

meta

insieme • attraverso • oltre

EDITORIALE

Innoviamo anche noi



La reputazione è un valore importante, soprattutto per il professionista.

Il successo di un progetto come il successo di un'azienda possono essere assunti a riferimento del successo professionale del consulente. Se questo è vero, è vero anche che insuccessi in progetti e posizionamenti competitivi dei clienti non concorrono d'altro

canto a farne crescere la reputazione. Si è legati a filo doppio ed oggi il nostro sistema Paese non vive un bel momento nel mercato mondiale....

Ha quindi senso guardare in modo disincantato ai driver della competizione globale per comprendere il valore aggiunto a noi richiesto nel nuovo scenario competitivo.

Se ogni organizzazione, a qualsiasi livello, si confronta con la propria capacità di relazionarsi con contesti non noti, utilizzando sistemi tecnologici sempre più sofisticati nei contenuti e semplici nelle forme di utilizzo, cresce la comune consapevolezza che quel driver competitivo è sempre più direttamente connesso alle competenze delle persone, alla loro capacità di conoscere, relazionarsi ed entrare in empatia con contesti nuovi.

Ciò è vero dentro e fuori all'azienda, tra i manager e nel mondo professionale, nella comune ricerca di modelli e best practices su cui informarsi, formarsi, operare ed innovare.

La Bridging Community della consulenza, quale ponte fra le diverse culture manageriali della società globale, ed all'interno delle stesse tra i diversi attori, richiede attenzione alle competenze ed alla reputazione dei consulenti così come dei manager coinvolti in specifici progetti.

In questo contesto ogni comunità professionale vive un momento di cambiamento finalizzato a produrre nuove risposte a questa crescente domanda di competenze, in termini di direzioni verso cui orientarsi e sinergie da attivare tra i diversi soggetti coinvolti.

Condivido l'assunto che vuole la ricerca quale capacità di trasformare denaro in know how e l'innovazione invece la capacità di trasformare know how in denaro. A differenza di tanti accademici, il consulente non appartiene certamente alla categoria dei ricercatori mentre diventa punto di riferimento fra gli innovatori. E' innovatore in quanto vive il cam-

biamento, vive con i protagonisti nei contesti che lo favoriscono e lo rendono possibile. Il vissuto esperienziale, il coinvolgimento diretto, l'esserci è il presupposto che consente di cogliere il nuovo, di implementare nuove soluzioni.

Ciò impatta oggi il vissuto associativo ed il ruolo stesso delle Associazioni come ambiti, piattaforme culturali e relazionali che rendono possibile lo sviluppo delle competenze, il coinvolgimento diretto, la sperimentazione.

Proseguendo la propria riflessione sulle direttrici dello sviluppo associativo avviato in occasione dell'anniversario dei propri 40 anni di storia, APCO dopo aver dato voce nello scorso numero di META ad alcuni protagonisti della Consulenza Manageriale, in questo numero amplia lo scenario per coinvolgere i Presidenti di tre fra le più autorevoli Associazioni professionali Italiane, Michele Cimino di ADICO (Associazione Italiana per il marketing, le vendite e la comunicazione), Mario D'Ambrosio di AIDP (Associazione Italiana Direttori del Personale) e Pier Sergio Caltabiano di AIF (Associazione Italiana Formatori), sulle dinamiche in atto nei propri ambiti professionali e su come queste impattino l'offerta associativa.

Emerge energia positiva; l'intuizione di ieri diventa un imperativo oggi: vivere l'appartenenza associativa come "una esperienza utile al proprio successo professionale".

A dire il vero se si è già accennato al link tra competenze e risultati, non ci si sofferma abbastanza invece nel concetto di "esperienza". In assenza di riferimenti, vivere la condizione di innovatore comporta un maggiore coinvolgimento diretto. Non è più sufficiente informarsi, imparare. Occorre esserci, partecipare, sperimentare, ed il mondo associativo diventa l'ambito ideale che rende possibile tutto ciò. Sono alcuni degli stimoli presenti nelle pagine che seguono insieme ad un bisogno di comunicazione e relazione tra i diversi mondi professionali, già presente all'interno dell'impresa e che comincia ad avviarsi oggi verso percorsi virtuosi anche nell'ambito del mondo Associativo del nostro Paese.

Francesco D'Aprile 
Presidente APCO
presidente@apcoitalia.it

Associazioni: quale ruolo, quali priorità

di **Rossana Andreini**

Prosegue la riflessione sulle prospettive future del mondo associativo. Dopo la tavola rotonda tra diversi attori del mondo consulenziale, pubblicata su Meta di marzo 2008, APCO intervista i presidenti di ADICO, AIF e AIDP. In tutte tre le associazioni elevata l'attenzione al cambiamento

APCO festeggia i propri 40 anni di vita associativa. È questo il momento per fare un punto sul cammino percorso e sugli scenari futuri. Oggi è comune la consapevolezza che la conoscenza è il fattore chiave per lo sviluppo competitivo delle imprese. Non è altrettanto comune la consapevolezza del come declinare tutto ciò in scelte concrete, in politiche industriali coerenti, in cambiamenti nella politica di investimenti e di valorizzazione delle risorse.

Le competenze interne ed esterne all'azienda sono pertanto un fattore cruciale di successo. Per questo, APCO ha chiesto a Michele Cimino, presidente ADICO (Associazione Italiana per il marketing, le vendite e la comunicazione), Pier Sergio Caltabiano, presidente AIF (Associazione Italiana Formatori), Mario D'Ambrosio, presidente AIDP (Associazione Italiana Direttori del Personale) di mettere a fuoco il percorso di sviluppo e le scelte strategiche della propria associazione per i prossimi anni.

ADICO, AIF, AIDP associano professionalità molto qualificate. Come questi cambiamenti stanno modificando il rapporto che lega i vostri associati ed i vostri stakeholders con la propria associazione? Quali i nuovi bisogni e quali le nuove richieste?



ADICO - Cimino: "Intanto tanti auguri ad APCO per il suo quarantesimo compleanno e complimenti per la scelta di parlare in questi momenti di quello che è il vero problema delle aziende e del paese: come creare con il successo delle imprese, piccole, medie e grandi, di produzione e di servizi private e pubbliche una rinnovata capacità di essere competitivi nei mercati globali che sono il carattere distintivo degli scenari futuri. In questo contesto possiamo dire che la consapevolezza è diventato uno dei fattori chiave e forse il principale perchè riassume molto semplicemente il concetto che ogni impresa dovrebbe essere gestita da persone che sanno come fare le cose che si vogliono produrre e vendere.

Competenza quindi significa occuparsi principalmente del core business dell'azienda e operare per fare le attività di riferimento sempre meglio e possibilmente prima dei nostri concorrenti.

Questa premessa mi serve per rispondere meglio alle domande perché anche le associazioni sono di fatto un'impresa e quindi debbono avere presente lo scenario futuro che si presenta e che è quello di essere allineate alle esigenze del mercato manageriale per essere attrattive per i soci e per fare nuovi proseliti che sono poi i "clienti" delle associazioni..

ADICO con la nuova veste che ha assunto dal 2005 ha modificato profondamente il rapporto con i propri associati per essere aderente ai cambiamenti che stanno avvenendo nella funzione vendite, marketing e comunicazione. Quello di positivo che sta emergendo è che queste funzioni diventano sempre più cruciali e importanti per le aziende al crescere della globalizzazione dei mercati. Infatti la strategia aziendale, la produzione e altre funzioni possono, e di fatto lo sono, essere decentralizzate e delocalizzate in paesi diversi ma poi in ognuno dei paesi gestiti, in ogni mercato è necessario essere strutturati per vendere e per competere, tenendo anche conto delle specificità locali. Per vendere, fare marketing e comunicare di più ADICO ha dovuto cambiare e passare da un'associazione proiettata solo alla cultura manageriale a un'associazione in grado di dare servizi per accrescere le competenze delle persone e conseguentemente le competenze dell'azienda per la quale operano queste persone.

Che cosa chiedono e che cosa hanno bisogno i manager delle funzioni che ADICO riunisce? Più informazioni, selezionate tra la massa di notizie che ci pervengono ogni giorno, più formazione, anche questa fatta in maniera focalizzata (vedi il progetto ACCADEMIA ADICO) e più marketing relazionale per aggiornare le tematiche dei rapporti con i clienti, con i fornitori e con gli stakeholders".



AIF - Caltabiano: "AIF è particolarmente consapevole della scarsa sensibilità a sviluppare nel nostro Paese politiche generative di nuovi investimenti nella formazione e nella valorizzazione delle risorse umane. In Italia questo fenomeno è determinato da una pluralità di fattori:

innanzitutto da una insufficiente attenzione a livello di governance pubblica nei confronti delle strategie aziendali orientate a determinare investimenti in formazione. Nel

nostro Paese sono pressoché inesistenti politiche di defiscalizzazione degli oneri sostenuti o sistemi di incentivazione nello sviluppo delle competenze delle risorse umane; da una non adeguata azione di sensibilizzazione, svolta dalle Associazioni imprenditoriali nei confronti dei propri iscritti, all'importanza di attivare percorsi di formazione manageriale e professionale finalizzati all'evoluzione della propria competitività sui mercati di riferimento; da uno scarso orientamento dei professionisti dei processi di apprendimento a sviluppare una cultura del ROI (Return on investment) della formazione, diretta a valutare ed evidenziare gli effettivi risultati ottenuti con le azioni formative attivate.

In questo scenario AIF è fortemente orientata a svolgere un ruolo positivo e critico nei confronti dei principali attori delle politiche di sviluppo degli investimenti in formazione attivando azioni di sensibilizzazione e di responsabilizzazione che generino a loro volta comportamenti idonei a creare un reale processo di *life long learning* nel nostro Paese”.



AIDP – D’Ambrosio: All'alba del terzo millennio ricco di affascinanti promesse per il genere umano, la principale missione ed insieme la sfida più intensa per i Manager delle Risorse Umane sarà quella di abilitare le Persone ovunque si trovino a lavorare e apprendere con successo prescindendo dall'appartenenza genetica e dalle altre diversità. Il nuovo mondo, quindi, è davanti ai nostri occhi ed intorno a noi “adesso e totalmente” e noi, soprattutto, che abbiamo la grande responsabilità di dover allineare in questo nuovo straordinario contesto l'opera delle Persone con le finalità delle Organizzazioni e con i desideri degli Azionisti dobbiamo averne piena coscienza e agire senza esitazioni, imbarazzi o compromessi per indirizzare continuamente i nostri “sistemi” in tal senso.

Quanto succede in Italia rispecchia quello che accade in ambito internazionale? In che modo?

ADICO – Cimino: “Non vorrei che anche in questo campo il confronto con quello che avviene in ambito internazionale diventi anche per il management un nuovo alibi: a noi piace sempre confrontarci con il mondo esterno piuttosto che applicarci a fare le cose che ci servono e che sappiamo che per farle non esiste altro che l'impegno a perseguirle.

Informarsi, studiare e avere relazioni sono le cose che gli altri manager fanno meglio di noi in quasi tutti i paesi del mondo. Per fare un esempio che ci riguarda segnalerei il diverso rapporto che c'è tra i manager e le associazioni equivalenti alle nostre: è molto più alto l'elemento di appartenenza in quanto in moltissimi paesi non esiste la dicotomia che abbiamo noi tra associazioni sindacali e associazioni di categoria. I manager vorrebbero avere lo stesso rapporto di

dare e avere con le due diverse tipologie di associazioni. Questo non è possibile per evidenti ragioni economiche a scapito delle associazioni di volontariato associativo quali sono le nostre associazioni manageriali”.

AIF – Caltabiano: “L'Italia continua purtroppo ad essere agli ultimi posti in Europa nelle classifiche relative alle imprese con più di dieci dipendenti che investono sistematicamente in formazione. Se la media, in Europa, relativa a tali imprese si assesta infatti intorno al 60%, questa percentuale scende al 24% in Italia, che è quindi, in questa speciale classifica, davanti solo a Lituania, Bulgaria, Portogallo, Grecia e Romania. Tale dato è ancora più allarmante se comparato con gli investimenti in formazione dei Paesi europei maggiormente industrializzati che vedono tale percentuale posizionarsi in Germania, Francia e Gran Bretagna, significativamente sopra il 70%. In questo scenario l'ulteriore dato che ci ricorda che oltre il 90% delle imprese italiane è composto da piccole e micro organizzazioni, con meno di dieci dipendenti, non può far altro che accrescere la consapevolezza che gli investimenti in formazione, in Italia, sono ai più bassi livelli del mondo industrializzato.

L'obiettivo è di fare la nostra parte per colmare questo *gap*, esprimendo in tutte le sedi preposte la nostra forte preoccupazione e la nostra denuncia sensibilizzatrice per questo stato di fatto e favorendo altresì interventi di responsabilizzazione metodologica dei nostri colleghi verso una cultura sempre più orientata al riconoscimento e alla valorizzazione dei risultati della formazione”.

AIDP – D’Ambrosio: “In uno scenario globale pervaso dalle tecnologie ma assetato della linfa vitale delle conoscenze e delle passioni capaci di trasformarle in ricchezza, la professione del manager delle risorse umane deve cambiare ed esaltarsi nella sua nuova dimensione contraddistinta dal presidio del capitale intangibile. Va altresì evidenziato che oltre al capitale intangibile la governance che siamo oggi chiamati a gestire si compone di altri due elementi strategici per le nostre aziende: da un lato la responsabilità sociale, quale attenzione imprescindibile e consapevole ai diritti fondamentali dell'essere umano e della società, in termini ad esempio di risorse ambientali e disparità di condizioni sociali, e dall'altro lato l'etica di impresa che si estrinseca nella correttezza dei comportamenti mirati al rispetto di valori e principi dichiarati e quindi coerentemente agiti anche se scomodi e costosi.

Queste tre componenti, che insieme oggi rappresentano la ricchezza più importante per le aziende, vale a dire la reputazione, di fatto ci impongono di prendere atto del bivio davanti al quale oggi ci troviamo nella nostra professione che prevede appunto la capacità di assumerci queste nuove responsabilità inquadrando sinergicamente ai fini del successo economico oppure il rassegnarci a vivere una parabola negativa, destinata all'emarginazione organizzativa fino all'esternalizzazione della funzione”.

Quali le priorità di ADICO, AIF, AIDP nelle politiche di sviluppo associativo per il prossimo triennio?

ADICO – Cimino: “ADICO ha scelto la strada in base a queste premesse di effettuare un cambiamento radicale e le nostre politiche per il prossimo triennio sono piuttosto impegnative. Prima linea di azione: affiancare alle attività di cultura manageriale una vasta gamma di servizi da offrire agli associati e da usare come nuovo mezzo per aumentare il proselitismo e fare nuovi associati. Conseguentemente ridurre gradualmente la quota (in ADICO siamo passati da 250 euro all'anno alle centocinquanta del 2008) e aumentare l'offerta a pagamento delle varie iniziative perché ognuno possa misurare il ritorno dell'investimento che ha fatto aderendo all'associazione. Questo perché riteniamo che la vita associativa per essere differenziata e attrattiva deve essere vissuta come un aiuto concreto alla propria professionalità, come un'occasione di incontro da cui trarre indicazioni da vedere come esempio da applicare nella propria azienda, come una opportunità di arricchimento delle proprie conoscenze personali. Questo vuol dire seguire i processi di informazione, di formazione e di aggiornamento professionale in termini attivi e non passivi e cioè partecipando senza aspettare sempre che qualcuno ci coinvolga”.

AIF – Caltabiano: “La nostra Associazione negli ultimi tempi ha sempre più considerato importante evidenziare come la formazione venga gestita e sviluppata in contesti particolarmente differenziati da professionisti ed esperti, in grado di portare un valore aggiunto, cognitivo e metodologico, non sempre adeguatamente valorizzato. Pertanto sono stati attivati nuovi settori associativi di ricerca e di intervento che si sono uniti ad aree già consolidate: dalla Grande Impresa all'Università, dalla Pubblica Amministrazione alle PMI, dalla Scuola al Terzo Settore, dalla Sanità alle Corporate University, dai nuovi approcci metodologici all'editoria, dalla formazione professionale al mercato del lavoro, ecc.

Questa *policy* associativa ha permesso, insieme all'attivazione di una delegazione territoriale in ognuna delle 20 regioni, di raggiungere nel 2007 il massimo numero di soci nella storia ultratrentennale dell'Associazione. Sempre nel 2007 sono state programmate oltre 300 iniziative nazionali e territoriali che hanno permesso di offrire, a tutti gli iscritti, seminari, *workshop*, conferenze, laboratori tesi all'evoluzione della dimensione professionale nei diversi contesti in cui essa si esprime.

Nei prossimi anni l'azione associativa sarà culturalmente orientata ad un consolidamento quantitativo e ad un affinamento qualitativo degli eventi programmati, analizzando, in grandi eventi nazionali, le principali tematiche critiche connesse alla professione e allo sviluppo degli apprendimenti nel nostro Paese”.

AIDP – D'Ambrosio: “AIDP dovrà nel prossimo triennio

attivarsi molto concretamente sia circoscrivendo la professionalità dei propri soci con l'implementazione di un sistema di certificazione e formazione obbligatoria di coloro che decideranno di iscriversi nel Registro professionale sia accentuando al massimo possibile i confronti internazionali così da spingere la crescita delle competenze degli iscritti sempre di più nella dimensione globale.

Ma questo percorso insieme obbligatorio ed esaltante non può assolutamente prescindere da un approccio che possiamo definire olistico alla professionalità del management delle organizzazioni pubbliche o private che siano, approccio che si realizza attraverso la collaborazione ed il confronto con le altre Associazioni dei managers d'impresa. Ed, infatti, è proprio attraverso il dialogo e la condivisione delle conoscenze e degli approcci concettuali che si possono ottenere le visioni integrate delle attuali esigenze dei sistemi organizzativi e raggiungere l'eccellenza della propria performance professionale attivandola in senso multidisciplinare”.

Nello sviluppo associativo, che ruolo gioca il link con altri mondi professionali e quali?

ADICO – Cimino: “Non solo lo sviluppo associativo potrebbe avvantaggiarsi da collegamenti con altri mondi professionali per condividere esperienze di impegno sociale e civile ma questo diventa un obiettivo strategico per il management perché i ruoli delle funzioni aziendali stanno cambiando e cambieranno di più per effetto dei cambiamenti dovuti alla globalizzazione.

Questo avverrà nell'ambito di alcuni settori chiave delle imprese: vendite, marketing e comunicazione diverranno sempre più funzioni legate a filo doppio sia nelle PMI che nelle grandi imprese. Inoltre sempre più saranno richieste competenze integrate nell'area della produzione, della logistica e della gestione delle risorse umane e nella corporate governance delle aziende.

Sta alle nostre associazioni trovare nuovi modi di aggregazione almeno sul piano delle attività per essere coerenti con i cambiamenti organizzativi che stanno lentamente avvenendo nelle aziende italiane e internazionali. Ricordiamoci che il modello integrativo delle associazioni verticali non ha dato i risultati sperati e siamo ancora divisi e legati a modelli organizzativi che sono oggi in parte già superati nelle aziende.

AIF – Caltabiano: “AIF crede particolarmente nel collegamento esperienziale e dialettico con altri mondi professionali, in quanto la figura del formatore è trasversale a contesti e settori in cui gli apprendimenti individuali ed organizzativi vengono generati e trasferiti. Pertanto numerose figure professionali svolgono, talvolta anche in modo inconsapevole, il ruolo di facilitatori o di interlocutori diretti degli esperti dei processi di apprendimento. Ciò vale in particolar modo per i direttori e i responsabili del personale e per i consulenti aziendali. In tal senso AIF organizzerà nel prossimo mese di novembre il 2° *Workshop* nazionale sullo stato dell'imparare e coinvolgerà in questo percorso anche i colle-

ghi di AIDP e di APCO, al fine di avere chiavi di lettura differenti e pertanto particolarmente arricchenti per la posizione percettiva assunta nei contesti organizzativi”.

L'attuale dimensione associativa costituisce un'opportunità o un vincolo per il perseguimento degli obiettivi strategici della sua Associazione, in modo coerente con i bisogni espressi dal sistema degli interessi che opera nel settore?

ADICO – Cimino: “La dimensione associativa per ADICO è un'opportunità nella misura in cui sarà possibile coinvolgere nelle attività operative manager in carriera, molto impegnati nella loro azienda e la cui frazione di tempo recuperabile per l'associazione è un grosso vantaggio per tutti. Questo diventa anche un vincolo superabile se riusciremo a fare aumentare la percezione che l'associazione è quindi ADICO è un'esperienza utile al proprio successo personale. La difficoltà del momento spesso scoraggiano il manager a queste uscite dal proprio sentiero principale di operatività ma io sostengo che certe cose sono cambiate nel loro lavoro e nelle loro aziende e che anche ADICO e le altre associazioni stanno cambiando. Bisogna trovare un nuovo punto di incontro per crescere insieme e soprattutto convincere le nuove leve di management che la vita associativa è un complemento necessario alla propria carriera professionale”.

AIF – Caltabiano: “La dimensione associativa di AIF negli ultimi anni è stata contraddistinta da una costante crescita quantitativa e qualitativa, sia sotto l'aspetto della componente sociale che la caratterizza sia sotto l'aspetto della programmazione di iniziative rivolte al mondo professionale di riferimento. La differenziazione territoriale e settoriale ha quindi rappresentato e continua fortemente a rappresentare una chiara opportunità per il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Associazione. L'azione associativa si è quindi sviluppata secondo una modalità trasversale, complessa ma stimolante, ricca di generatività e di desiderabilità, in quanto sfidante ed innovativa. Essa è inoltre tesa a coniugare il senso di responsabilità e di coerenza valoriale con l'emozionalità e la piacevolezza delle relazioni professionali che crescono ed accrescono.

Per la qualità della nostra vita professionale di formatori, ma anche per la congruenza e l'etica del nostro percorso personale”.

AIDP – D'Ambrosio: “Oggi è assolutamente imprescindibile per AIDP l'esigenza di crescere come dimensione di rappresentanza dei Manager HR così da poter costituire ad un tempo sia il riferimento principale della professionalità della funzione in Italia sia un interlocutore autorevole nei confronti delle istituzioni nazionali ed internazionali. Dimensione internazionale che AIDP affronta anche attraverso i propri riferimenti europei, l'European Association for Personnel Management, e mondiali, vale a dire con la

World Federation of Personnel Management Association, e queste due sovrastrutture rappresentano di fatto l'orizzonte futuro ma già straordinariamente attuale per i Manager HR”.

CONVENZIONI PER I SOCI APCO

Polizze in ambito di Responsabilità Civile e Tutela Legale

APCO ha siglato in esclusiva per i propri Associati delle Polizze- Convenzioni con il Gruppo Internazionale JLT-SIACI in ambito di Responsabilità Civile e Tutela Legale. Le convenzioni sono frutto di un approfondito lavoro di analisi e di ricerca nel quale il Gruppo Internazionale JLT-SIACI ha trasmesso l'esperienza maturata in un ambito UE ed in tutto il mondo, relativamente alle problematiche di Responsabilità Civile dei Professionisti. L'intensa collaborazione instaurata con APCO ha permesso di realizzare coperture assicurative che rivestono il carattere della completezza sia per quanto attiene lo specifico ambito di attività svolto dai consulenti sia per quanto riguarda l'estensione delle garanzie prestate.

Responsabilità penale: si allinea alla responsabilità penale prevista per qualsiasi altro professionista. Come tale anche il Consulente non può non prendere atto che sia in crescente aumento la comminazione della sanzione penale a fronte della violazione di normative rivolte a regolamentare l'attività lavorativa in qualsivoglia settore merceologico. Si comprende quindi come, in conformità all'attività svolta dal consulente all'interno dell'azienda cliente, potrebbero concretizzarsi comportamenti penalmente rilevanti. Se la possibilità di esser coinvolto in procedimenti penali da parte del Consulente non può, per la sua diversa natura, essere analizzata astrattamente, la particolarità della figura professionale suggerisce e sottolinea comunque l'importanza di una copertura di tutela legale. Il coinvolgimento in un procedimento penale, indipendentemente dall'esito dello stesso, espone il consulente ad un esborso economico incerto solo sul quantum. Oggi è possibile porsi al riparo di un tale evento ricorrendo alla convenzione di tutela legale siglata da APCO per il tramite di JLT-SIACI.

Responsabilità civile contrattuale e professionale: in termini generalissimi, quella che fa capo al professionista è una fattispecie di responsabilità di indole contrattuale, nell'ambito della quale l'obbligazione risarcitoria a carico del prestatore d'opera intellettuale scaturisce da una sua inadempienza all'incarico o mandato professionale *“in termini di inosservanza della diligenza media richiesta dalla natura dell'attività esercitata, inosservanza che si risolve nella colpa anche lieve, salvo il caso in cui la prestazione non implichi la soluzione di problemi tecnici di particolare difficoltà, nel qual caso la responsabilità del professionista è attenuata configurandosi (...) solo nel caso di dolo o colpa grave”*. Il profilo di responsabilità professionale assicurato con la convenzione APCO-LLOYD'S risulta essere quello riconducibile a tutti i casi di colpa, anche grave del Consulente. Rimane ovviamente inassicurabile il mancato conseguimento del risultato, che l'attività consulenziale si prefiggeva come obiettivo, che potrebbe essere identificato con il “rischio di impresa” dell'attività consulenziale. Anche in tale ipotesi, come in ambito penale, la polizza di tutela legale in convenzione APCO si pone il primario obiettivo di tenere indenne il Consulente delle spese legali sostenute per resistere alla richiesta risarcitoria del proprio cliente indipendentemente dalla fondatezza della richiesta stessa.

Ulteriori informazioni e modalità di sottoscrizione su
www.apcoitalia.it

Attento..... stai attento!

a cura di **Marco Granelli**



Competizione *glocale*, lotta all'ultimo sangue, ricerca dell'eccellenza, della perfezione, della differenziazione, della focalizzazione. Deliziare il cliente, spiazzare il tuo concorrente, presto, presto, combatti, datti da fare altrimenti i tuoi concorrenti ti porteranno via i clienti e fallirai; e stai attento, stai attento altrimenti rischi di perdere il contatto con la realtà del tuo cliente, i suoi bisogni espressi-inespressi-repressi-latenti-emergenti-divergenti-impronunciabili-inaccettabili (*ma quanti bisogni hanno stì clienti?*).

Ricerca, innovazione nei processi di produzione-erogazione del servizio, *downsizing*, *rightsizing* e così via. Insomma una faticaccia. Rispetto delle regole: noi siamo consulenti certificati, mica come quelli là, sì, quelli che fanno finta di essere consulenti e invece sono qualcos'altro. Noi abbiamo il rituale, noi ci mettiamo in gioco, aderiamo ai comandamenti della società professionale, noi stiamo giocando con delle regole, noi. Non come quelli là che ne fanno di tutti i colori....che colori però! Vabbé ho capito, troppo stress, cambio tono.

C'è un libro che si connette con l'ansia che vi ho messo addosso in queste prime righe del corrente numero, un libro che da diversi anni mi fa impazzire: **BLUR** di Davis e Meyer. Sapete perché? Per qualche motivo strettamente personale che condivido volentieri con voi. Per iniziare credo che quando uscì fosse veramente troppo avanti per il momento ed io ritengo che spesso i libri andrebbero letti e, come un buon vino, messi in cantina, attendendo che venga il momento social-culturale buono per *stapparli*. Secondo motivo: è un libro molto utile per le società di servizi. Poi è un libro americano e quindi si comprende facilmente, non come alcuni testi italiani che necessitano del traduttore simultaneo, per essere compresi. Inoltre è un elenco di consigli (e di come applicarli), che se opportunamente attuati, a detta degli autori, ti permettono di sostenere la competizione nell'era della *glocalizzazione*. Beh, io da anni faccio di questo libro un fidato compagno di confronti per la mia professione e questa volta volevo stappare per voi questo libro e degustarne insieme qualche buon bicchiere.

BLUR, una volta sorseggiato, entra in contatto con le vostre papille gustative e vi propone queste emozioni: fate della velocità la vostra mentalità, non pianificate il futuro della vostra azienda, adattatevi! (bella questa, provateci..), partite dal presupposto che tutto verrà deregolamentato (credo che sarà la fine del processo di regolamentazione delle nuove professioni!!), create diversità (intende nell'azienda, non istiga all'omosessualità), siate grandi e piccoli allo stesso tempo (questo è un inno alla *napoletanità*), evitate la maturità (del prodotto-servizio, non del vostro partner), non costruite all'interno ciò che potete acquistare all'esterno (questa l'hanno inventata i cinesi), apprezzate ciò che si muove e non ciò che rimane fermo (quanti dinosauri avete visto ultimamente? I piccoli sono più veloci ed agili), e tante altre.

E poi quell'ultima strepitosa frase: *"fate attenzione, l'attenzione sarà la prossima risorsa scarsa"*. Già, facile a dirsi, come si fa ad essere veloce e stare attento contemporaneamente, mentre non pianifichi ma ti adatti??

Si può fare, si deve fare, anzi credo che tutti dovremmo fare più attenzione: i consulenti (a volte troppo autocentrati) appena si dà loro la possibilità di parlare, hanno l'idea giusta, i clienti, (*mannaggia a loro!*) che non capiscono che bisogna cambiare e non solo far cambiare gli altri, le associazioni, che devono accettare la sfida del *glocalismo*, della flessibilità e della interconnessione.

*P.S. Il futuro non è più quello di una volta! Questo lo abbiamo appurato, ma non riusciamo ad appurare chi è stato l'autore di questa splendida frase. A rettifica di quanto inserito nell'ultimo numero, ricevo da Alberto Corcos una nota nella quale dice che tale frase è stata pronunciata da Alvin Toffler, nel libro *Future Shock* (1960), però ricevo anche dallo Studio Bonucchi l'informazione che la frase dà il titolo ad un libro di Mark Strand.*

Ringrazio entrambi e tutti i lettori per la partecipazione. Magari qualcun'altro ha ulteriori punti di vista?! Mi sto incominciando a divertire con questa storia!