

# **Guida alla PA per l'acquisto dei servizi di Consulenza Stato dell'arte**

Filippo Chesi  
Assoconsult

Stati generali del management consulting  
28 giugno 2011 - Roma

## Il contesto

- Nel 2001 Assoconsult e Dipartimento della Funzione pubblica hanno redatto una Guida all'utilizzo della consulenza organizzativa e direzionale
  
- A dieci anni di distanza il “mestiere” di chi deve (vuole) acquistare correttamente e gestire efficacemente i servizi di consulenza nella PA è oggettivamente difficile:
  - Molti interventi legislativi sulle modalità e sulle possibilità per la PA di acquistare consulenza
  - Oggettiva difficoltà di molte PA nel definire cosa sia consulenza e cosa altri servizi e come e quando potervi ricorrere
  - Aumentato il livello di sofisticatezza e le peculiarità dei bisogni delle PA

Aumento della convinzione che le consulenze siano di per sé un “male”, uno spreco da eliminare



## Perchè la nuova guida?

- Per chiarire le caratteristiche dei servizi di consulenza offerti dalle società di Assoconsult
- Perché ci interessa un mercato che funziona bene: trasparente, efficiente, competitivo sulla qualità prima che sul prezzo
- Per avvicinare consulenti a committenti e migliorare il rapporto tra domanda e offerta (capire e confrontare i diversi punti di vista)
- Dare uno strumento concreto a migliorare il processo di acquisto e utilizzo della consulenza da parte della PA



## I focus della guida

- A. Cosa intendiamo per consulenza: cosa distingue la consulenza da altri servizi professionali**
- B. Come ottenere il meglio dai servizi di consulenza: migliorare il processo di acquisto, gestione e valutazione della consulenza per migliorare il mercato**
- C. Spunti di innovazione: strumenti evoluti di contrattualizzazione / erogazione, spunti/prassi/consuetudini da mercati più evoluti/sviluppati**
- D. Eventuali proposte di evoluzione normativo/regolamentare**

## Gli interrogativi a cui rispondere con la guida

- **Quando e perché chiedere:** i presupposti che rendono utile e legittimo il ricorso alla consulenza
- **Come chiedere:** esplicitazione delle esigenze; come comprare quello che serve
- **Come lavorare “durante”:** come sviluppare efficacemente il rapporto committente-consulente
- **Come lavorare “dopo”:** come valorizzare gli esiti della consulenza



## Modalità di lavoro proposto

Sviluppare i contenuti della guida attraverso alcuni **momenti di confronto e brainstorming** tra le diverse categorie di attori coinvolti:

- Il mondo della **domanda**: importanti stazioni d’appalto per la prospettiva di chi vuole comprare e utilizzare i servizi adeguati alle proprie esigenze
- Il mondo dell’**offerta**: il “vissuto” del mondo della consulenza nel fornire servizi alla PA e nel competere in questo mercato
- I soggetti “terzi”:
  - “**facilitatori**”: Funzione Pubblica, Consip
  - **Regolatori**: AVCP
  - **Controllori**: Corte dei Conti



## Primi risultati/temi emersi

### **Grande interesse e disponibilità di tutti i soggetti intervenuti**

### **Convergenza rispetto ad alcuni elementi di diagnosi “lato domanda”**

- Difficoltà crescente a distinguere tra consulenza e servizi professionali e non e a valutare opportunità/legittimità dell’utilizzo della consulenza
- Difficoltà ad esplicitare in maniera chiara le esigenze: serve un supporto consul?
- Aumento delle specificità e del livello dei bisogni delle PA
- mercato molto disomogeneo lato domanda
- Tempi troppo lunghi per il processo di acquisizione
- Difficoltà a gestire la consulenza: illusione di soluzione organizzativa “chiavi in mano”

### **Richieste all’offerta**

- Adozione di un codice etico: rapporti con la committenza, riuso, misura dei risultati, ...
- Servizi all’altezza delle esigenze, in grado di presidiare le diverse variabili in gioco, rispetto delle specificità delle singole PA
- Consulenti alleati dei policy makers nell’innovazione della PA



## Possibili ambiti di lavoro/approfondimento

- criteri, modalità e cautele con cui PA possono **utilizzare legittimamente** la “risorsa consulenza” interpretando correttamente le indicazioni legislative;
- Strumenti di programmazione e analisi dei **fabbisogni** e definizione **esigenze**
- **Orientare le scelte delle PA tra diversi servizi** (consulenza, servizi professionali, ...) e tipologia di attori (società di consulenza, professionisti, enti in house, ...)
- Messa a punto di **strumenti più efficaci di acquisto** (p.es. bandi, capitolati, convenzioni “tipo”; processi di valutazione, ...) in linea con e evoluzioni normative: come acquistare quello che serve
- modalità di **verifica dell’efficacia della prestazione consulenziale** alla luce dei risultati di miglioramento organizzativo maturati nell’amministrazione
- Approcci specifici per PA di **grandi o piccole dimensioni**
- iniziative di “autoqualificazione” delle imprese di consulenza p.es. **codici etici** delle società di consulenza a garanzia di comportamenti, qualificazione delle risorse e impegno alla garanzia dei risultati ai diversi livelli

.....

— .....

