



Pubblica Amministrazione, servizi di consulenza e norme tecniche

*The PA, standards
and advisory services*

Alcuni anni fa l'Associazione inglese dei consulenti di management (IBC – Institute of Business Consultants) istituì al proprio interno un comitato di clienti, in cui erano rappresentate sia aziende private (grandi e piccole), sia enti, banche e Pubblica Amministrazione. Attribui a questo comitato un ruolo istituzionale, finalizzato a monitorare - ed anche condizionare - le scelte che l'Associazione avrebbe intrapreso, partendo dall'assunto che chi esprimeva una domanda di consulenza per diversi milioni di sterline all'anno, avesse diritto di conoscere obiettivi e priorità che si ponevano i principali fornitori all'interno della loro associazione più rappresentativa.

Durante i primi incontri, i dirigenti dell'IBC presentarono al comitato le proprie risorse e attività: formazione, certificazione ecc, ma questo indicò immediatamente e con chiarezza il principale interesse ed obiettivo: ridurre i rischi insiti nel processo di acquisto e valutazione dei servizi di consulenza.

L'esperienza inglese si presenta pertinente nell'introdurre il valore intrinseco alla norma UNI 11251 "Linee guida per l'affidamento di servizi di consulenza e formazione organizzativa e direzionale da parte delle pubbliche amministrazioni, centrali e locali".

In Inghilterra come in Italia, specialmente nella PA, c'è infatti la consapevolezza di un bisogno: il recupero di efficienza ed efficacia nell'azione amministrativa, così come un più trasparente rapporto con i cittadini utenti. Però c'è anche la consapevolezza che sono necessarie competenze specifiche che spesso vanno al di là delle capacità gestionali interne, quindi il ricorso alla consulenza come interlocutrice qualificata e privilegiata nel perseguire questo obiettivo strategico.

Questa consapevolezza da parte della PA legittima la stessa nel chiedere e pretendere un adeguato valore aggiunto dalla consulenza, gestendo le complessità insite in ogni processo di acquisto di servizi professionali, per loro natura intangibili.

Da qui nasce l'esigenza di un metodo da adottare nel selezionare e valutare le giuste competenze e professionalità espresse dalla consulenza e quindi scegliere quelle più coerenti con gli obiettivi di progetto. L'affidabilità del metodo adottato, e la conseguente trasparenza ad esso correlata, costituisce il presupposto perché possa crearsi il miglior team di progetto e realizzare i risultati attesi. Rimane infine l'aspetto più importante: un forte "patto fiduciario" che leghi cliente e consulente, come risorsa principale per un progetto di successo. Una squadra coesa, che includa le giuste professionalità interne ed esterne all'Amministrazione, presuppone un forte credo reciproco, realizzabile se si padroneggia lo stesso linguaggio, se si è affinati nel perseguimento degli obiettivi condivisi.

La norma UNI 11251 nasce come una risposta di sintesi a tutte queste esigenze: il primo punto di forza è nella sua origine non autoreferenziale. La norma è pubblicata dall'Ente di normazione e come tale è la risposta ad esigenze rappresentate insieme dal mondo della consulenza e della PA. Il fatto di essere una norma, la cui applicabilità non è obbligatoria, emanata da un organismo terzo, le dà paradossalmente una valenza molto forte. Si fonda solo su metodi e contenuti professionali, definiti e concordati tra chi ne ha interesse, perché capaci di risolvere problemi concreti. La norma inoltre risponde chiaramente al bisogno di un metodo nella selezio-

ne di consulenti, proponendo in concreto un modello di processo facilmente utilizzabile. Pone infine tutte le condizioni perché, adottando lo stesso linguaggio e definendo insieme contenuti ed obiettivi da perseguire, si possa instaurare, nel quotidiano, quel forte "patto fiduciario" tra ente committente e consulente incaricato, presupposto indispensabile in qualsiasi progetto di successo. Questo patto fiduciario, costruito su contenuti e metodi condivisi è l'unico strumento utile ad attenuare i rischi oggettivamente insiti in ogni affidamento di incarichi di consulenza professionale.

Nel clima di diffidenza attuale, dove mentre tutto si spaccia per consulenza cresce parallelamente il bisogno di valore aggiunto e di risultati concreti, la norma UNI 11251 diventa un momento di chiarezza prima culturale e poi metodologica. Possiamo sapere finalmente cosa è consulenza nella Pubblica Amministrazione e cosa non lo è; possiamo sapere come selezionarla e comprarla; possiamo sapere come valutarla e pagarla.

Tutto questo è immediatamente utilizzabile dagli amministratori che vogliono misurarsi con il nuovo e raccogliere nuove sfide, pur nella consapevolezza dei limiti insiti nella legislazione vigente, così come dai consulenti, che possono esprimere al meglio il loro contributo professionale se lo iscrivono in un rapporto di collaborazione con le amministrazioni pubbliche chiaro nel suo percorso, integro e trasparente.

Francesco D'Aprile

Presidente 2004 - 2009

APCO - Associazione Professionale Italiana dei Consulenti di Direzione e Organizzazione