

Luiss Business School per Assoconsult

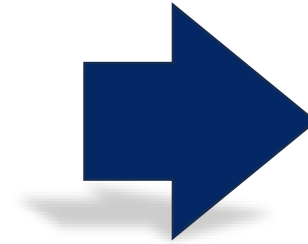
Valutazione d'Impatto del Valore della Consulenza nella PA

28 ottobre 2024



Obiettivo del Progetto

Fornire una **visione d'insieme dell'evoluzione del business della consulenza all'interno delle Pubbliche Amministrazioni**, finalizzato all'analisi del valore dei servizi per i committenti, all'individuazione di best practices e di azioni da mettere in atto per il miglioramento dei servizi



Il progetto è finalizzato a **definire caratteristiche, driver e tematiche chiave alla base del contributo della consulenza nei progetti e nel cambiamento della PA**

Il progetto, di taglio *qualitativo*, è stato condotto attraverso delle **interviste semi-strutturate della durata di circa 1 ora**, somministrate a un panel di 10 intervistati, scelti tra **dirigenti della PA** con esperienza in progetti di cambiamento

Domande dell'intervista:

1. Potrebbe farci una sintesi dello stato attuale dell'apporto della consulenza nei progetti di cambiamento della PA? Quanto ha contribuito l'incremento progetti di consulenza sul ritmo di cambiamento della PA? Quanti e quali progetti ha avuto modo di seguire personalmente o tramite le organizzazioni che ha coordinato?
2. Principali punti di forza dell'utilizzo della consulenza nella PA?
3. Cosa migliorerebbe?
4. Pensando alle relazioni intercorrenti tra committenti e consulenti, ci potrebbe raccontare la sua esperienza e condividere la sua opinione?
5. Ha qualche punto di attenzione da evidenziare per lo svolgimento ottimale dei progetti di consulenza all'interno della PA?
6. Quale ruolo assumeranno nel futuro i progetti di consulenza nella sua organizzazione?
7. Quali tipologie di servizio saranno prevalenti nella sua opinione?
8. Secondo Lei, negli attuali scenari, qual è il livello di opportunità nell'utilizzo dei servizi di consulenza all'interno della PA?

Sentiment Generale sul Progetto

Durante il field del progetto, si è registrato un forte interesse per l'iniziativa e un atteggiamento estremamente propositivo da parte degli intervistati. Questo evidenzia l'importanza del tema affrontato e la necessità di approfondire ulteriormente l'analisi



Notevole interesse per
l'iniziativa



Tutti gli intervistati
hanno riportato
specifiche **peculiarità
della propria
Amministrazione**



Il **clima positivo e
costruttivo** ha
facilitato, in un tempo
seppur limitato, la
raccolta di
informazioni rilevanti e
complete



**Elevata partecipazione e
disponibilità** da parte di
tutti gli intervistati

Principali Evidenze



Esistenza di **un numero elevato di grandi progetti di consulenza** presso gli Enti della PA, anche grazie ai fondi del PNRR e ai finanziamenti pubblici, comporta un impegno consulenziale crescente con necessità di elevata qualificazione



Diminuzione consistente delle tariffe professionali previste dalle Gare pubbliche, ha comportato l'impiego di personale con una **seniority minore** rispetto al passato



Incremento del numero dei consulenti e il contestuale abbassamento dell'età media degli stessi, causato dagli alti volumi di lavoro e dalla complessità delle tematiche, solo parzialmente bilanciato da un corrispondente incremento delle **expertise necessarie**



Professional shortage di Project Manager qualificati ed esperti, con competenze relazionali e negoziali atte a creare rapporti positivi e soddisfacenti con la committenza



Estrema attenzione all'organizzazione e al controllo di progetto rispetto all'integrazione di professionalità e al trasferimento di *know-how* tra gli Enti della PA e i team di consulenza

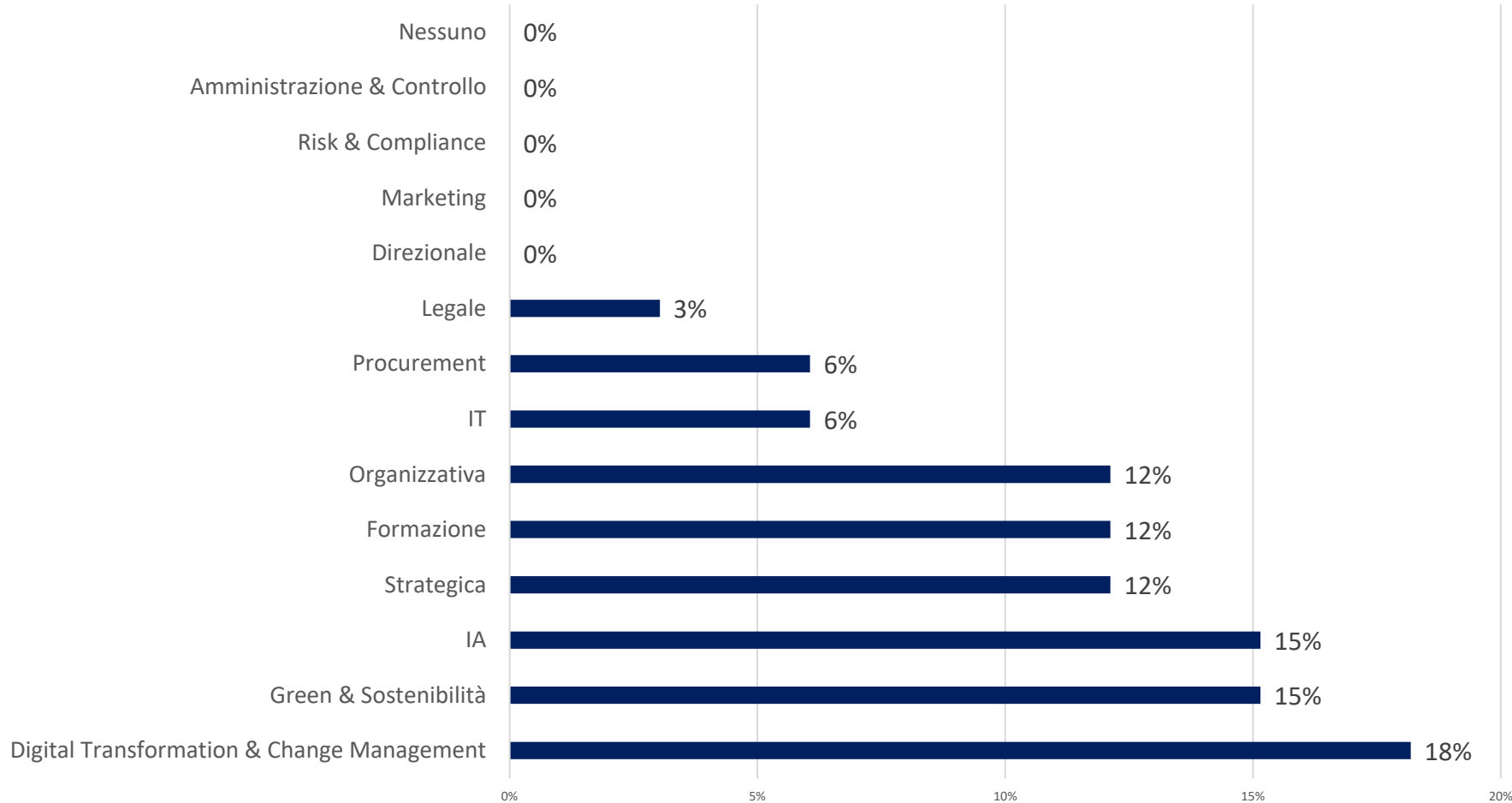


Necessità di una **nuova formazione per i consulenti**, basata su nuove competenze di contesto, economiche, manageriali e di relazione



Difficoltà nel circoscrivere e nel dettagliare, sin dall'inizio dell'ideazione del progetto e in modo puntuale, i **reali bisogni** dell'organizzazione

Domanda n. 7 - Quali tipologie di servizio saranno prevalenti?

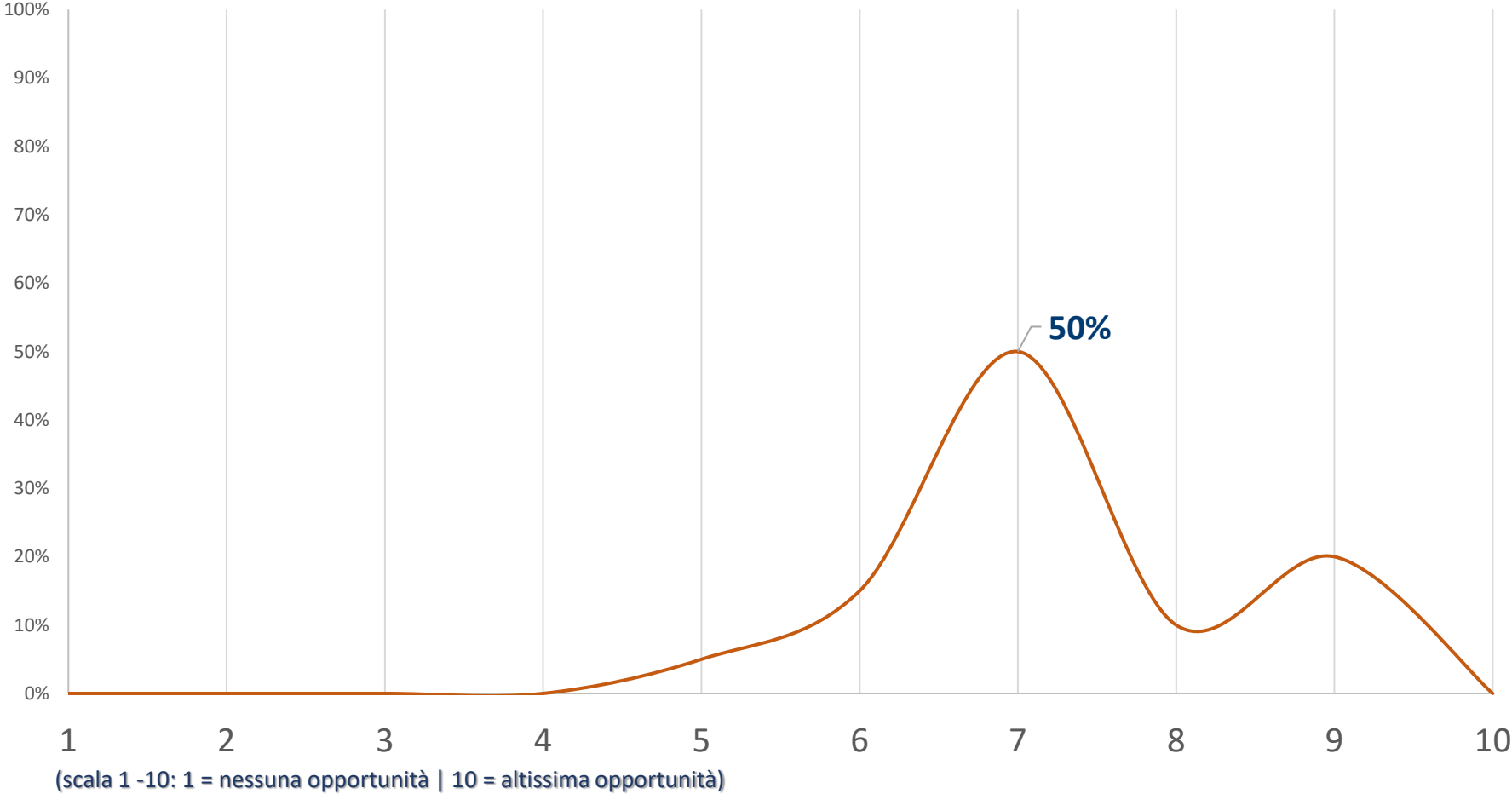


Temi innovativi come DT&CM, Green & sostenibilità e AI rappresentano, secondo le Amministrazioni, le tipologie prevalenti per il prossimo futuro

Seguono Strategia, Formazione e Organizzativa, ad accompagnare il cambiamento in atto a livello di digitale

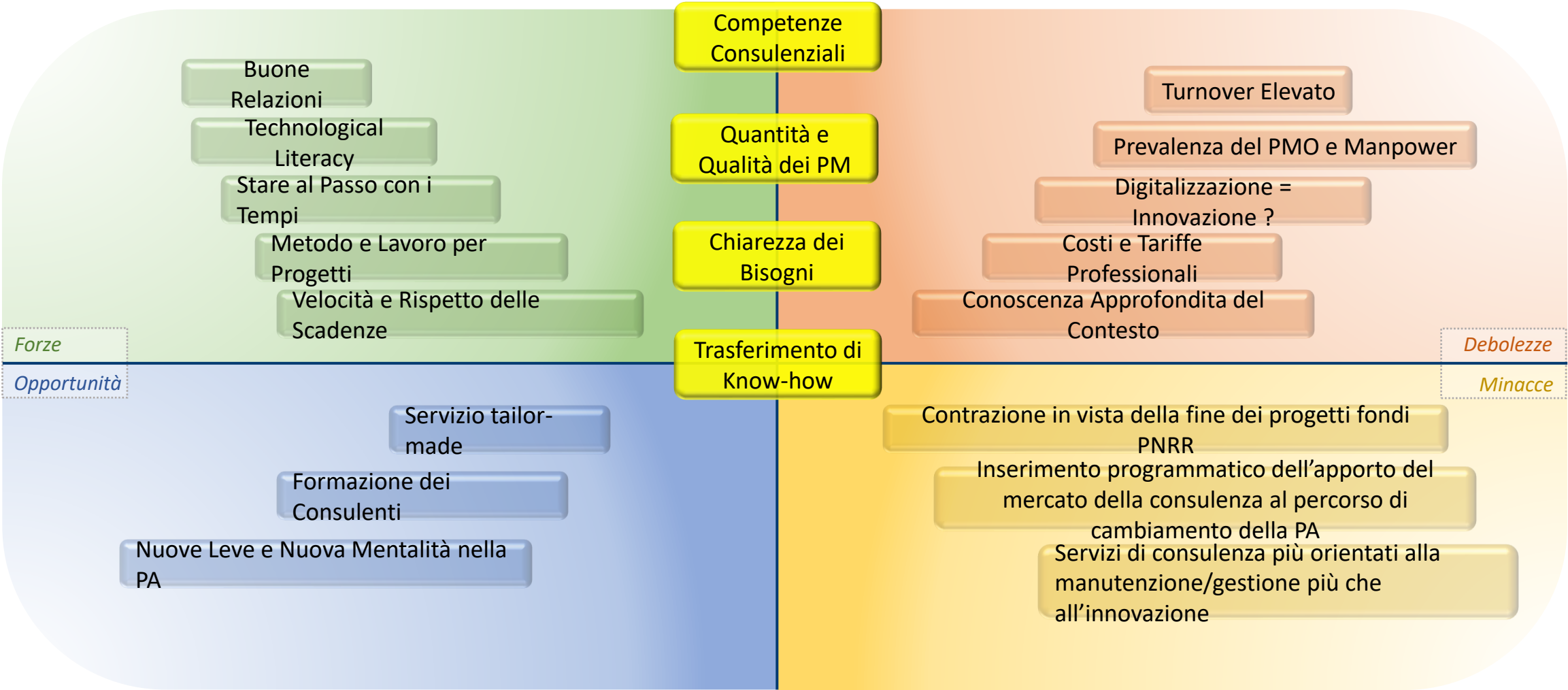
Ultimi, Legale, Procurement e IT quali divisioni a sostegno e in continuità con il processo di trasformazione

Domanda n.8 - Negli attuali scenari, quale è l'opportunità nell'utilizzo dei servizi di Consulenza all'interno della PA?

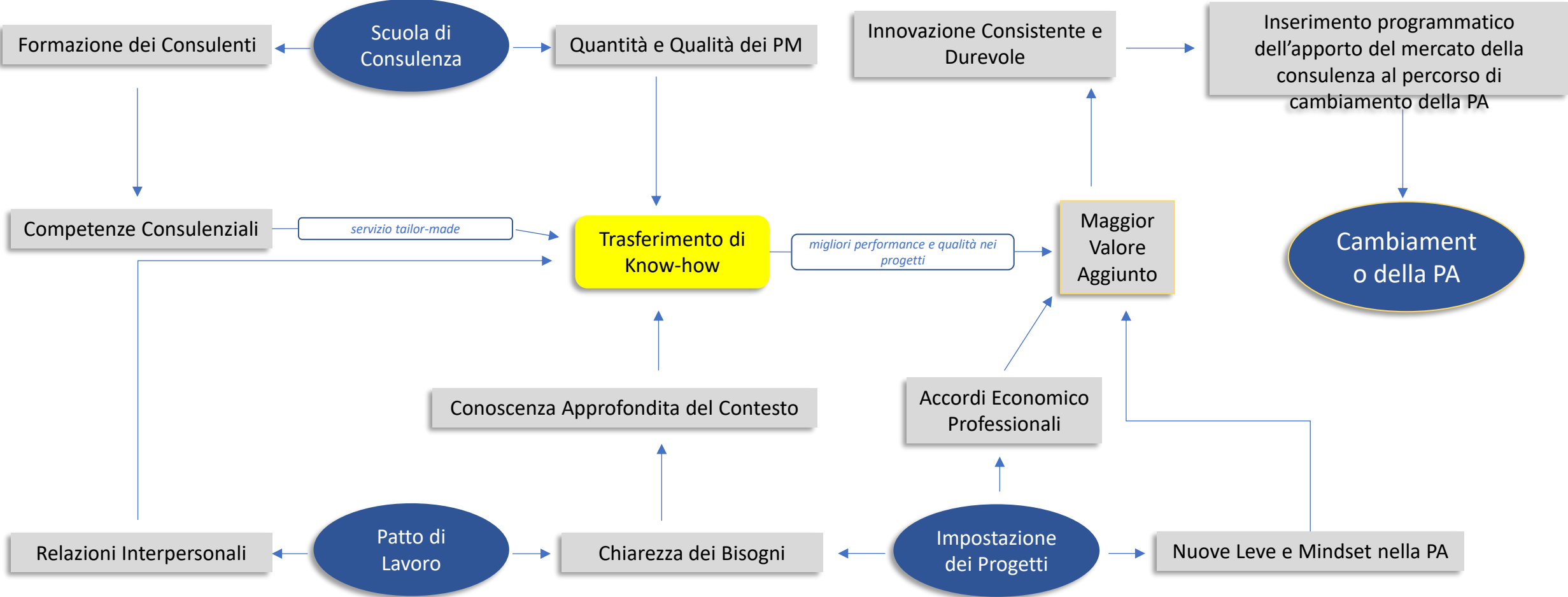


Il valore di 7, su una scala da 1 a 10, scelto dalla metà degli intervistati, evidenzia il riconoscimento del lavoro effettuato fino a questo momento dagli interventi esperiti e sottolinea l'atteggiamento positivo nei confronti dell'adozione dell'attività di consulenza nel prossimo futuro

Le Determinanti della Relazione tra Consulenza e PA



Visione Sistemica del Cambiamento



L'Impatto dei Principali Trend



Professional Shortage

Tre aziende su quattro non riescono a trovare o trovano con difficoltà ed approssimazione i profili ricercati (+120% rispetto a 10 anni fa - World Economic Forum)



Young Waves

Millennials, Post Millennials, Generation Z, Gen Alfa, Generation X hanno caratteristiche molto diverse tra loro (indipendenza, identità, visione del mondo, apertura ai cambiamenti, eccetera). Questo trend evidenzia come il lavoro potrà essere interpretato dai nativi digitali



Remote & Smart Working

Le aziende che hanno iniziative "mature" di Smart Working -rispetto ai suoi 4 pilastri (policy organizzative, tecnologie, riorganizzazione degli spazi e comportamenti e stili di leadership)- presentano migliori risultati di attrarre talenti, con elementi di inclusività, engagement delle persone e work-life balance



Nuovi Modelli organizzativi

In un contesto complesso in continua trasformazione come quello attuale, saper affrontare un cambiamento in modo rapido ed efficace è un requisito essenziale per ogni organizzazione. Si rendono, infatti, necessari modelli organizzativi più agili e in grado di superare la concezione tradizionale di organizzazione



Nuovi stili di coordinamento

Si fanno progressivamente strada stili di gestione delle persone orientati al raggiungimento degli obiettivi, alla gestione dei risultati, alla motivazione e alla responsabilizzazione di tutti

Sintesi delle Interviste ed Approfondimenti

Stare al Passo con i Tempi

In questo la consulenza è portatrice di novità che, se accolte con l'apertura necessaria, possono configurare ipotesi e progetti concreti di cambiamento.

- «La consulenza permette di seguire i ritmi del mercato, le tecnologie e le skill emergenti»
- «L'aiuto da parte della consulenza è duplice, sia nella parte politica più strategica e programmatoria/di indirizzo rispetto le policy e i cambiamenti, sia nella parte di attuazione»

Velocità e Rispetto delle Scadenze

Il ruolo della consulenza deve essere **abilitante** ed aumentare il livello prestazionale della PA, nei processi e nei progetti'. La chiave per migliorare stabilmente processi, sistemi e competenze della PA è la ricerca di un 'ritmo' e di un modello di relazione, che portino i risultati auspicati, secondo tempistiche e richieste a volte diverse dal passato

- «...purché sia circostanziata, limitata nel tempo e qualificata»

Metodo e Lavoro per Progetti

La consulenza conferisce **concretezza e finalizzazione dei progetti, superando implicitamente un mindset della PA** orientato alla gestione di filiere di processo (pratiche).

- «Il cambiamento avviene nei progetti, il servizio si concretizza nei processi, con l'aiuto dei sistemi e delle competenze delle persone»

Buone Relazioni

La consulenza ha già, nella maggior parte dei casi, le caratteristiche personali e di approccio positivo al cliente.

- «Il modello di relazione tra committenza e consulenza è positivamente caratterizzato da collaborazione, sinergia ed aiuto reciproco»

Technological Literacy

- «Importare esperienze e competenze dall'esterno, anche in ambito tecnologico (digital transformation, AI, VR, Security, etc.)»

Competenze Consulenziali

La formazione e qualificazione dei consulenti, in un mercato cresciuto in modo considerevole negli ultimi anni, diviene tematica centrale.

Tra le competenze chiave da incrementare sono spesso la conoscenza dei contesti di mercato e di cliente, la dimensione economico-finanziaria, la capacità di relazione ed ascolto delle esigenze, il know-how sulla PA, le capacità negoziali e di gestione di network di alto livello.

Nei consulenti, spesso giovani ed assai preparati a livello di studi, *«Manca la capacità di immedesimarsi con la gente che vive il cambiamento»*

- *«La Consulenza deve essere una forma di partnership che ti dice la verità, anche una scomoda verità. Ciò non avviene più, soprattutto per la giovane età dei consulenti»*
- *«I Consulenti esperti, quando ben selezionati, sono di grande valore aggiunto per la PA»*
- *«La configurazione e le dimensioni dei progetti hanno modificato il concetto stesso di consulenza. Nel passato grandi brand esibivano «guru» di riconosciuta expertise. Oggi si può acquisire un grande brand a prezzi minori, a causa dell'aumentata competizione, e trovare buone competenze organizzative e tecniche, ma non quell'ispirazione che cambiava le cose»*

Quantità e Qualità dei PM

Le carenze di un PM, inteso come owner e cinghia di trasmissione che assicura il buon andamento del progetto, può comportare difficoltà diverse:

- *«...nel momento del trasferimento del know-how. Alcuni ingressi dalla Consulenza possono agevolare la diffusione delle conoscenze»*
- *«...una presenza 'intermittente' dei capi progetto, che lascia un notevole livello di delega ai consulenti più junior (con il rischio di un ritorno a meccanismi di body rental)»*
- *«La tendenziale diminuzione di competenze manageriali nei PM, giunti molto presto nel ruolo, a causa dell'ampliamento del mercato»*
- *«La figura del PM è e resta fondamentale. L'organizzazione del lavoro nel cambiamento è legata al PM che detta obiettivi, metodi e tempi»*

Chiarezza dei Bisogni

La costruzione di piani di cambiamento passa attraverso una piena comprensione da parte delle Amministrazioni del complesso ed articolato insieme di bisogni che alimentano la loro transizione. L'operazione, che coinvolge spesso parti diverse dell'organizzazione interna merita maggior chiarezza, già in fase di gara e di impostazione dei progetti. Il panorama su questo punto è diversificato e rappresenta pertanto talvolta un punto di forza ed alta volte un punto di debolezza.

- *«Non sempre le Amministrazioni riescono a circoscrivere esattamente e chiaramente i loro bisogni»*

Trasferimento di Know-how

La capitalizzazione del cambiamento è uno degli aspetti che devono contraddistinguere l'apporto della consulenza.

Il completamento dei task e dell'intero progetto non sono sufficienti ad avviare un percorso stabile di cura e monitoraggio delle realizzazioni ottenute. Occorre enfatizzare il fenomeno, anche nelle Amministrazioni. **Si parla da decenni dei c.d. Agenti del Cambiamento, si definiscono piani, ma non è mai abbastanza. I «progetti di continuità» sono spesso insufficienti**

- *«La figura del PM deve essere presente nei momenti di trasferimento del know-how»*
- *«Qualcuno mi dice 'Non si distinguono i consulenti dagli interni'. Frase per me terribile!»*

Conoscenza Approfondita del Contesto

L'ambiente e il 'territorio' dove prende corpo il progetto devono essere ben conosciuti dalla consulenza. Il «training» su questi aspetti potrebbe divenire istituzionale e buona pratica come *incipit* di ogni progetto, producendo, ad es., un documento di riferimento leggibile da ogni partecipante.

Una insufficiente conoscenza del contesto può portare ad una sorta di «appiattimento» dell'offerta consulenziale, in una logica di prodotto o di attività, anziché di servizio e di soluzione originale per cambiare.

Costi e Tariffe Professionali

- *«Se paghi € 320,00 al giorno un consulente, quale è il senso?»*
- *«Gli acquisti a prezzi di mercato, le politiche di contenimento della spesa, impattano sul livello di seniority dei consulenti.*
- *«Forte **attenzione al margine anche se alcune società di consulenza mantengono ancora la qualità**»*
- *«La nota positiva riguarda i servizi di consulenza iperspecialistica»*

Turnover Elevato

I fattori di abbandono del progetto da parte dei PM, possono essere ritrovati in motivazioni come retribuzione non commisurata alla professionalità richiesta, ritmi di lavoro stressanti, progetti monotematici, oltre a dimensioni più prettamente personali come il *Work/Life Balance*

- *«Cambiando molto spesso i riferimenti, le PA fanno fatica a mantenere rapporti di produttività ai livelli precedenti, venendo così a mancare la continuità nel corso di un cantiere»*
- *«Il turnover elevato rende difficile la continuità relazionale con la committenza»*

Prevalenza del PMO e Ritorno del Manpower

Molti progetti trovano giovamento dalla consulenza in un buon coordinamento organizzativo e in una scansione dei tempi, degli effort prodotti, ben rendicontata nei SAL. Si avvalgono di una forza giovane, fresca e veloce nell'apprendimento.

Tuttavia la consulenza non è solo questo, ma anche originalità di pensiero, idee per migliorare, ispirazione.

- *«Si potrebbe configurare una scissione tra 'brand', che fornisce garanzia di qualità e lavoro e 'consulente', a volte proveniente da piccole società, contesti scientifici o estremamente specialistici, che fornisce il nuovo modello, l'idea divergente, il sentiero o la visione del cambiamento»*

Digitalizzazione = Innovazione ?

Molti progetti sono talmente finalizzati alla digitalizzazione dei processi dell'Amministrazione che si rischia di **perdere alcune opportunità** e benefici, in termini di **semplificazione, riduzione della burocrazia, snellimento delle strutture organizzative, modifica degli stili manageriali, innovazione dei processi.**

- *«La digitalizzazione di un processo poco performante è una contraddizione in termini»*

Nuove Leve e Nuova Mentalità nella PA

La consulenza di qualità deve avere un **ruolo abilitante** nel progresso delle PA. Questo ruolo di cambiamento culturale e, talvolta, di *vera e propria education...* «*Necessità di creare dei team evoluti di lavoro*»... finalizzati non solo al risultato, ma anche allo sviluppo professionale delle persone

Per ottenere questo risultato, complesso perché di matrice culturale, occorre anzitutto **«avere persone/consulenti che si sentano parte del gruppo, che abbiano un certo senso di appartenenza al progetto»**

- «*Occorrerebbe vedere i funzionari come «Manager». Ma non esiste questo tipo di rappresentazione*»
- «*Visto il contesto di costante innovazione e focus su nuove skill e la difficoltà di mantenere il passo con i cambiamenti, l'inserimento di nuove leve e mentalità diventa di importanza critica*»

Servizio tailor-made

Anche la consulenza deve riuscire a coniugare ed equilibrare l'equazione tra «*economie di scala*» ed «*economie di scopo*». Pur all'interno di uno «*zoccolo duro*» di competenze consulenziali, possono emergere **talenti, volontà di approfondimento** e soprattutto **fabbisogni reali dei clienti** che attraverso un sapiente mix di metodo e specializzazione, incrementino l'efficacia dei progetti e la soddisfazione di un sistema così ampio, diverso ed in evoluzione

- «*Ogni amministrazione ha i propri processi, le proprie dinamiche e i propri «need»; occorrerebbe intercettarli in maniera più approfondita. Forte è infatti la necessità di ricevere un servizio più ritagliato e customizzato sulle reali esigenze, piuttosto che applicare formule conosciute*»
- «*La Consulenza iperspecialistica/tecnica è già spesso in grado di gestire efficacemente i progetti di cambiamento concernenti ambiti specifici*»

Formazione dei Consulenti

Una volta focalizzate le competenze da rinforzare, occorre progettare e realizzare percorsi istituzionali e codificati per i consulenti, soprattutto a supporto dello sviluppo dei più giovani, per **accelerarne la crescita** ed assicurarne, in tempi brevi, la **completa integrazione nel contesto della PA**, una maggiore **autonomia** ed un miglior livello di **gestione delle relazioni complesse** e della **comunicazione**

Servizi di Consulenza più Orientati alla Manutenzione/Gestione più che all'Innovazione

Buona parte dei budget sarà dedicata al mantenimento della trasformazione digitale. La minaccia è costituita dal trascurare il resto: **processi, reale semplificazione e qualità per il cittadino**

- *«C'è da aspettarsi, nel futuro, un servizio meno orientato verso lo sviluppo IT e più legato alla manutenzione/gestione dei servizi in essere»*

Mantenimento dei Progetti in un'ottica di Lungo Termine

Sembra mancare una sorta di *change continuity*, di strategia che superi i turnover tecnici, manageriali e politici in nome di un obiettivo comune che dia senso e coerenza al progresso del Paese

- *«Manca la programmazione. Serve maggior indirizzo, programmazione e controllo dei processi che coinvolgono i servizi di Consulenza»*
- *«La PA non è considerata un asset del Paese. Tutto ciò rende impossibile, per questioni di agenda politica, avere dei progetti innovativi, coraggiosi e di lungo periodo»*

Contrazione in vista della Fine dei Fondi PNRR

La situazione ricorda, con le dovute notevoli differenze, gli anni di SAP e del 'post-SAP'. I giovani avranno esperienze tecniche e relazionali, e, al di là di dinamiche macroeconomiche ad oggi poco prevedibili, non faticeranno a trovare una collocazione che, auspicabilmente, riesca a rappresentare le inclinazioni tecniche, progettuali, manageriali di ciascuno.

La speranza è che ci siano altri progetti, ma anche nuove filiere di lavoro e di servizio su cui migliorare, al servizio delle comunità.

- *«Che cosa accadrà ai giovani consulenti dopo il PNRR?»*

Grazie per l'attenzione