

Valutazione d'impatto del valore della Consulenza nella PA

Fase 2 – Survey su campione 'pilota'

Stati Generali della Consulenza

11 giugno 2025

Indagine sulla valutazione dell'impatto della Consulenza nella Pubblica Amministrazione

La presente indagine viene gestita garantendo l'anonimato dei partecipanti. Non Le verrà richiesto alcun dato personale, né l'inserimento di password o credenziali di alcun tipo.

Il questionario è composto da un totale di 25 domande ed è suddiviso in 5 parti così strutturate:

Parte 1: Anagrafica - Le chiediamo di fornire alcune basilari informazioni riferite alla Sua Amministrazione, al ruolo che ricopre e quale tipologia di servizio professionale di consulenza è stato prevalente nella Sua Amministrazione.

Parte 2: Valutazione generale della Consulenza - Le chiediamo di fornire Sue *general* valutazioni in merito ai principali aspetti che rappresentano la relazione tra la Consulenza e il mondo della Pubblica Amministrazione;

Parte 3: Valutazione di un progetto della Sua Amministrazione che ha visto la collaborazione della Consulenza - prendendo in considerazione un progetto sviluppato in coordinamento e/o partecipazione con una società di consulenza, realizzato negli ultimi 36 mesi, rappresentativo per la Sua Amministrazione e in cui è stato coinvolto, Le chiediamo di fornire Sue valutazioni in merito alla gestione del progetto nelle sue diverse fasi realizzative;

Parte 4: Sviluppo ed efficacia innovativa - Le chiediamo di fornire Sue valutazioni in merito ai risultati emersi dal progetto che è stato prescelto nella parte 3;

Parte 5: Competenze distintive della Consulenza - Le chiediamo di fornire, infine, Sue indicazioni in merito alle principali conoscenze, capacità e comportamenti che dovrebbero essere possedute della figura del Consulente.

La struttura del Questionario

Parte 1
Anagrafica

Parte 2
Valutazione generale della Consulenza

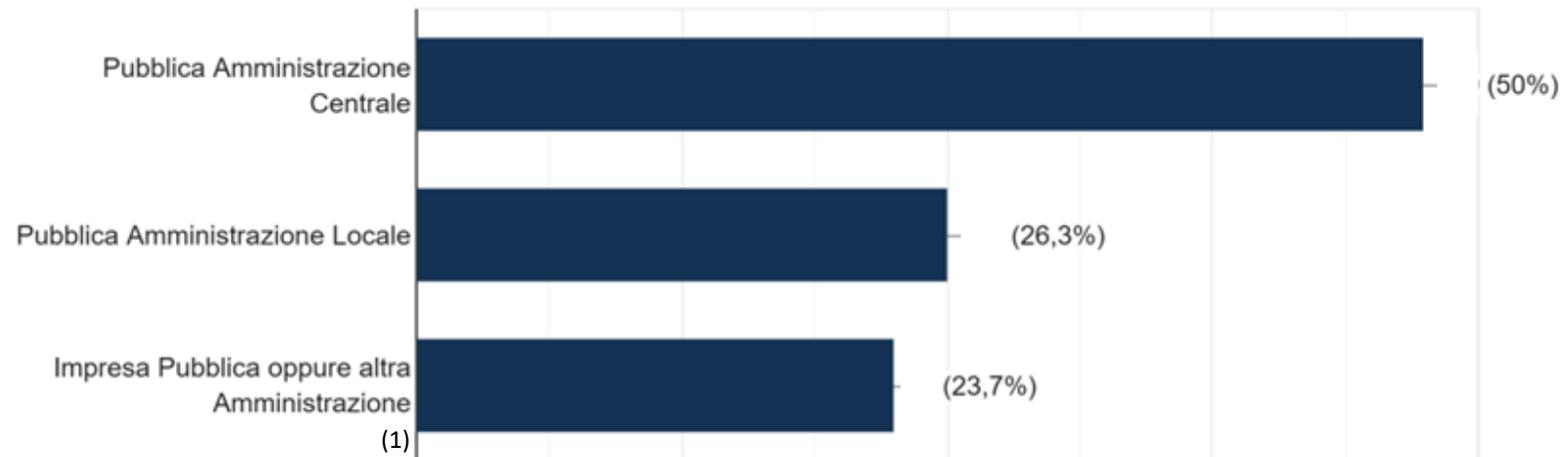
Parte 3
Valutazione di un progetto

Parte 4
Sviluppo ed efficacia innovativa

Parte 5
Le competenze distintive della Consulenza

Il panel di riferimento, caratteristiche e dati significativi

1.1 Indichi la Sua Amministrazione o Ente di Appartenenza



(1)
Esempio «*Impresa Pubblica*»: Rai SpA, Ferrovie dello Stato SpA, Invitalia
Esempio «*Altra Amministrazione*»: ASL, Garante Privacy, AIFA, Agenas

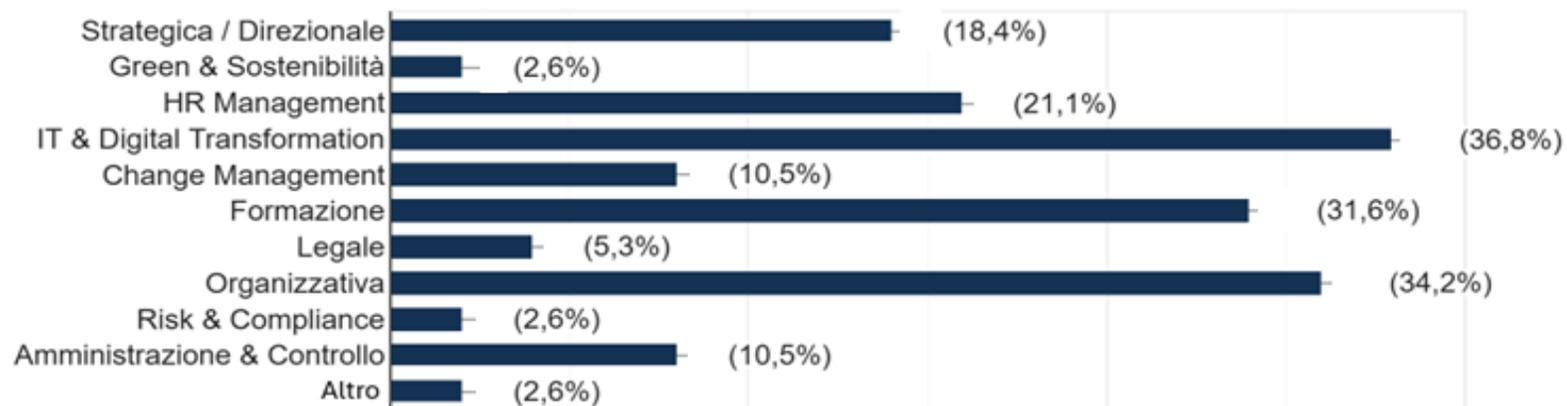
Campione di riferimento (40 risposte): non solo **PAC**, ma anche **PAL** ed **Aziende/ Imprese Pubbliche**.

Rispondenti: **Dirigenti e Responsabili di aree e professionalità diverse** (Direzione Generale, Servizi Pubblici, HR, IT, Ingegneria, Professioni Sanitarie, Legale, AA. GG., Vigilanza, Gestione territoriale, etc.)

La rilevazione ha avuto carattere **totalmente anonimo**, grazie all'impostazione di un tool di semplice utilizzo.

Quale tipologia di consulenza è prevalente

1.4 Quale tipologia di consulenza è stata prevalente nei progetti in cui è stato coinvolto negli ultimi 3 anni. (*)



(*)
Ai rispondenti è stato richiesto di indicare al massimo **3 scelte** tra le opzioni proposte

I dati si riferiscono al numero dei progetti e non al loro valore.

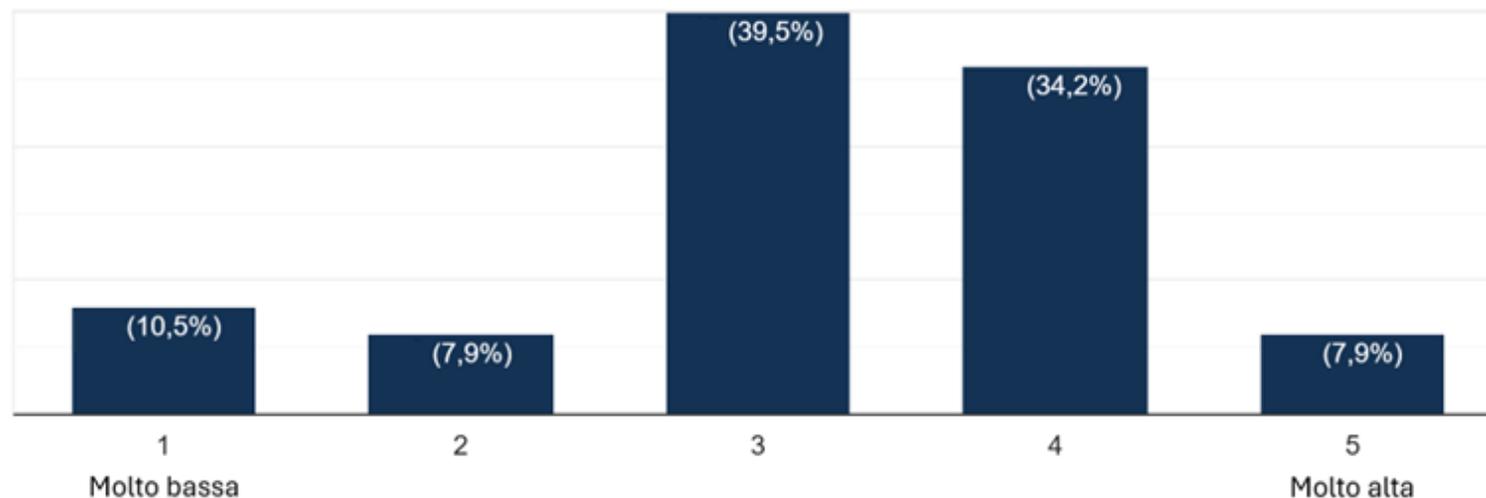
Prevalenza dell'utilizzo della consulenza nei **progetti legati alla IT & Digital Transformation**

Forte enfasi sulla **Formazione, sulla consulenza Organizzativa e su HR Management**

Minore, ma ancora consistente apporto della consulenza nei **servizi più 'tradizionali'** (Amministrazione e Controllo, Strategie e Consulenza Direzionale, Change Management)

La consuetudine al ricorso all'acquisto di Servizi professionali di Consulenza

1.5 Come valuta la consuetudine al ricorso all'acquisto di Servizi professionali di Consulenza, da parte della Sua Amministrazione?



La ricerca di un **equilibrio nell'utilizzo dei servizi di consulenza** ne definisce le strategie di utilizzo.

Considerazione del Valore dei servizi è talvolta dualismo concettuale tra **'Consulenza di Sostituzione'** (specie in carenza di organici della PA) e **'Consulenza Abilitante'** (che porta Metodo e lascia Valore nelle organizzazioni)

Parte 1
Anagrafica

Parte 2
Valutazione generale delle Consulenza

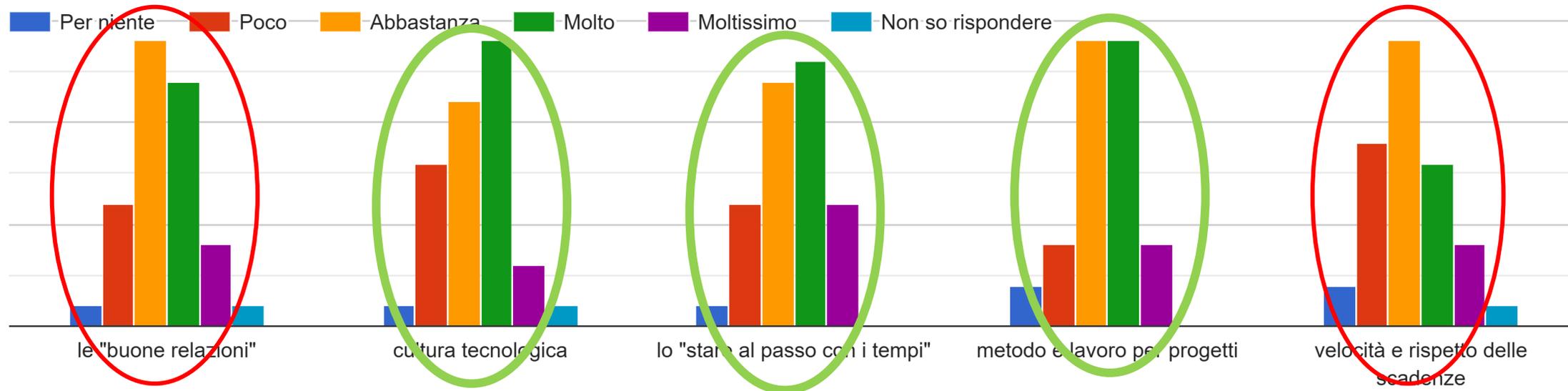
Parte 3
Valutazione di un progetto

Parte 4
Sviluppo ed efficacia innovativa

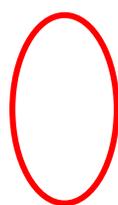
Parte 5
Le competenze distintive della Consulenza

Aspetti qualificanti della Consulenza

2.1 Quali sono gli aspetti, secondo Lei, più qualificanti che ha potuto verificare nella relazione tra Consulenza e PA nel corso dei progetti?



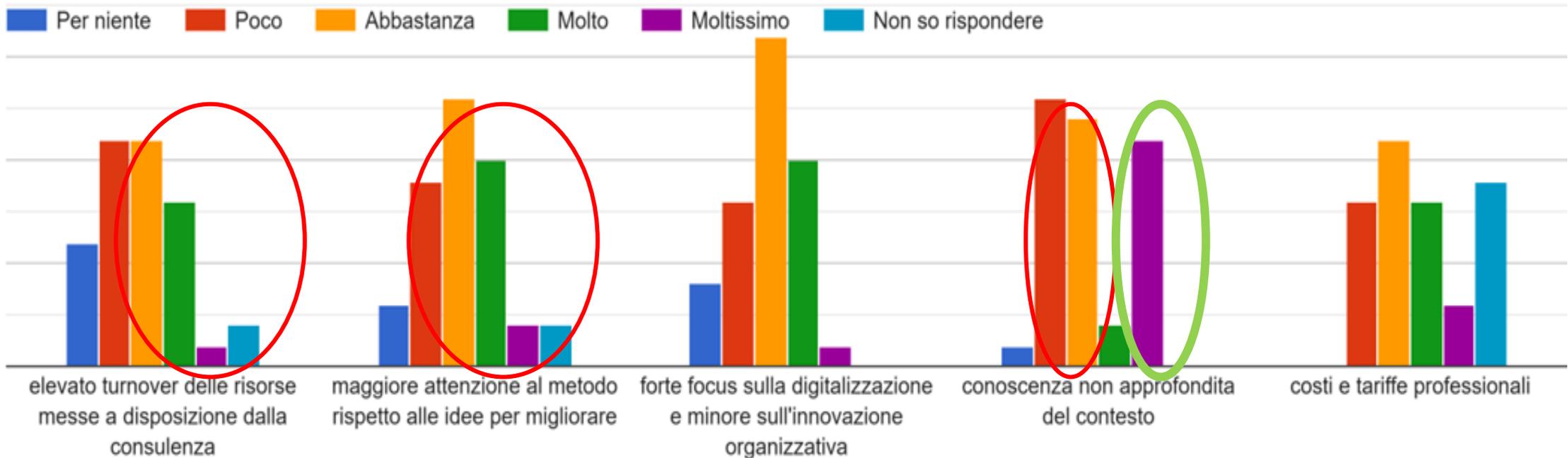
Fattori Qualificanti



Fattori Problematici

La Consulenza ha portato **Metodo, Cultura Tecnologica, Aggiornamento**, anche se potrebbero migliorare le dimensioni connesse ai **Modelli di relazione** ed al **Rispetto delle Scadenze**.

2.2 Quali sono gli aspetti, secondo Lei, più critici che ha potuto verificare nella relazione tra Consulenza e PA nel corso dei progetti?



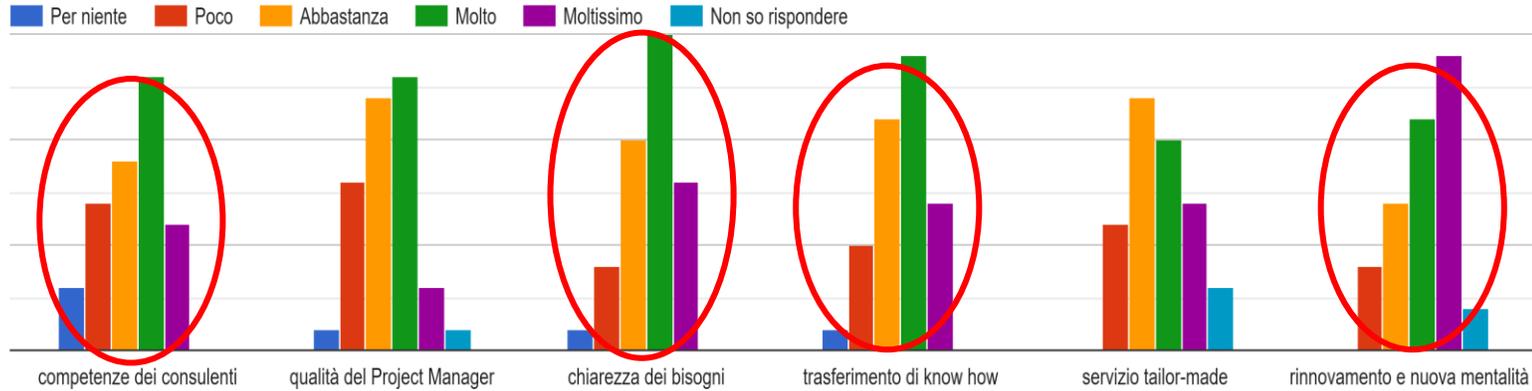
I maggiori elementi di criticità concernono il turn over dei consulenti ed una forte enfasi sul **metodo** che non sempre trova riscontro nell'originalità delle **soluzioni** proposte.

Differenziati i pareri sulla **conoscenza del contesto**, ove si registra un alto coefficiente di pareri 'poco', ma anche il più alto nell'item 'Moltissimo'

Opportunità e preoccupazioni per il futuro

2.3 Quali elementi chiave della relazione tra Consulenza e PA migliorerebbe in via prioritaria?

OPPORTUNITÀ

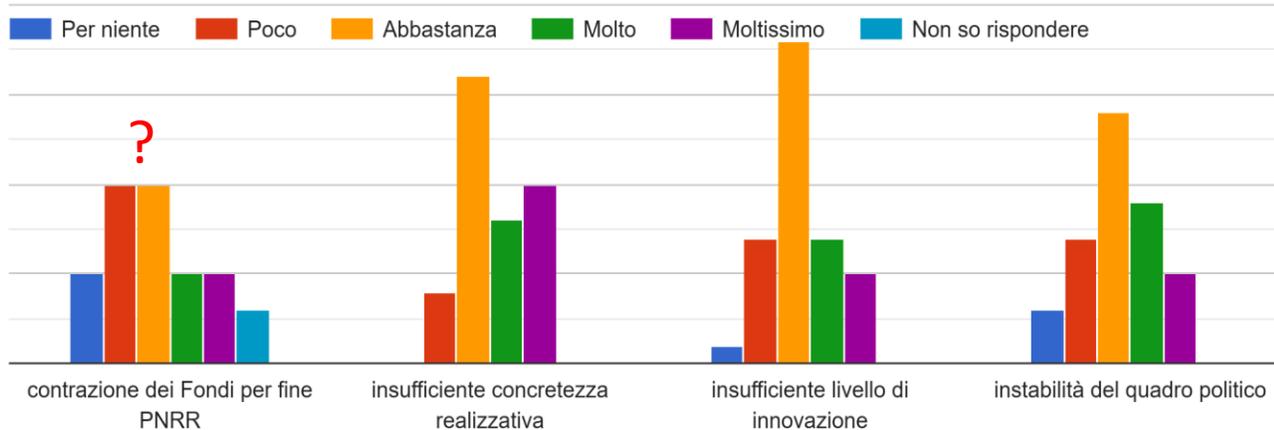


Dal lato della consulenza prevalgono le necessità di continuo **miglioramento delle competenze, della qualità del Project Managers** e del **trasferimento di know how** (concetto di Consulenza Abilitante)

Occorre anche lavorare su una maggiore **chiarezza dei bisogni**, già nell'impostazione dei progetti e, soprattutto sul **rinnovamento culturale e di mindset all'interno della PA** (in cui i livelli 'molto' e 'moltissimo' sono visibilmente alti), tenendo conto del campione esclusivamente interno alla PA.

2.4 Quali difficoltà reputa più preoccupante per il futuro?

PREOCCUPAZIONI PER IL FUTURO



Più diversificati i pareri sulle **preoccupazioni per il futuro**, dove prevale il valore centrale ('Abbastanza'). La **fine del PNRR** provoca diversificati livelli di preoccupazione, inclusa l'incertezza nella risposta

Parte 1
Anagrafica

Parte 2
Valutazione generale delle Consulenza

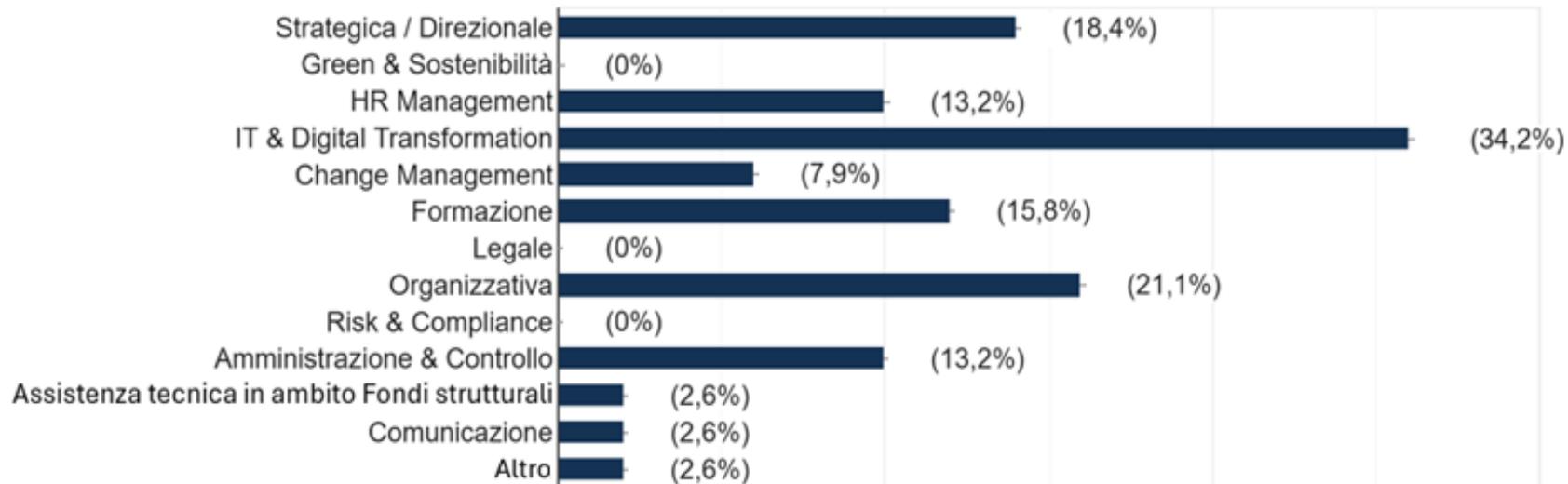
Parte 3
Valutazione di un progetto

Parte 4
Sviluppo ed efficacia innovativa

Parte 5
Le competenze distintive della Consulenza

Indichi la tipologia e la durata del progetto prescelto

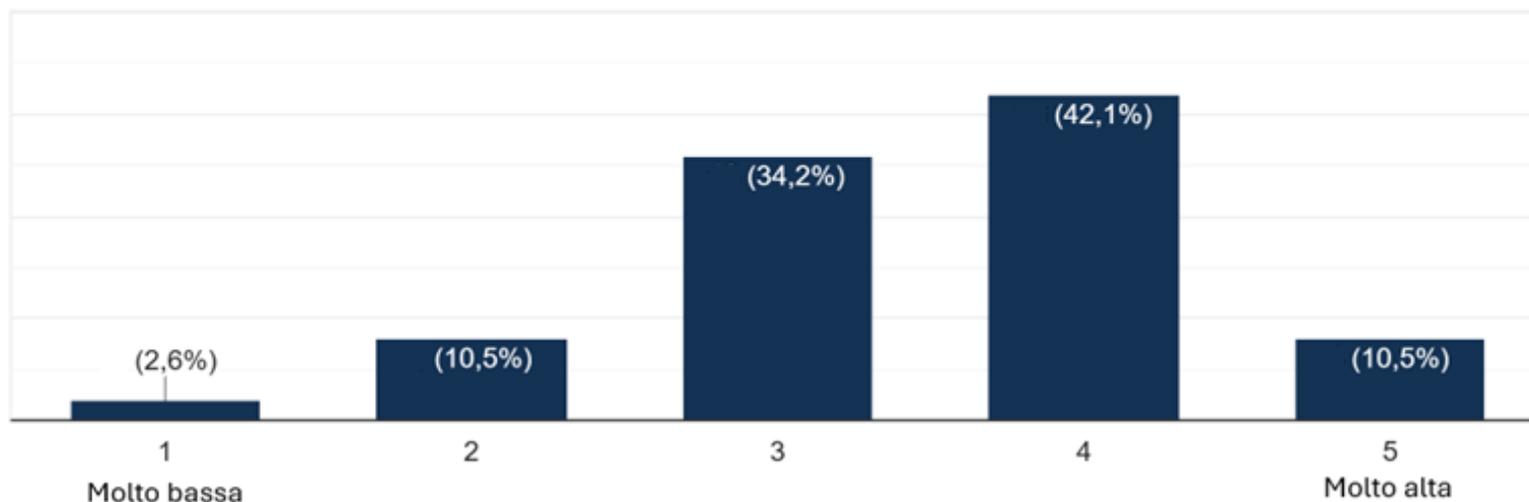
3.2 Indichi la tipologia di consulenza



Durate medie dei progetti	
da 1 a 6 mesi	18,4%
da 7 a 12 mesi	50,0%
da 12 a 24 mesi	18,4%
oltre 24 mesi	13,2%

Ha risposto alle esigenze espresse dall'Organizzazione?

3.3 Il progetto ha risposto nel complesso alle esigenze espresse dalla Sua organizzazione, nella fase di proposta di servizi?



Il parere generale risulta positivamente orientato, collocando l'86,8% delle risposte almeno al Livello 3, con un 'moda' pari al **42,1%** corrispondente al **Livello 4**.

Globalmente e nonostante le difficoltà evidenziate in precedenza, **i progetti rispondono in modo consistente alle esigenze, seppure su livelli certamente migliorabili** (tematiche dei bisogni, delle competenze, delle tariffe, del mindset, della capacità innovativa...)

Parte 1

Anagrafica

Parte 2

Valutazione generale delle Consulenza

Parte 3

Valutazione di un progetto

Parte 4

Sviluppo ed efficacia innovativa

Parte 5

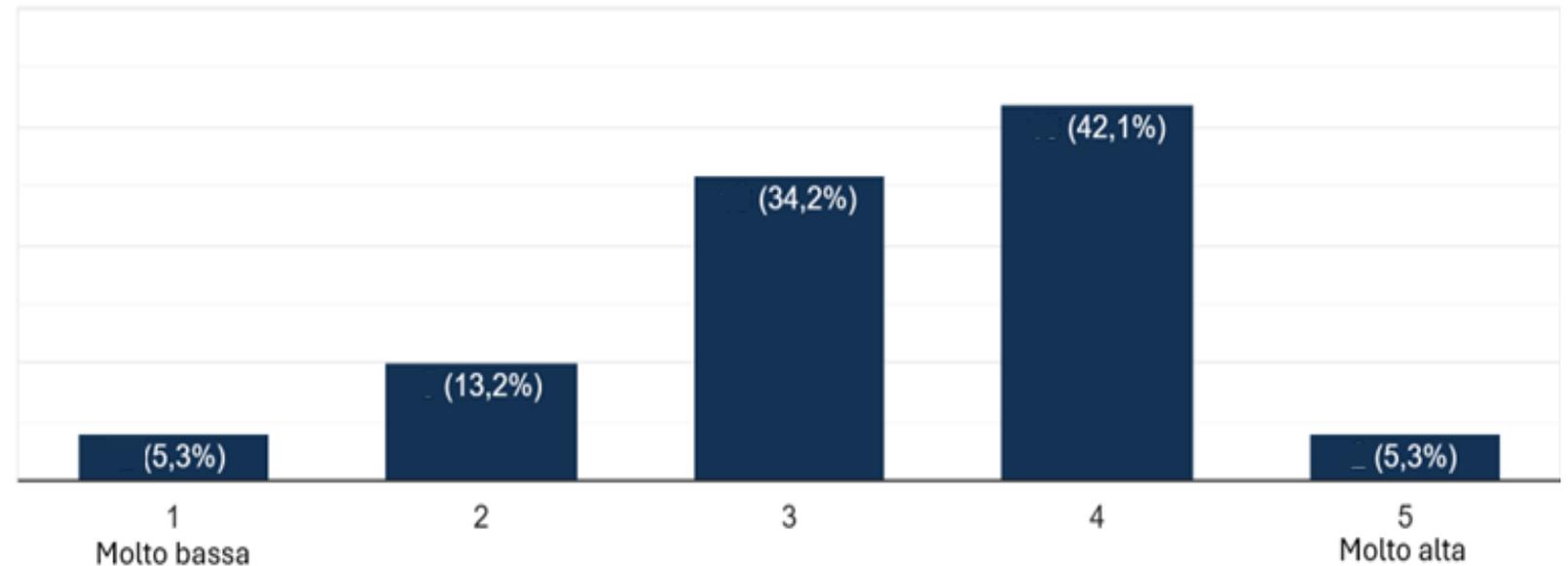
Le competenze distintive della Consulenza

I benefici per l'organizzazione

4.1 Ritiene che il progetto sviluppato abbia contribuito a sviluppare benefici per l'organizzazione?

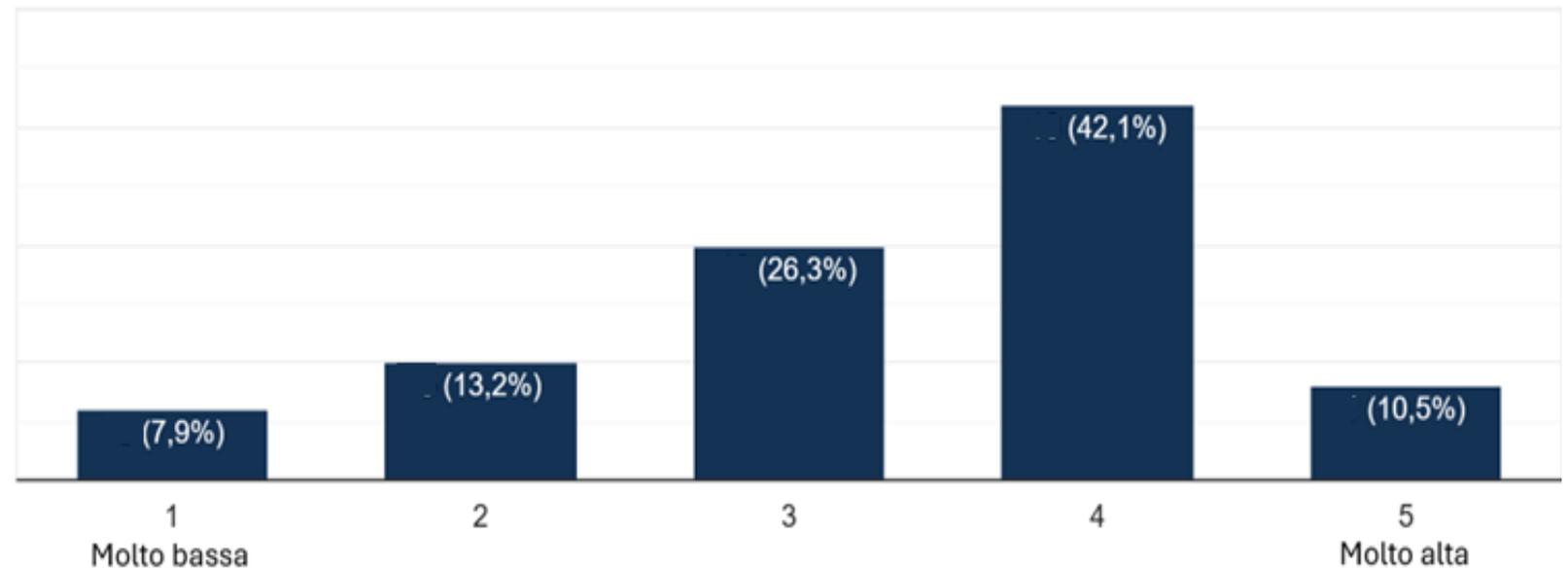
I pareri sui **benefici del progetto** sono crescenti nella scala ed hanno le frequenze maggiori sul Valore '4' .

Il **Valore dell'eccellenza** ('5') è tuttavia a livelli minimi, evidenziando i margini di miglioramento emergenti dalle altre dimensioni della Survey



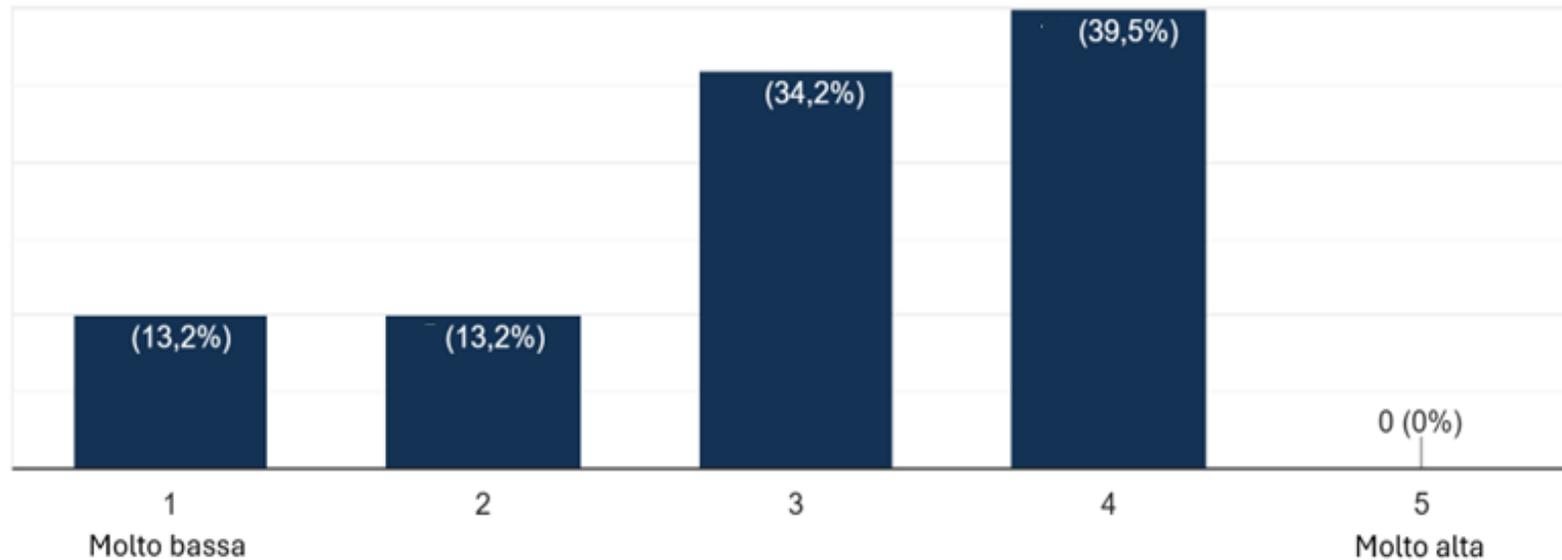
4.2 Ritiene che il progetto sviluppato presenti dei contenuti innovativi per l'organizzazione?

Per quanto attiene l'innovazione, la situazione è simile all'istogramma precedente, ma il dato di eccellenza (Livello '5') è migliore e sale in modo visibile, portando i dati di livello alto (somma '4' + '5') oltre il 50%.



Il consolidamento delle competenze del gruppo di lavoro

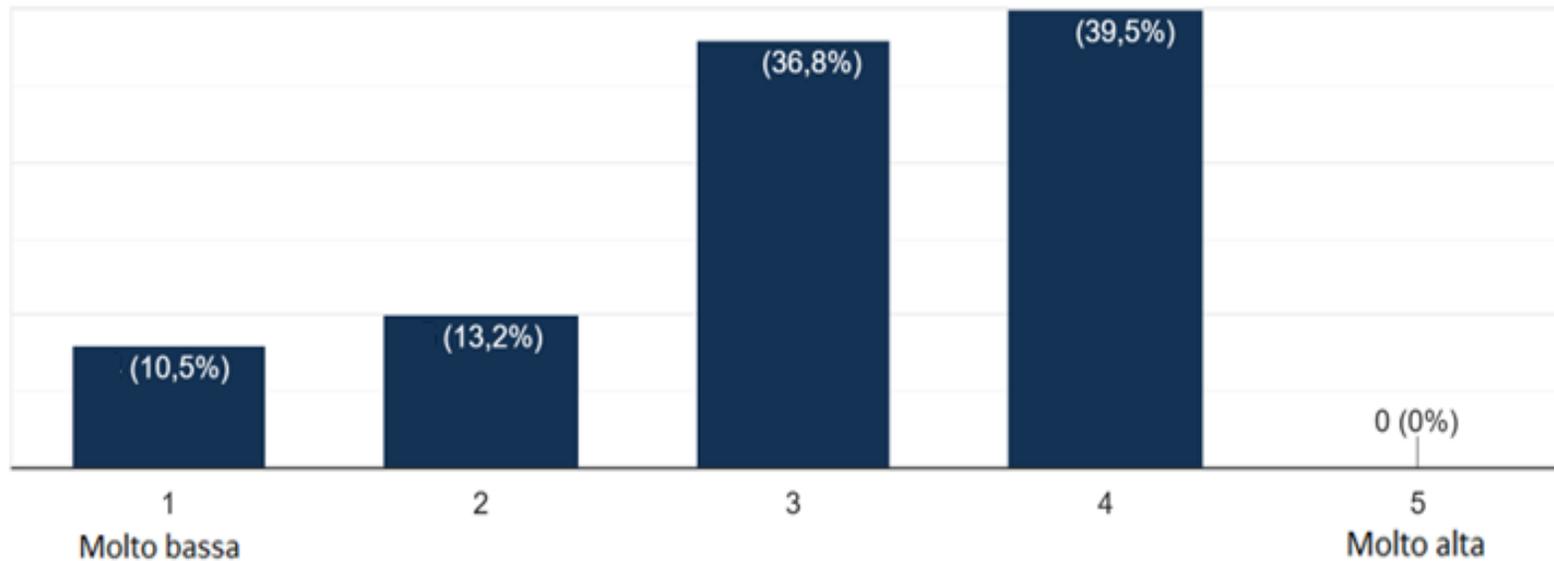
4.3 Ritiene che il progetto sviluppato abbia consolidato le competenze del Suo gruppo di lavoro?



Anche **l'incremento delle competenze** da parte dei gruppi di lavoro e del personale interno alla PA mostra andamento simile, ma il Livello di Eccellenza ('5') è azzerato.

L'apporto di cambiamenti sostenibili nel tempo

4.4 Ritiene che il progetto sviluppato abbia apportato cambiamenti sostenibili nel tempo?



La **sostenibilità dei cambiamenti nel tempo** rappresenta il **maggior timore** per il campione esaminato, pur riscontrandosi un valore superiore all'75% come somma delle valutazioni medie (Livello '3') e medio-alte (livello '4').

Parte 1

Anagrafica

Parte 2

Valutazione generale delle Consulenza

Parte 3

Valutazione di un progetto

Parte 4

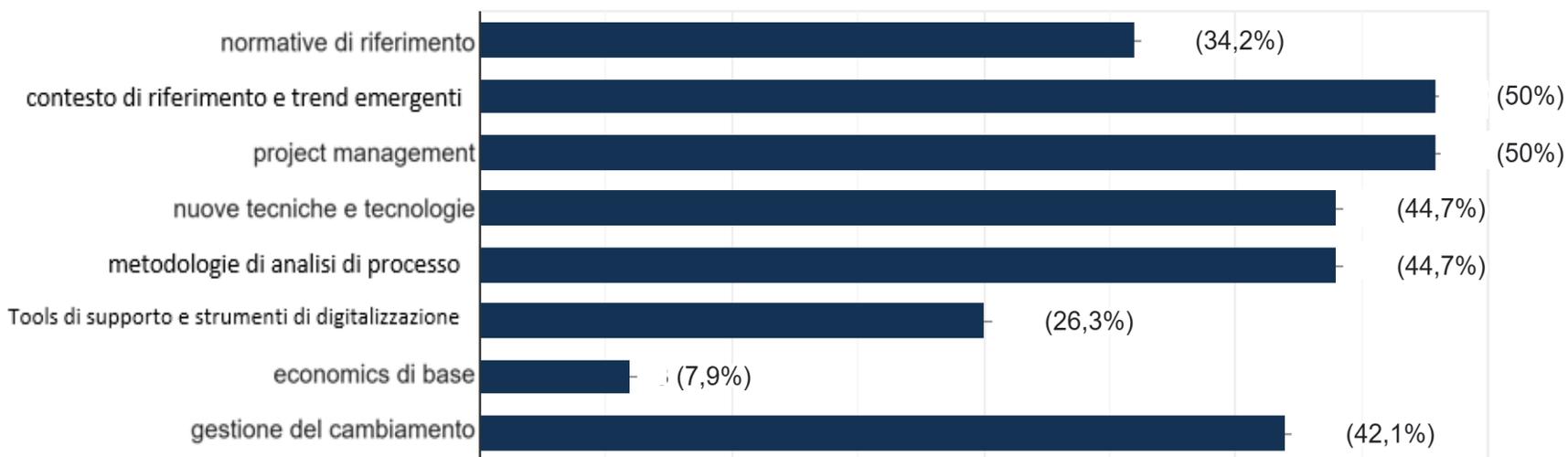
Sviluppo ed efficacia innovativa

Parte 5

Le competenze distintive della Consulenza

Le competenze distintive della Consulenza: Conoscenze

5.1 Quali sono le 3 CONOSCENZE della Consulenza che Lei ritiene più importanti?

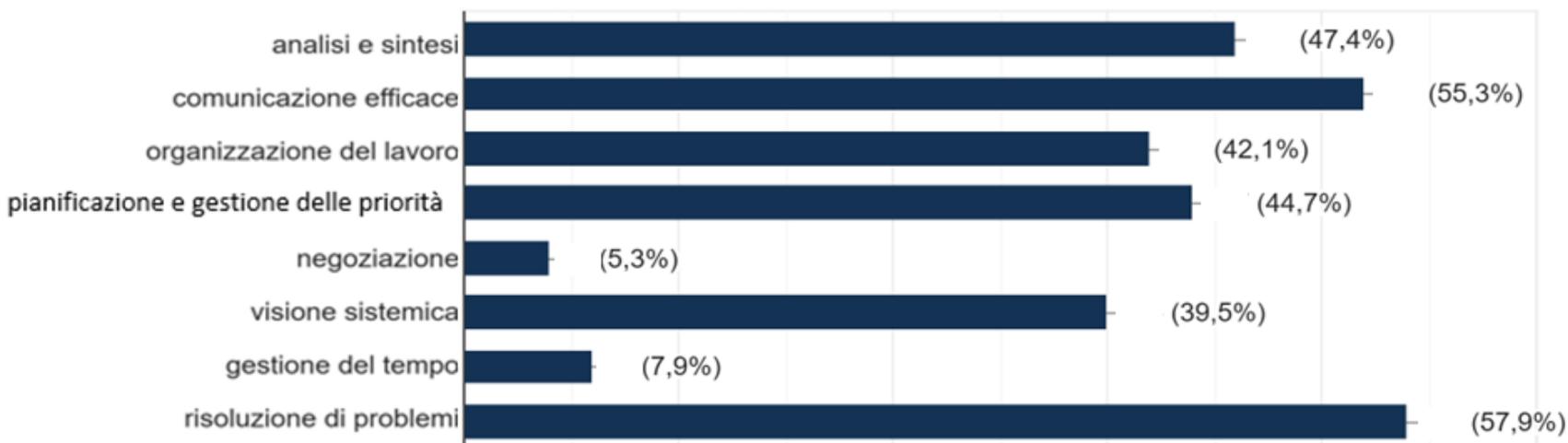


Molte conoscenze sono riconosciute come importanti per la consulenza ed evidenziano eventuali necessità di approfondimento e formazione.

L'insieme di tali competenze forma un **'kit essenziale'** (Contesto, Metodologie PM, Tecnologie, Processi e Change) da considerare imprescindibile per apportare valore.

Le competenze distintive della Consulenza: Capacità

5.2 Quali sono le 3 CAPACITA' della Consulenza che Lei ritiene più importanti?



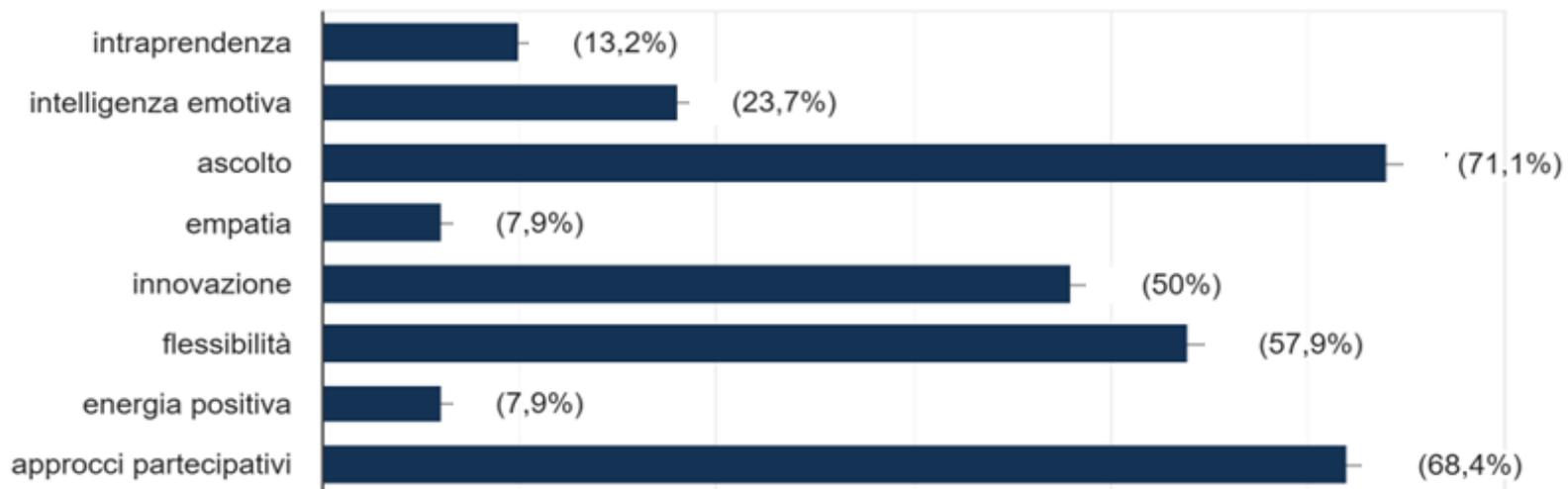
Tra le capacità consulenziali la **Risoluzione dei Problemi** è considerata la più importante.

Il Problem Solving è tecnica strutturata ed analitica da non ridurre però a semplice esercizio di una capacità quotidiana, pur importante, di supporto nelle tematiche del day by day.

Di grande rilievo anche il dato sulla **Comunicazione Efficace**, che richiama la tematiche del Modello di relazione Consulenza / PA.

Le competenze distintive della Consulenza: Comportamenti

5.3 Quali sono i 3 COMPORAMENTI della Consulenza che Lei ritiene più importanti?



Ascolto, Approccio Partecipativo e Flessibilità vengono indicati ai primi tre posti, ad indicare la richiesta di una modalità di relazione più integrata.

Anche l'**Innovazione**, da intendere qui come atteggiamento ed apertura a nuove soluzioni originali, occupa un posto di primo piano nei risultati fino ad oggi riscontrabili

Le azioni suggerite (1/2)

- Chiara e puntuale **individuazione dei fabbisogni** nell'ambito di progetti a medio-lungo termine di sviluppo
- Più chiarezza del **commitment**, più chiara definizione delle peculiarità del **contesto**
- Identificare bene il **perimetro** dell'azione della consulenza, va valutata meglio l'utilità della Consulenza
- Figura di **project manager** obbligatoria nella PA (spesso chiamato a ruolo prevalentemente contrattuale) con responsabilità di esecuzione del progetto e formazione delle risorse della PA al lavoro per progetti.
- **Competenze** verticali più solide per la consulenza
- **Metodo di lavoro** condiviso con l'amministrazione pubblica.
- Il consulente dovrebbe promuovere con più forza la sua **visione di progetto**, evitando di 'appiattirsi' sulle richieste ricevute
- Migliore l'**interazione concreta e operativa tra amministrazioni diverse**

Le azioni suggerite (2/2)

- Maggiore **comunicazione e conoscenza** da parte dell'amministrazione centrale riguardo ai bisogni e all'organizzazione delle realtà decentralizzate
- Maggiore **trasferimento di Know how** al personale interno della Struttura, maggiore integrazione e miglioramento relazioni con il personale
- Acquisizione di **competenze interne specifiche**, attuazione degli indirizzi forniti dai progetti elaborati con la consulenza
- Incrementare **ascolto** delle reali necessità a tutti i livelli
- Più **formazione aziendale, needs' assessment** più approfonditi e **follow up** nel medio periodo, più professionalità
- Maggior **coinvolgimento** di tutte le risorse coinvolte
- Attivita' consulenziali più condivise con **personale interno**