

Valutazione d'impatto del valore della Consulenza nella PA

Fase 2 - Presentazione dei risultati Sintesi

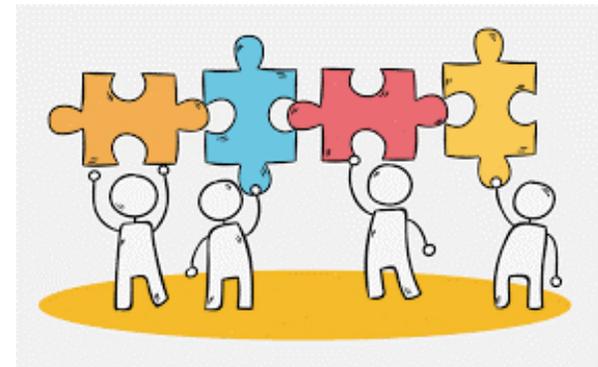
Stati Generali della Consulenza

11 giugno 2025



Agenda

1. Il progetto: obiettivi e finalità
2. Le motivazioni di base ed il rationale del progetto: valore per la PA e Valore per la Società
3. La fase 1 – Le interviste di orientamento: le tematiche chiave ed i trend rilevanti
4. La Fase 2 – Obiettivi e modalità di svolgimento
 - a) La Survey rivolta alla PA – Il questionario: significato, oggetti di rilevazione, sintesi dei risultati
 - b) I workshop di approfondimento: obiettivi, evidenze, proposte di miglioramento
5. Manifesto delle azioni proposte e condivise, a carico di PA e Consulenza



1. Il progetto: obiettivi e finalità

Raccogliere testimonianze e spunti di riflessioni sulla **percezione del contributo di valore** dei servizi professionali erogati dalle società di consulenza alle PA a supporto dei processi di cambiamento in atto nella Pubblica Amministrazione, individuando FCS ed opportunità di miglioramento.



Fase 1 : definire caratteristiche, driver e tematiche chiave alla base del contributo della consulenza nei progetti e nel cambiamento della PA

Fase 2 (ancora in corso): impatto dell'attività di consulenza nella PA (Survey, Workshop, Presentazione risultati)

Coinvolgimento di rappresentanti della PA e società di consulenza

2. Le motivazioni di base ed il razionale del progetto: Valore per la PA e Valore per la Società

- Miglioramento nella PA come **ricerca di ‘valore collettivo’**
- Driver: **impatto sulla Società, fiducia nel cambiamento, effettiva adozione dei cambiamenti**
- La consulenza può contribuire all’**incremento del ‘Value for Society’** attraverso :
 - **miglioramento della qualità dei servizi**
 - **equilibrio tra risultati economici, bisogni dell’Amministrazione ed impatto su società**
 - **collaborazione ed integrazione tra Amministrazioni**
 - **progresso tecnico / tecnologico, innovazione e digitalizzazione dei servizi**

2. Le motivazioni di base ed il razionale del progetto: Valore per la PA e Valore per la Società

Modelli di Value for Society come primaria attenzione alla generazione di valore per il cittadino e per tutta la comunità amministrata, soggetta a misurazione dei risultati.

Nel rapporto PA – Consulenza, adozione di **pochi chiari KPI** (alcuni sulla qualità erogata, altri sulla qualità percepita) da monitorare attraverso:

- ✓ La **chiarezza effettiva dei bisogni**
- ✓ La presenza di **adeguate competenze**
- ✓ I tempi ed il rispetto delle regole nell'**attività di procurement**
- ✓ La **funzionalità del modello di relazione** tra PA e Consulenza
- ✓ Il rispetto dei **tempi concordati** e dei **risultati attesi**
- ✓ L'efficacia della **pubblicità** sui progetti e sul loro impatto
- ✓ Il monitoraggio dell'effettiva **diffusione delle innovazioni**
- ✓ I risultati delle azioni di **Change Management**

2. I progetti ed il Valore Collettivo: una mappa sistemica



3. Fase 1 - Le interviste di orientamento: i Trend più rilevanti



Professional Shortage



Young Waves



Remote & Smart Working



Nuovi Modelli organizzativi



Nuovi stili di coordinamento

Sono state realizzate in questa fase 15 interviste verso figure apicali della PA.

La modalità degli incontri (della durata di 1h circa ciascuna) è stata *semistrutturata*, sulla base, quindi, di uno schema di riferimento, ma con massima libertà di contributo da parte dei partecipanti

3. Fase 1 - Le interviste di orientamento: Le tematiche chiave



Numero elevato di grandi progetti di consulenza presso gli Enti della PA, anche grazie ai fondi del PNRR



Diminuzione consistente delle tariffe professionali previste dalle Gare pubbliche



Incremento del numero dei consulenti e contestuale abbassamento dell'età media degli stessi, solo parzialmente bilanciato da un corrispondente incremento delle *expertise necessarie*



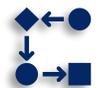
Professional shortage di Project Manager qualificati ed esperti



Estrema attenzione all'organizzazione e al controllo di progetto



Necessità di una **nuova formazione per i consulenti**



Difficoltà nel circoscrivere e nel dettagliare i reali bisogni dell'organizzazione

4. La Fase 2 del progetto – Obiettivi e modalità di svolgimento

- **Rilevare l'impatto dell'attività di consulenza nella PA** mediante una **Survey**, con **taglio più quantitativo**, basato su dati attendibili e percezioni rilevate
- **Coinvolgere**, in **workshop** di approfondimento, **rappresentanti della PA** e delle **società di consulenza**
- **Suggerire percorsi di sviluppo e miglioramento**, soprattutto negli ambiti di maggiore innovazione
- **Diffondere** i risultati preliminari dell'indagine in corso (**Stati Generali Assoconsult**)
- **Finalizzare la raccolta dati della survey**
- **Presentazione finale in evento** presso la Luiss Business School (fine settembre / inizio ottobre)



4a. La Survey rivolta alla PA – Il questionario: significato, oggetti di rilevazione, sintesi dei risultati (ved. Allegato)

- Panel di riferimento
- Valutazione Generale della Consulenza
- Valutazione dei progetti
- Sviluppo ed efficacia innovativa
- Competenze distintive della consulenza
- Azioni suggerite

Aspetto rilevato	n	Domande	Tipologia di domande	Modalità risposta su Google Forms	Opzioni di risposta
Parte 1: Anagrafica					
Profiliatura intervistato	1	Indichi la sua Amministrazione o Ente di appartenenza	Domanda con opzioni di risposta	Casella di controllo	
Profiliatura intervistato	2	Indichi la sua Direzione all'interno dell'Amministrazione/Ente	Domanda a risposta aperta	Risposta breve	
Profiliatura intervistato	3	Indichi il suo ruolo all'interno dell'Amministrazione/Ente	Domanda a risposta aperta	Risposta breve	
Profiliatura intervistato	4	Quale tipologia di consulenza è stata prevalente nei progetti in cui è stato coinvolto negli ultimi 3 anni (può scegliere al massimo 3 opzioni)	Domanda con opzioni di risposta	Casella di controllo	
Profiliatura dell'intervistato	5	Prendendo in considerazione la numerosità, la frequenza e gli importi verso l'acquisto di Servizi Professionali, come valuta il peso strategico attribuito dalla Sua Amministrazione nei confronti della Consulenza?	Domanda in scala likert	Casella di controllo	
Parte 2: Valutazione Generale della Consulenza					
Valutazione generale della Consulenza nella PA	6	Quali aspetti sono, secondo Lei, gli aspetti più qualificanti che ha potuto verificare nella relazione tra Consulente e PA nel corso dei progetti? - le buone relazioni; - la cultura tecnologica; - stare al passo con i tempi - il metodo e il lavoro per progetti - la velocità e il rispetto delle scadenze	Domanda in scala likert	Griglia con casella di controllo <small>(è disponibile per questa domanda rappresentativa per le domande 6-9 e 13-16: uno screenshot nel foglio di lavoro "screenshot 1 da Google Forms")</small>	
Valutazione generale della Consulenza nella PA	7	Quali sono, secondo Lei, gli aspetti più deboli che ha potuto verificare nella relazione tra Consulenza e PA nel corso dei progetti? - l'elevato turnover delle risorse messe a disposizione dalla consulenza; - la prevalenza di un approccio più legato al buon coordinamento, alla scansione dei tempi, all'effort prodotto, alla presenza di forza giovane e fresca, a discapito dell'originalità di pensiero, delle idee per migliorare e dell'ispirazione - il focus sull'innovazione eccessivamente orientato al digitale a discapito della ricerca della semplicità, burocrazia, snellimento organizzativo e innovazione dei processi - la conoscenza non approfondita del contesto - i costi e le tariffe professionali	Domanda	Griglia con casella di controllo	
Valutazione generale della Consulenza nella PA	8	Quali elementi chiave della relazione tra Consulenza e PA migliorerebbe in via prioritaria? - le competenze dei consulenti; - la qualità del Project Manager; - la chiarezza dei bisogni; - il trasferimento di know how; - il servizio tailor-made; - le nuove leve e la nuova mentalità nella PA			
Valutazione generale della Consulenza nella PA	9	Quali difficoltà reputa più preoccupante per il futuro? - la contrazione dei Fondi per fine PNRR; - l'insufficiente concretezza realizzativa; - l'insufficiente livello di innovazione; - l'instabilità del quadro politico			



4b. I workshop di approfondimento - Obiettivi

Sono stati realizzati **3 workshop**, della durata di 2,5 ore, con focus su alcune tematiche rilevanti dell'indagine:

- **Valore e KPI nei progetti di consulenza**
- **Leadership ed eccellenza nei team di lavoro**
- **Innovazione e sviluppo tecnologico nella PA**

Obiettivi dei workshop: analisi, condivisione, confronto, strategie ed azioni per il futuro

Scambio di esperienze, competenze e best practice, arricchimento del processo di analisi e visione multidimensionale sui temi trattati

WKS1 - Valore e KPI nei progetti di consulenza : evidenze e proposte di miglioramento

TEMI CHIAVE

- **La lezione del PNRR.** Cosa succederà dal 2027?
- Meccanismi di formazione e gestione dei **RTI**
- Miglioramento e capacità progettuali a **livello locale**
- Qualità della **spesa, rendicontazione e controllo**
- L'**attrattività della PA** verso profili tecnico specialistici e di innovazione
- **Misurare** le competenze e il trasferimento di know how negli Enti Pubblici

PROPOSTE

- **Maggior approccio progettuale e di misurazione** dei risultati nei progetti della PA
- **Aggregazione dei servizi**, soprattutto al livello locale, per **conseguire economie di scala**
- Aggregare i bisogni, riorganizzare le regole, configurare Centri di Eccellenza per **riconquistare il territorio**
- Utilizzo della **formazione**: approccio allo sviluppo vs. approccio all'adempimento
- **Dimensione europea del Dirigente Pubblico**: innalzare il profilo ed attrarre giovani

Il valore aggiunto delle realizzazioni: coerenza nell'impiego dei fondi, efficienza operativa , cooperazione attiva, ingaggio su obiettivi e risultati

WKS 2 - Leadership ed eccellenza nei team di lavoro: evidenze e proposte di miglioramento

TEMI CHIAVE

- **Competenze della consulenza:** evoluzione, digitalizzazione, non solo per le grandi organizzazioni
- Investimento sulla **pianificazione strategica** delle risorse umane nella PA
- Necessità di rafforzare **trasferimento di know how** nel corso dei progetti di consulenza
- Frequente mancanza di **visione globale nei RTI** (suddivisione dei grandi progetti)
- I **KPI di valutazione dei risultati** dei progetti utilizzati ancora troppo poco
- **Concorsi:** necessità di **attrazione dei talenti a valorizzazione delle competenze**

PROPOSTE

- Strutturare **meccanismi di governance dei progetti** che creino **accountability sui risultati** da conseguire
- **Comprensione della domanda**, chiarire da subito cosa può essere fornito e cosa è sostenibile
- Meccanismi di selezione dei fornitori e **valutazione delle gare e feed back sulla squadra di lavoro**
- **Empowerment del personale delle PA** fra gli obiettivi progettuali (con inserimento di KPI dedicati)
- **Maggiore coinvolgimento, formazione e scambio** tra consulenti e PA (allineamento e gestione continuativa del progetto)
- Lancio di **Progetto permanente di collaborazione tra PA e consulenza** (raccolta di best practices, indagine di esperienze) con patrocinio del DFP

CONDIVISIONE DELLE IDEE: Interazione che arricchisce, contaminazione, creazione di alleanze e scambi di esperienze

WKS 3 - Innovazione e sviluppo tecnologico nella PA: evidenze e proposte di miglioramento

TEMI CHIAVE

- PNRR = **ricerca di specialisti e tecnici** e difficoltà connesse
- **I nuovi funzionari:** «esprimere la migliore domanda verso la consulenza!»
- **Dal delivery alla qualità, misurabilità ed impatto**
- **Le distorsioni del passato:** la consulenza 'di sostituzione' nella PA
- **Le dinamiche economico-finanziarie** e la configurazione dei progetti
- Le difficoltà di **dimensionamento:** il raffronto con l'Europa

PROPOSTE

- **On boarding e selezione** di qualità nella PA
- **Limitare la dimensione emergenziale** e di breve periodo
- **La corsa alla digitalizzazione** : fino a dove arriva ? Etica del digitale
- Mappatura e revisione dei processi: **dati, misure, requisiti di qualità e standard**
- **Remote e Smart working:** condividere un equilibrio per il futuro
- **Far percepire il beneficio dei progetti e dei miglioramenti**

Una strategia che accompagni, differenziando in base ai bisogni, sia le grandi che le piccole strutture, insieme al cittadino, alla comunità e alle imprese, nei processi di cambiamento

5. Manifesto delle azioni proposte e condivise, a carico di PA e Consulenza

Manifesto di COLLABORAZIONE PA / CONSULENZA
lavorare insieme, perseguendo un efficace modello di relazione
ed integrazione, caratterizzato da :
**ETICA DELLA RELAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE,
CONDIVISIONE, CORRESPONSABILIZZAZIONE**



- Rielaborazione dati da Survey alla PA
- Formulazione e condivisione di proposte di azione
- Lancio del Manifesto all'evento Luiss (fine settembre – inizio ottobre)