

A ognuno il suo "pubblico"

Differente livello di maturazione degli enti pubblici, presenza di reali competenze, connivenze politiche. Sono solo alcuni dei problemi che attanagliano la Pubblica Amministrazione italiana rispetto all'utilizzo di consulenza qualificata. Ma per il futuro sembrano esserci segnali di apertura che interesseranno le grandi società di consulenza e quelle medio-piccole fortemente specializzate.

Variegata, intricata, impenetrabile, ma in cambiamento. Questa in sintesi la realtà della PA italiana rispetto al mondo della consulenza, ascoltando l'analisi di **Ezio Lattanzio**, partner della **Lattanzio e Associati**, che si occupa di programmazione e controllo di gestione e che da anni si è specializzata nel settore pubblico.

"L'analisi della domanda di consulenza può essere effettuata attraverso il riferimento a tre elementi: il livello istituzionale e quindi la tipologia di amministrazione (ministero, regione, enti locali, agenzie e/o aziende, enti pubblici economici e non), l'area geografica di riferimento e lo stato di avanzamento nella riforma".

Partendo dai Ministeri e dagli enti centrali, si nota come negli stessi la Riforma sia stata meno incisiva. Il cambiamento nelle realtà ministeriali è stato avviato in modo affrettato solo negli ultimi mesi prima delle elezioni. Di conseguenza la stessa

committenza di consulenza non è risultata inserita in un progetto di cambiamento complessivo. Questo ha fatto sì che il servizio non sia stato sufficientemente orientato alla creazione di valore. Esistono solo alcune isole di eccellenza, come le Poste che hanno vissuto negli ultimi anni un radicale cambiamento nella qualità dei servizi e nella organizzazione.

Le Regioni stanno viceversa, secondo l'analisi di Lattanzio, sia per la discussione sul federalismo, sia per il decentramento delle competenze avvenuto nell'ultimo periodo, vivendo un forte fermento di cambiamento in tutte le zone di Italia. "Sono il motore del cambiamento, sottolinea Lattanzio, perché svolgono un ruolo di governo nei confronti dei livelli istituzionali inferiori, ma costringono all'innovazione anche i livelli istituzionali superiori. Di conseguenza le Regioni negli ultimi anni hanno cominciato ad acquistare consulenza in modo più mirato dei Ministeri e in modo più oculato, perché orientato al bisogno. Gli enti locali sono partiti molto prima soprattutto sull'ottimizzazione e miglioramento della governance interna che su quella esterna e, sotto certi aspetti, sono anche quelli che hanno acquisito maggiore expertise nella selezione, nella valutazione, nella contrattualistica e nella gestione di tutto il ciclo della consulenza".

In un inquadramento geo-politico si può notare che gli enti locali che

Nelle prossime pagine:

Le metodologie per la PA secondo Giovanni Xilo.

L'esperienza di Francesco Capra al Comune di Milano.

La qualità come agente di cambiamento secondo Egidio Pasetto.

Il caso del Comune di Faenza raccontato da Claudio Bagno.

Come è cambiato il rapporto consulenza e PA secondo Silvano del Lungo.

sono partiti per primi sono stati quelli del centro Italia, migliorando l'organizzazione e l'efficienza interne, senza però considerare una strategia verso l'esterno (esempi sono Toscana, Marche, Umbria, Emilia Romagna). Negli ultimi anni invece hanno compiuto dei passi da gigante le regioni settentrionali, come la Lombardia. Il sud, compreso il Lazio, è invece fermo se si eccettuano alcune isole di eccellenza, come la Basilicata, che è riuscita a utilizzare i fondi europei per realizzare dei cambiamenti sostanziali. "Il resto del Sud è ancora fermo, spiega Lattanzio, nonostante esso sia stato il teatro dei più grandi progetti di consulenza e formazione, per la maggior parte finanziati da fondi pubblici (vedi l'esperienza del programma PASS)".

Spazio alla specializzazione

E passando all'offerta di consulenza per la PA, si nota come essa stessa sia articolata nelle grandi società di consulenza multinazionali, in piccole e medie società italiane e in molti singoli professionisti (accademici, ex dirigenti).

"Le grandi società sono, per loro stessa ammissione, in generale impreparate ad affrontare la specificità della pubblica amministrazione italiana, anche se portano un contributo innegabile di benchmarking con esperienze di eccellenza fatte all'estero, afferma Lattanzio. I singoli professionisti specie gli accademici operano spesso attraverso la partecipazioni a Comitati e commissioni e non attraverso progetti. Gli spazi di questo genere sono stati notevolmente ridotti dalla ultima legge finanziaria per il 2002. Ritenengo invece che ci sarà sempre meno spazio per i singoli professionisti. Le piccole società specializzate nella PA sembrano essere la realtà più at-

trezzata per contribuire in questo momento al cambiamento perché più consapevoli del contesto e delle problematiche specifiche del settore e perché capaci di focalizzarsi su nicchie specifiche". Un'altra opportunità per queste società è quella di aggregarsi in associazioni temporanee di imprese (ATI) per unire le forze in occasione di gare o progetti che richiedono una pluralità di competenze.

"Buona parte del volume d'affari per la consulenza, a favore della PA transita attraverso enti strumentali e agenzie creati dalla PA stessa, spiega Lattanzio. Ci sono centinaia di organismi produttori di servizi di consulenza e formazione che fagocitano buona parte della domanda, anche perché se l'ente pubblico acquisisce i servizi da un ente strumentale convenzionato può aggirare l'obbligo di svolgere una gara di evidenza pubblica. Così facendo, questi enti si ingigantiscono con personale interno o consulenti che diventano parte integrante dell'ente, arrivando a finanziare se stessi e non il cambiamento. È il paradosso di volere cambiare la PA con la PA. Quando si afferma che l'incidenza del settore della PA sul fatturato totale della consulenza è molto più basso rispetto agli altri paesi europei è vero, ma questa considerazione è amplificata perché grande parte delle risorse è drenata da queste agenzie".

Questo fenomeno al tempo stesso droga il mercato e crea un meccanismo distorsivo della concorrenza, riducendo la trasparenza e non favorendo lo sviluppo di competenze nelle imprese private di consulenza. In questo contesto, stanno però cambiando i meccanismi di scelta della consulenza. Sono sempre più numerose le situazioni nelle quali la selezione è attenta, così come stan-

no aumentando le gare. Sempre più gli amministratori e i dirigenti pubblici sono interessati a selezionare i consulenti che contribuiscono a creare valore, perché la consulenza è una delle leve più efficaci per il cambiamento. "Per concludere, sottolinea Lattanzio, l'esigenza è un salto di qualità sia della domanda che dell'offerta."

Rossana Andreini