

Il Gruppo di Lavoro 1 – *Consulenza* della Commissione Servizi di UNI

Nella seconda metà degli anni '90, le principali associazioni rappresentanti il mondo della consulenza organizzativa e direzionale: ASSOCONSULT, per le imprese e APCO per i professionisti, decisero di costituire, nell'ambito della Commissione Servizi di UNI, un GdL CONSULENZA, che producesse norme di comportamento, qualitativamente coerenti con quelle sui SQ, per tutta l'attività di consulenza e di formazione.

La forte motivazione a creare queste norme e a diffonderne l'applicazione derivava (e ancora deriva) dalla proliferazione di consulenti improvvisati, che, privi della necessaria preparazione ed esperienza professionale e, spesso, deontologicamente scorretti, creano gravi danni alle organizzazioni clienti e perdita di immagine e credibilità dei consulenti qualificati, imprese o professionisti che siano.

Giuseppe Camanni
Coordinatore GdL1

La Norma UNI 10771

La scelta iniziale fu quindi la stesura della norma *UNI 10771: Definizioni, classificazione, requisiti e offerta del servizio*.

Lo scopo della norma è quello di fornire alle organizzazioni clienti, particolarmente quelle medio-piccole, meno aduse a utilizzare la consulenza direzionale, uno strumento che definisca che cosa si intenda per consulenza direzionale; come si individuino le esigenze e le aspettative da soddisfare; quali informazioni ed impegni debbano essere forniti al cliente; quale collaborazione il cliente deve essere disponibile ad offrire al consulente.

La realizzazione della norma, emessa nel 1999 (poi aggiornata nel 2003, anche in funzione della nuova norma UNI-EN-ISO 9001:2000) ha richiesto un lungo e difficile lavoro; sia per la estrema intangibilità del servizio da normare; sia per la complessità di armonizzare un gruppo, fortemente individualista, in cui erano presenti tutte le tipologie di consulenti direzionali: le imprese medio-grandi; le piccole imprese; i professionisti autonomi.

Giuseppe Camanni
Coordinatore GdL1

NORMA ITALIANA	Consulenza di direzione Definizioni, classificazione, requisiti e offerta del servizio	UNI 10771
-----------------------	--	------------------

GIUGNO 2003

	Management consulting Definitions, classification, requirements and service offer
--	--

CLASSIFICAZIONE ICS	03.060.20
----------------------------	-----------

SOMMARIO	La norma stabilisce la terminologia, la classificazione ed i requisiti minimi del servizio di consulenza di direzione.
-----------------	--

RELAZIONI NAZIONALI	La presente norma è la revisione della UNI 10771:1999.
----------------------------	--

RELAZIONI INTERNAZIONALI	
---------------------------------	--

ORGANO COMPETENTE	Commissione "Servizi"
--------------------------	-----------------------

RATIFICA	Presidente dell'UNI, delibera del 22 aprile 2003
-----------------	--

UNI
Ente Nazionale Italiano
di Unificazione
Via Battistotti Sassi, 11B
20133 Milano, Italia

© UNI - Milano
Riproduzione vietata. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopia, microfilm o altro, senza il consenso scritto dell'UNI.



La Norma UNI 11067

Emessa la UNI 10771, il GdL ha ritenuto di non disperdere il patrimonio di esperienza acquisito ed ha inoltre percepito l'esigenza di completare l'opera, definendo le regole per la realizzazione del servizio di consulenza direzionale, coerenti con la norma sulla offerta del servizio (UNI 10771).

È così nata la norma *UNI 11067: Criteri di erogazione e controllo del servizio*, emessa nel giugno 2003.

Lo scopo della norma è quello di fornire alle organizzazioni clienti indicazioni precise circa le regole con cui il consulente deve realizzare il servizio; sulle garanzie di professionalità degli operatori utilizzati dal consulente; sulle modalità di consuntivazione e valutazione del lavoro svolto, in relazione agli obiettivi perseguiti.

È convincimento del GdL che una estesa diffusione, conoscenza e applicazione delle due norme, soprattutto se richieste dalle organizzazioni clienti come requisito per l'assegnazione dell'incarico, porterebbero sicuramente ad un salto qualitativo nel mondo della consulenza direzionale.

NORMA ITALIANA	Consulenza di direzione Criteri di erogazione e controllo del servizio	UNI 11067
-----------------------	---	------------------

GIUGNO 2003

Managing consulting
Criteria for service supply and check

CLASSIFICAZIONE ICS 03.080.20

SOMMARIO La norma definisce le modalità, cioè i criteri, le metodologie e i comportamenti, di realizzazione del servizio di consulenza di direzione ("managing consulting") descritto nel contratto.

RELAZIONI NAZIONALI

RELAZIONI INTERNAZIONALI

ORGANO COMPETENTE Commissione "Servizi"

RATIFICA Presidente dell'UNI, delibera del 22 aprile 2003

UNI
Ente Nazionale Italiano
di Unificazione
Via Battistotti Sassi, 11B
20133 Milano, Italia

© UNI - Milano
Riproduzione vietata. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il consenso scritto dell'UNI.



La Norma UNI 11166

Publicata la norma UNI 11067, il GdL ha quindi valutato positivamente, di intesa con la CCT dell'UNI, l'opportunità di creare una terza norma, che integri le due sul servizio, con metodi di valutazione della qualificazione dei consulenti, intesi come professionisti operanti nell'ambito di un'impresa di consulenza o in forma autonoma.

È stato quindi prodotta la norma *UNI 11166: Linea guida per la scelta del consulente di direzione*, pubblicata nell'agosto del 2005, che definisce i criteri con i quali le organizzazioni clienti possono valutare la qualificazione dei professionisti, proposti da imprese di consulenza o autonomi, sulla base della loro migliore rispondenza alle esigenze dell'incarico da affidare.

Alla base di questa norma c'è il principio che la valutazione non può emergere da un sistema, più o meno evoluto, di certificazione, ma che deve essere effettuata liberamente dall'organizzazione cliente.

La norma indica quindi gli elementi e le modalità con cui si può valutare la professionalità di un consulente, fornendo anche schemi esemplificativi, così da ridurre drasticamente le possibilità di millantare da parte dell'offerente, ma lasciando al cliente piena libertà di applicazione e quindi di valutazione.

NORMA
ITALIANA

Consulenza di direzione
Linee guida per la scelta del consulente di direzione

UNI 11166

AGOSTO 2005

Management consulting
Guideline for selection of management consultant

La norma si propone di fornire una linea guida metodologica per le imprese (clienti) per meglio capire le professionalità dei consulenti di direzione ("management consultant") offerti per la realizzazione del servizio. Al contempo la norma potrà essere per il consulente di direzione un utile strumento per mettere in evidenza le proprie competenze attraverso un metodo comune, cioè noto anche al cliente.

TESTO ITALIANO

ICS 03.080.20

UNI
Ente Nazionale Italiano
di Unificazione
Via Battistotti Sassi, 116
20133 Milano, Italia

© UNI
Riproduzione vietata. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il consenso scritto dell'UNI.

www.uni.com



La nuova norma sulla qualificazione dei consulenti di management

Per completare il quadro delle norme sui consulenti di direzione, il GdL ha posto allo studio una quarta *Linea Guida per la classificazione dei consulenti di direzione in base al sistema di competenze*, attualmente in fase di completamento, che mira, contrariamente alle altre tre, indirizzate alle organizzazioni clienti, a fornire al consulente uno strumento di autovalutazione della sua competenza, che, al di là della norma, possa anche essere certificata da parte terza.

Le Pubbliche Amministrazioni e la consulenza di direzione

Le norme fin qui prodotte ben si adattavano alla realtà delle organizzazioni private, ma non erano di fatto recepibili dalle P.A.

Le P.A.(Pubbliche Amministrazioni), intendendo per tali sia quelle centrali (Ministeri), che quelle locali (Regioni, Province e Comuni), hanno iniziato da alcuni anni un non semplice cammino verso il miglioramento della organizzazione e della formazione del personale, al fine di elevare il livello qualitativo della propria attività: sia nell'erogazione delle prestazioni, che nel funzionamento dell'Ente.

Quando le P.A., superando questi ostacoli, hanno deciso di innovare, si sono trovate di fronte alla necessità di avvalersi di consulenti e formatori di organizzazione e management, che affiancassero le funzioni apicali dell'Ente, in modo soddisfacente sotto il profilo dei risultati; corretto sotto quello dei comportamenti; equo sotto quello dei costi.

La Norma UNI 11251

In questa ottica, il GdL ha iniziato alla fine del 2003 e concluso nell'estate del 2007, la stesura della 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*, pubblicata nel recente mese di ottobre.

La norma intende fornire alle pubbliche amministrazioni e a tutte le organizzazioni soggette ad analoga legislazione, un quadro di riferimento e di suggerimenti operativi su tutti quegli aspetti, propriamente discrezionali, che sono legati alla valutazione, all'acquisizione e alla gestione dei servizi di consulenza e di formazione organizzativa e direzionale, nell'ambito della legislazione vigente in materia di appalti pubblici dei servizi.

NORMA
ITALIANA

Consulenza di direzione
**Linee guida per l'affidamento di servizi di consulenza
e formazione organizzativa e direzionale da parte delle
pubbliche amministrazioni, centrali e locali**

UNI 11251

OTTOBRE 2007

Management consulting
Guidelines to deliver services of managing and organizational
consulting and training from central and local public administrations

La norma intende fornire alle pubbliche amministrazioni e a tutte le organizzazioni soggette ad analoga legislazione un quadro di riferimento e di suggerimenti operativi su tutti quegli aspetti, propriamente discrezionali, che sono legati alla valutazione, all'acquisizione e alla gestione dei servizi di consulenza e di formazione organizzativa e direzionale.

TESTO ITALIANO

ICS 03.080.20; 91.010.20; 03.100.10

UNI
Ente Nazionale Italiano
di Unificazione
Via Sanno, 2
20137 Milano, Italia

© UNI
Riproduzione vietata. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte del presente documento può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm o altro, senza il consenso scritto dell'UNI.

www.uni.com



La Guida all'utilizzo della consulenza di management nelle P.A.

In relazione alla esigenza di supporto alle P.A. da parte della Consulenza, è interessante notare che i lavori del GdL, per la stesura della Norma UNI 11251, hanno preso avvio da una esperienza di collaborazione, sviluppata nel 2000/2001, fra il DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, facente capo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, e ASSOCONSULT.

Le due strutture hanno costituito un Gruppo di Lavoro comune, presieduto dal Direttore dell'*Ufficio per l'innovazione nelle P.A.*, che ha elaborato una *Guida all'utilizzo della consulenza organizzativa e direzionale*, pubblicata alla fine del 2001, che aveva come sottotitolo ed obiettivo:

“Come le pubbliche amministrazioni possono ottenere il meglio della consulenza”.

Purtroppo la fine della legislatura non ha consentito di diffondere il documento in modo capillare presso le varie P.A.

Giuseppe Camanni
Coordinatore GdL1



PRESIDENZA
DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI

Guida all'utilizzo della consulenza organizzativa e direzionale

Come le pubbliche amministrazioni
possono ottenere il meglio dalla consulenza

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
ASSOCONSULT ASSOCIAZIONE SOCIETÀ
DI CONSULENZA DIREZIONALE E ORGANIZZATIVA

Giuseppe Camanni
Coordinatore GdL1