Consulenza per le PMI. Pubblicata la guida per scegliere bene il consulente

di Stefano Bonetto e Giuseppe Camanni

La guida UNI TR 11396 è stata preparata dalla Commissione Servizi dell'UNI, uno degli organi tecnici più dinamici dell'UNI, come recita la motivazione del premio ricevuto dalla Associazione Italiana degli Auditor nel 2009. Il rapporto tecnico preparato è guida all'utilizzo della consulenza direzionale estremamente interessante, soprattutto se si considera la diffusione delle piccole organizzazioni e delle microaziende e il loro bisogno di supporto esterno per crescere e migliorare le prestazioni. Nonché la loro importanza per la nostra economia nazionale, sia in termini produttivi, sia di occupazione. La guida sfata anche il pregiudizio che le norme siano *oggetti* solo per grandi aziende.

Il focus sulle PMI è uno degli indirizzi strategici presenti nei piani di normazione nazionali e internazionali. Avvicinare le PMI alla normazione è un obiettivo degli enti di normazione a ogni livello e questo può essere fatto solo trattando in modo corretto argomenti di loro interesse e conoscendo i loro modelli culturali e organizzativi.

Deve inoltre essere ricordato che l'UNI TR 11396 è la continuazione logica del percorso normativo sulla consulenza di management più generale, per la quale esistono già diverse norme: per le modalità di offerta (UNI 10771); per l'erogazione del servizio (UNI 11067) e per la scelta del consulente (UNI 11166). Questa guida è un approfondimento operativo per un soggetto che ha esigenze e bisogni specifici.

La Commissione Servizi, prima della preparazione di questa norma, ha attentamente studiato i documenti che il gruppo di lavoro europeo (il CEN BT WG 208) sta preparando in merito alle regole per la leggibilità e l'applicabilità delle norme tecniche da parte delle piccole e medie imprese (e soprattutto per le micro imprese, ossia quelle con meno di 10 dipendenti e con certi limiti di fatturato e attivo patrimoniale). In considerazione che anche in Europa le PMI costituiscono oggi circa il 90% delle organizzazioni, secondo una stima attendibile del NORMAPME, e che è quindi necessario che i normatori considerino le esigenze tipiche e uniche presenti in questi soggetti, primo fra tutti la minore disponibilità di specializzazione e risorse.

Basandosi sul lavoro europeo la Commissione Servizi ha messo a punto le linee guida per il Gruppo di Lavoro Consulenza di direzione per la redazione del rapporto tecnico UNI TR 11396. In particolare il rapporto tecnico si è concentrato sull'essere un documento semplice, utilizzabile da tutti i soggetti (clienti e fornitori) e avere esempi applicativi e pochi riferimenti normativi.

Infine, si è scelta una forma di pubblicazione più semplice e adatta alle PMI anche per la necessità di eventuali aggiornamenti sulla base dei futuri lavori europei in materia di management consulting. Per questo la forma di pubblicazione è quella di rapporto tecnico, meno impegnativa rispetto a una norma tradizionale e più rapida nell'iter di pubblicazione e comunque ritenuta utile per il mercato interessato.

Svolto il lavoro preparatorio, il gruppo di lavoro ha analizzato i processi principali che deve affrontare una azienda, di piccole dimensioni, quando deve scegliere un consulente di direzione e lavorarci insieme, senza preoccuparsi se è un singolo professionista o una so-

ALCUNI DATI SULLE PMI

Le piccole e medie imprese sono estremamente diffuse in Italia: 94.8% (imprese con meno di 10 addetti) e occupano circa il 50% degli addetti; la dimensione media è di 3,9 addetti per azienda, in crescita. Offrono retribuzioni più basse rispetto alle aziende di maggiori dimensioni, ma un investimento in ricerca e sviluppo per addetto molto simile alle sorelle maggiori.

Elaborazione degli autori su dati ISTAT

Numero	Titolo	Sommario
UNI 10771:2003	Consulenza di direzione - Definizioni, classificazione, requisiti e offerta del servizio	La norma stabilisce la terminologia, la classificazione ed i requisiti minimi del servizio di consulenza di direzione.
UNI 11067:2003	Consulenza di direzione - Criteri di erogazione e controllo del servizio	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.
UNI 11166:2005	Consulenza di direzione - Linee guida per la scelta del consulente di direzione	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.
UNI 11251:2007	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	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.
UNI 11369:2010	Consulenza di direzione (management consulting) - Guida per la classificazione dei consulenti di direzione in base al sistema di competenze	La norma definisce un modello per la classificazione delle competenze del consulente di direzione. Essa si applica a consulenti operanti sia in organizzazioni di consulenza sia come singoli professionisti.
UNI/TR 11396:2011	Guida all'utilizzo della consulenza di direzione (management consulting) per l'organizzazione, la gestione e lo sviluppo delle piccole imprese	Il rapporto tecnico affronta gli ambiti della consulenza di direzione e organizzazione (management consulting), con lo scopo di supportare le piccole imprese nel miglioramento dell'organizzazione, della gestione e dello sviluppo. Esso è rivolto alle piccole imprese per facilitare la decisione di acquisto e di controllo del processo di consulenza. È rivolto inoltre ai soggetti che forniscono consulenza per personalizzare il servizio alle piccole imprese.

cietà. Questo approccio è stato voluto anche per avere un documento integrabile alla ISO 9001, sia per le aziende che vogliono comprare consulenza, sia per le società di consulenza che vogliono venderla. Queste ultime infatti possono utilizzare la nuova norma come guida per la progettazione, la comunicazione e l'erogazione del servizio specifico per le PMI.

La prima parte del lavoro ha quindi analizzato l'aspetto delle aree di competenza dei consulenti per fornire una guida operativa anche al lettore meno esperto: anche per questo sono stati inseriti esempi concreti.

Di seguito il documento analizza in dettaglio il processo di scelta del consulente, dalla ricerca delle fonti, all'analisi e auto-analisi delle esigenze del cliente. Ampio spazio è stato dedicato al progetto consulenziale vero e proprio, che deve essere presentato al potenziale cliente, inclusi tutti gli aspetti contrattuali: ovviamente l'argomento è stato trattato in forma di contenuti minimi per non creare barriere ai possibili fornitori del servizio.

Nella parte progettuale del servizio è stato inserito un elenco minimo di informazioni da trasferire al cliente sulle esperienze precedenti dei consulenti, sulla formazione specialistica e sui progetti analoghi seguiti; in altre parole un curriculum dettagliato e standardizzabile. Infine sono richiesti nel contratto indicatori di controllo della consulenza erogata: questo completa il processo di erogazione che deve chiudersi con la verifica di soddisfazione del cliente.

Visti i contenuti, il valore di questa norma dovrebbe essere quello di permettere anche alle aziende di minori dimensioni di migliorare sia la capacità di individuazione di aree di inefficienza o di problemi gestionali, sia di migliorare la loro capacità di diagnosi, ossia il corretto collegamento fra inefficienze, problemi e le loro cause.

Il ruolo del consulente in questo processo sarà quello di portare al cliente, sia attraverso una cultura specialistica, che strategica, il suo bagaglio di esperienza e di strumenti, permettendo così una visione più allargata della realtà organizzativa.

Le piccole imprese hanno bisogno di crescere, ma in un mercato diventato più complesso, per crescere occorrono metodologie: per la scelta del consulente, per la definizione del progetto e per il suo controllo in termini di efficacia.

Alcuni dati sul GL Consulenza direzionale della Commissione Servizi

Il gruppo di lavoro è attivo dal 1995 e collegato al progetto di normazione europea del CEN/TC 381 - Management consultancy services del quale l'Italia è stata la nazione promotrice. In particolare sono da sempre presenti nel Gruppo le associazioni rappresentative a livello nazionale del settore della consulenza di direzione: APCO e Assoconsult. Di seguito i principali documenti preparati dal gruppo ed approvati dalla Commissione Servizi.

Stefano Bonetto
Vice presidente della Commissione Servizi
Giuseppe Camanni
Coordinatore del Gruppo Consulenza, e responsabili del progetto

ADVICE FOR SMES. PUBLISHED A GUIDE IN CHOOSING THE RIGHT CONSULTANT

The guide UNI TR 11396 was prepared by the Technical Commission Services. The technical report prepared is an extremely interesting guide for the use of management consultancy, especially for small and micro organizations.
The focus on SMEs is one of the strategic plans of national and international standardization in correlation with the Small Business Act the european action that has the goal to help in business SMEs.
More details in this article.