

in quanto la normativa vigente (articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165) pone sullo stesso piano i contratti di lavoro autonomo di natura coordinata e continuativa e quelli di natura occasionale. Il ricorso frequente e diffuso alla prima forma ha dato luogo a eccessi, sia allo scopo di aggirare le rigorose norme sul blocco delle assunzioni, sia per favorire troppo spesso posizioni individuali non suffragate da adeguate professionalità. Meno frequenti gli incarichi di consulenza in senso stretto orientati a specifici obiettivi di innovazione non suscettibili di essere perseguiti con le risorse interne dell'Amministrazione e pertanto conferiti a esperti di sicura professionalità. Anzi, su questo punto si sono sbizzarrite le più varie e suggestive interpretazioni sul significato da attribuire all'espressione "esperti di particolare e comprovata specializzazione anche universitaria" genericamente adottata dal legislatore: docenti o ricercatori universitari, laureati, iscritti agli ordini o agli albi professionali, semplici esperti nei diversi campi ecc. Il punto è che ancora una volta l'attenzione è stata rivolta più agli aspetti soggettivi, procedurali e finanziari degli incarichi che non alla valutazione dei risultati effettivi dell'attività di consulenza. Ora, una consulenza "altamente qualificata", come afferma la legge, può essere assicurata soltanto da esperti di alta e specifica professionalità. In termini oggettivi e di trasparenza, ciò significa non limitarsi a pubblicare sul sito web le procedure seguite, i nomi e i compensi dei consulenti scelti, bensì essere in grado di conoscere, valutare e dimostrare la professionalità degli esperti sulla base di idonee e valide certificazioni. E qui entriamo in un campo ancora non sufficientemente conosciuto dalla PA. Negli ultimi tempi, ci sono state iniziative di Andigel (Associazione dei direttori generali degli enti locali) rivolte a certificare, attraverso rigorose metodologie, le competenze e l'idoneità di soggetti ad assume-

re l'incarico di direttore generale negli enti locali, pervenendo all'elaborazione di elenchi conoscitivi a disposizione dei sindaci. Se poi si guarda al mondo dell'impresa e della finanza, le iniziative in tal senso sono numerose, anche a livello internazionale. Tra queste assume rilievo, soprattutto per le attività di alta consulenza manageriale estensibili alle amministrazioni pubbliche, la certificazione CMC (Certificate Management Consultant) che rilascia APCO (Associazione professionale italiana dei consulenti di direzione e di organizzazione) riconosciuta in 47 Paesi nel mondo. Le condizioni per il rilascio della certificazione sono severe e passano attraverso un percorso impegnativo rivolto ad accertare le competenze del consulente nei vari profili delle strategie e dei sistemi, delle strutture e dei processi, del comportamento organizzativo e delle metodologie, delle capacità realizzative, delle relazioni interne ed esterne e delle aree di specializzazione. La stangata inferta dalla manovra di finanza pubblica alle spese per le consulenze (l'80 per cento in meno rispetto alla spesa del 2009!) dovrebbe dunque orientare le amministrazioni pubbliche verso una consulenza altamente qualificata rivolta all'innovazione, utilizzando il taglio come occasione per riqualificare davvero l'apporto delle collaborazioni esterne.

* Mario Collevocchio è professore a contratto della Scuola di Specializzazione in Studi sull'Amministrazione Pubblica (SPISA) dell'Università degli Studi 'Alma Mater' di Bologna. È stato direttore generale della programmazione, organizzazione e coordinamento del Ministero dei Trasporti e della Navigazione, direttore generale della Provincia di Pescara e dirigente apicale nelle Regioni Abruzzo e Veneto. Attualmente è titolare dello Studio Collevocchio s.n.c. di PA consulting in Pescara

Sergio Bevilacqua - SLO sviluppo lavoro organizzazione

Il manager che diventa consulente

Il manager che cambia ruolo affrontando il passaggio dal lavoro dipendente a quello autonomo si addentra in un percorso complesso che fa passare a una traversata in solitaria

Il mercato del lavoro non va bene e questo lo sappiamo tutti, ben pochi però sanno che i dirigenti sono la fascia che sta pagando più caramente i costi della crisi e si colloca subito dopo le fasce più deboli del mercato del lavoro, i precari. Infatti in una recente indagine di Manageritalia¹ emerge che su un campione rappresentativo il saldo tra licenziamenti subiti negli ultimi dieci anni e nell'ulti-



mo anno (si veda la tabella) è in crescita di quasi 22 punti per i lavoratori precari (negli ultimi dieci anni erano il 29,8 per cento nell'ultimo anno sono saliti al 51,6

NOTE:

1. Walter Passerini, "Oltre un milione gli over 50 rimandati a casa, La Stampa, 24 maggio 2010

per cento), ma è di quasi 20 punti per i dirigenti. Le altre fasce deboli crescono anche loro nell'ultimo anno ma si attestano su dati ben diversi: meno di 6 punti i giovani, meno di 4 gli over 50.

Insomma il dirigente, figura che nelle organizzazioni è deputata all'assunzione delle responsabilità gestionali e decisionali è uno dei ruoli che subisce maggiormente le asprezze della crisi per quanto riguarda la prospettiva lavorativa.

Cambiare è difficile

Se guardiamo i dati riportati nella tabella capiamo meglio i motivi di questa difficoltà a cambiare. Le figure che hanno avuto un saldo maggiore fra le difficoltà di collocamento incontrate negli ultimi dieci anni e nell'ultimo anno sono sempre i dirigenti per i quali le difficoltà sono aumentate con un saldo di 20 punti. Il doppio dei precari e quasi il triplo degli over 50.

È utile chiedersi quale genere di difficoltà incontra il manager quando gli eventi lo costringono a cambiare il lavoro. Iniziamo dalla perdita del lavoro, passaggio difficile come quello delle Colonne d'Ercole perché si entra nel mare aperto, nella mancanza totale di certezze, innanzitutto sulla propria identità pro-

fessionale. Al punto che la persona che perde il lavoro è costretta a interrogarsi a volte dolorosamente sulle ragioni prime che riguardano i suoi rapporti non solo con il mondo del lavoro ma anche con le persone più vicine². Il manager è chiamato a dare un senso, passo per passo, alle scelte che ha fatto nel corso della propria carriera professionale interrogandosi sui motivi alla base delle scelte operate nella propria attività professionale. Il cambiamento che consente la definizione di un nuovo progetto professionale non può che passare attraverso le forche caudine della rilettura della propria biografia e della propria storia professionale³.

Il passaggio alla libera professione

Ma qual è la differenza tra un manager italiano e uno degli Stati Uniti, intenti entrambi a cambiare ruolo e status sociale? In Italia la perdita del lavoro è un tabù culturale. Nessuno parla volentieri di questo argomento, chi lo perde si sente "bocciato" dalla propria azienda e dalla società. I numeri dell'indagine smentiscono questi vissuti, ma evidentemente al manager che perde il lavoro non basta leggere la tabella riportata per sentirsi meglio. Serve ben altro. Per

esempio una serie di servizi che lo aiutino a traghettare le sue competenze in un ruolo, com'è quello del consulente, in cui oltre alle competenze specialistiche viene chiesto altro.

Cosa in particolare? Una competenza nella gestione dei costi, dell'amministrazione, della ricerca dei clienti, dell'aggiornamento sulle innovazioni che riguardano il proprio mestiere, del recupero dei crediti. Attività che non sono marginali o delegabili ad altri ma riguardano il lavoro del professionista e ne costituiscono il "secondo contenuto". Diventa fondamentale per il manager impegnato nella sua traversata in solitaria acquisire competenze che riguardano la capacità di strutturare la propria attività individuando la nicchia di mercato dove operare, le modalità per gestire non solo la propria attività ma anche il network e le modalità per contattare i nuovi clienti.

Se queste traversate che al momento sono prevalentemente condotte da persone sole, venissero affiancate da agenzie interessate a supportare la transizione di figure portatrici di competenze e quindi di valore, il costo sociale di queste traversate sarebbe diverso e i vantaggi ricadrebbero sull'intero sistema paese.

LE CATEGORIE CHE RISCHIANO DI PIÙ

CATEGORIA	HA SUBITO UN LICENZIAMENTO (dati in percentuale)		DELTA	HA DIFFICOLTÀ A RICOLLOCARSI (dati in percentuale)		DELTA
	Ultimi dieci anni	2009		Ultimi dieci anni	2009	
	LAVORATORI PRECARI	29,8		51,6	21,8	
OVER 50	45,6	49,5	3,9	61,0	68,3	7,2
DIRIGENTI	27,5	47,2	19,7	27,5	47,9	20,4
OPERAI	18,2	17,6	-0,6	4,0	8,3	4,3
GIOVANI (fino a 35 anni)	7,7	13,1	5,4	6,2	8,4	2,2

Sintesi della tabella riportata su *La Stampa* del 24 maggio 2010; fonte: Astraricerche per Manageritalia Partners - La Stampa

2. Marco Depolo e Guido Sarchielli, *Psicologia della disoccupazione*, Il Mulino 1987

3. Sergio Bevilacqua, "Una carica in più per il lavoro, le tecniche che aiutano i dirigenti a ritrovare un posto in azienda", *Il Sole 24 ore*, 29 maggio 1995

4. Sergio Bevilacqua, Alfonso Miceli, Anna Soru, *Professionista con partita IVA: cosa fare per partire?*, Acta - Formapaper 2008