



TEMPORARY MANAGER. Un profilo da professionista in via di definizione

Mr Cambiamento

Una figura ancora poco conosciuta in Italia, il T manager mette a disposizione delle aziende le proprie competenze in momenti di cambiamento e di trasformazione, come un passaggio generazionale, fusioni, acquisizioni, turnaround

Quello che all'estero è chiamato per lo più interim management, in Italia si è affermato con il nome di temporary management. Con qualche equivoco, perché succede spesso che quell'aggettivo "temporaneo" venga preso come sinonimo di precario, e dunque un ripiego di necessità per il dirigente che si trova in attesa di un'occupazione stabile. In realtà, siamo di fronte a una vera e propria professione, che anche nel nostro paese si sta strutturando per avere il giusto riconoscimento istituzionale e avere un dialogo costruttivo con le imprese.

Il temporary manager si può, infatti, definire come il manager professionista che accetta progetti specifici che devono concludersi in tempi precisi. A livello internazionale è una figura professionale che viene utilizzata nei casi di adattamento a scenari competitivi che impongono nuove strategie, per esempio, di internazionalizzazione, integrazione con altre aziende, acquisizione, di diversificazione, oppure durante i cambiamenti negli assetti proprietari o per l'adattamento a nuovi contesti legislativi e regolamentari.

«Il fattore "T" (tempo) diventa sempre più importante e strategico, se lo si vede in funzione della tempestività, della velocità di risposta agli stimoli sempre più frequenti e pressanti che vengono dai mercati» sostiene **Mietta Confalonieri**, fondatrice nel 1993 di Atema, Associazione per il Temporary Management. Proprio Atema è impegnata in un percorso

che prevede da una parte la qualificazione dei manager professionisti, e dall'altra la definizione delle caratteristiche in modo da proporre un quadro preciso di riferimento alle aziende che vogliono avvalersi di tali professionisti.

Verso il temporary entrepreneur

«Atema sta spingendo lo sviluppo della professione nella direzione di un profilo manageriale alto anche propenso alla condivisione del rischio, quello che noi abbiamo chiamato Temporary Entrepreneur - spiega **Paola Palmerini**, presidente Atema -. Siamo poi impegnati su altri fronti: il riconoscimento istituzionale della professione, l'attivazione di un Osservatorio per misurare anche quantitativamente il fenomeno e farne una mappatura nazionale, e la definizione di un quadro contrattuale che regoli con chiarezza i rapporti tra imprese e manager professionisti».

Oggi Atema individua diverse tipologie riconducibili al temporary management: dirigenti-gestori qualificati, manager con competenze specialistiche di funzione, proattivi nell'approccio alle problematiche imprenditoriali, manager di comprovata esperienza e abilità



Paola Palmerini, Atema



gestionale anche trasversale, propensi a condividere il rischio imprenditoriale e temporary entrepreneur con alta propensione all'investimento su se stessi e sui progetti che li vedono coinvolti nella trasformazione delle imprese.

Un segnale forte nella direzione del temporary entrepreneur è stata la consegna del primo Atema Special Award a un manager che incarna proprio questo spirito: **Luciano Rodighiero**, oggi ad di Sparco. Rodighiero è approdato al temporary management dopo una lunga e solida carriera in grandi aziende italiane, Pirelli, Finmeccanica, Ansaldo. Da sette anni lavora a fianco dei private equity, ha alle spalle tre exit di successo, e sintetizza così le caratteristiche necessarie per questa professione: «Bisogna saper gestire l'incertezza, affrontare il rischio, avere confidenza con le proprie capacità. Ci vuole una forte tenuta psicologica perché ci si espone in prima persona, occorre credere nel progetto e saper lasciare le aziende quando vanno bene».

«Gli interim manager sono i realizzatori di progetti di cambiamento, con l'obiettivo di rendersi inutili il più in fretta possibile. La differenza tra *permanent* e *interim* non sta nel tipo di contratto, ma nelle finalità. Il temporary manager non è un dirigente con un contratto a tempo determinato, ma è una persona che è chiamata a realizzare il cambiamento con responsabilità e potere decisionale» rincara **Michele Bruno**, partner di EIM Executive Interim Management Italia, la società che ha introdotto l'interim management in Europa. «Il manager professionista si distingue per l'operato, per la capacità di gestire in un contesto dove la controparte è un cliente e non un datore di lavoro, per la competenza nello sviluppare e condividere piani di lavoro, creare mobilitazione sugli obiettivi, unita all'efficacia e alla rapidità della realizzazione» specifica.

Come riconoscere il talento da T man

La ricerca di un temporary manager deve essere dettata dalla necessità di avere una specifica competenza per sviluppare

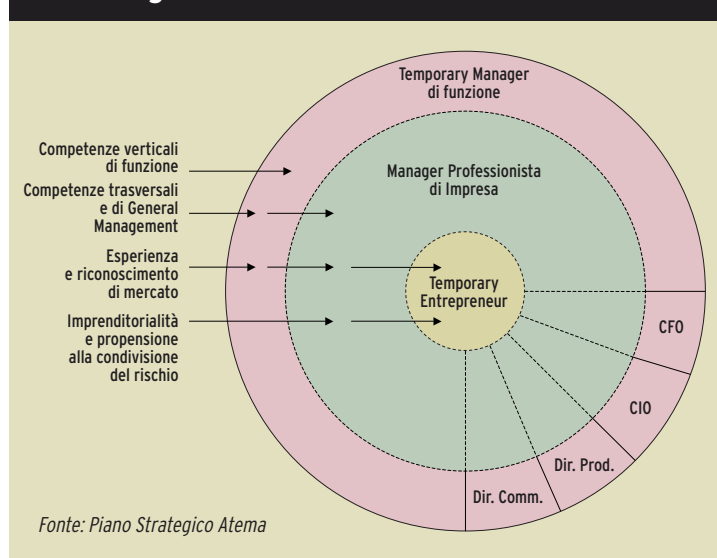
un progetto ben preciso. Occorre dunque che il "bisogno" sia ben definito. «Dal progetto proviene un'articolazione di bisogni da cui discende la ricerca del manager giusto - spiega Bruno -. Nei mercati evoluti, come quelli inglese, olandese e francese, si stanno strutturando due mercati distinti: la fornitura di manager per bisogni noti (già ben descritti dai clienti), oppure progetti di transition management a livello di *board* per gestire transizioni societarie. In Italia, dove la progettualità da parte delle aziende - a essere generosi - è limitata, la maggior parte delle volte occorre un approccio più consulenziale per articolare ed esplicitare i problemi e le esigenze. Per questo motivo noi offriamo alle aziende un supporto, che sovente include una fase di business planning, con il quale definiamo insieme al cliente un quadro strategico di medio/lungo periodo, che identifica le iniziative progettuali prioritarie e di conseguenza le competenze manageriali da inserire o potenziare».

Un percorso all'inizio in Italia anche perché, sottolinea **Cesare Sacerdoti**, vicepresidente Atema e Ad di CSE-Crescendo, da noi è ancora forte la cultura della carriera verticale, della fedeltà aziendale, della specializzazione di



Michele Bruno,
EIM Italia

Il T Manager ideale





Cesare Sacerdoti,
CSE - Crescendo

nicchia. «In molte occasioni però – dice Sacerdoti – le persone che hanno più interesse al raggiungimento di obiettivi, che mettono in campo capacità professionali specifiche, e leadership sono più indicate alle necessità di cambiamento e di adeguamento dei propri processi che oggi le imprese hanno. I temporary manager sono imprenditori di se stessi, come lo è ogni professionista, hanno curiosità, interesse a cambiare e capacità di adattamento».

Si tratta dunque di trovare i modi giusti perché le imprese, in particolare le piccole e le medie, comprendano che per attivare progetti di rilancio, di internazionalizzazione o di passaggio generazionale possono avere necessità per un tempo definito di una persona che si cali nella realtà aziendale portando bagaglio di esperienze e competenze di gestione.

Una figura molto diversa dal consulente, come spiega Confalonieri: «Il consulente opera nelle aziende senza deleghe forma-

li e non risponde in prima persona dei risultati operativi; il manager professionista invece riceve deleghe formali, lavora su un preciso progetto (concordato e definito nei tempi, nei modi e nei costi) e risponde in prima persona dei risultati». La possibilità che si diffonda questa iniezione di competenze nelle Pmi italiane passa anche dall'impegno delle istituzioni che vedono nell'inserimento di competenze qualificate una importante leva per lo sviluppo economico. Ci sono stati esperimenti negli anni passati in questa direzione. Ad esempio, la Regione Friuli Venezia Giulia, le Camere di Commercio di Potenza, di Forlì/Cesena, di Bologna hanno erogato contributi a quelle aziende che si sono avvalse del manager professionista per progetti specifici. Questa può essere anche una strada utile per passare dalla diffidenza diffusa delle aziende a una comprensione dei vantaggi che si possono trarre.

Le.O.

L'Impresa

Per i manager che guardano.

Oltre.

Ogni mese sulla tua scrivania.

Mercati Strategie
Scenari Competenze

www.limpresaonline.it

Gruppo **Il Sole 24 ORE**
La cultura dei fatti.

Anche on line

L'IMPRESA
RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

Manza Medjo
Non è la mia azienda, è la mia vita

Il Sole 24 ORE

L'IMPRESA: IL NUOVO GRANDE MENSILE DEL SOLE 24 ORE