



Temporary Management e Terzo Settore

Per la crescita manageriale del mondo non profit

Maurizio Quarta

Managing Partner – Temporary Management & Capital Advisors

Chairman - IIM Institute of Interim Management Italy

Convegno AISL_O – Roma, 20 settembre 2018





Obiettivi dell'incontro

- Chiarire i concetti operativi di base del Temporary Management
- Evidenziare opportunità e problematiche legate al mondo del Terzo Settore
- Fornire una veloce sintesi del mercato italiano



Temporary Management

Il TM è affidamento della **gestione** di un' impresa o di una sua parte a **manager altamente qualificati e motivati,**

al fine di garantire continuità all' organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti, e risolvendone al contempo alcuni **momenti critici, sia negativi** (tagli, riassetamento economico e finanziario) **che positivi** (crescita, sviluppo di nuovi business). Gestione significa inoltre che il manager viene dotato di tutte le opportune leve (**poteri, deleghe**).



TM non è consulenza

- Non è un problema di contrattualistica
- E' un problema di competenze e atteggiamenti
- E' un problema di responsabilità e gestione
- Attenzione alla trappola del *cambiamento*



Il TM terza via

Il TM è una modalità alternativa per acquisire risorse di supporto alla gestione accanto a dirigenza tradizionale e consulenza da cui si distingue per

- Tipologia di problemi da risolvere
- Modalità di soluzione



Chi è il TManager

Profilo “tipico” del Tmanager europeo:

- età compresa tra 45 e 55 anni
- ha attraversato 5 cambiamenti di azienda con fino a 10 diversi ruoli ricoperti durante la carriera
- oltre 20 anni come manager permanente
- oltre 3 anni come interim manager
- consapevole di “vendere” esperienza
- non più interessato alla carriera intesa in senso tradizionale



Chi non è il TManager

- Non è solo stato un bravo manager
- Non è alla disperata ricerca di un lavoro
- Non è un consulente
- Non è uno che potrebbe fare: ha già fatto, sa fare



Mentalità

- Orientamento al risultato: il lavoro deve essere fatto
- La soddisfazione personale deriva dal raggiungere qualcosa in un breve lasso di tempo
- Nessun interesse per la componente “politica” di una carriera a lungo termine
- Attrazione per il cambiamento
- Gusto del poter decidere cosa fare e cosa non fare
- Forte desiderio di lasciare briglia sciolta a passione, entusiasmo ed energia per il lavoro



Quando

- Management transitorio (gestione di fasi di copertura di improvvisi e temporanei vuoti manageriali)
- Gestione di progetti
- Gestione di crisi aziendali
- Management delle competenze
- Gestione di cambiamenti aziendali e di discontinuità in genere che richiedano una loro gestione in tempi brevi (più che la dimensione del salto è critico il tempo di effettuazione dello stesso)



Perché un TManager

- Flessibilità
- Velocità nell'avviare il progetto
- Qualità
- Efficacia
- Operatività immediata
- Motivazione
- Nessuna complicazione al termine dell'incarico
- Efficienza in termini di costi



Aspettative del cliente

- Un servizio, non un manager solo
- Un manager di grande esperienza
- Un operativo, un realizzatore
- Parte integrante del gruppo di management
- Sovradimensionato
- Intellettualmente indipendente, poco propenso alla “politica”
- Etica, integrità, obiettività
- Che costi poco !?!



Paure del cliente

- Confidenzialità e riservatezza
- Livello di *impegno*
- Se è così bravo, perché fa il Tman?



Come valutare i costi

- L'elemento di confronto è il costo della non soluzione del problema
- Il costo di un manager permanente va letto in ottica di *costo pieno* (inclusi i costi di fine rapporto, di formazione e tutti gli oneri accessori).



Come valutare i costi

- Regola aurea: il TManager dovrebbe costare almeno 25-30% in più del costo aziendale del manager permanente corrispondente, quale “premio” per il rischio d’impresa personale
- In casi particolari i costi del manager sono relativamente bassi (manager in pensione o operanti attraverso strutture societarie o altro) , che non devono però essere criteri di scelta



Cosa comprano le aziende

- Grande azienda/multinazionale
 - Compra gradi di libertà e velocità
 - Da brief iniziale a ingresso manager: pochi giorni
 - Nessuna complicazione *soft*
 - Spesso progetti multipli
 - Cliente/decisore: Direttore HR in proprio o per conto CEO

- **Azienda imprenditoriale/PMI**
 - **Compra e acquisisce competenze manageriali**
 - **Lavoro sulla chimica manager – imprenditore**
 - **Regole chiare per accettare e gestire un progetto**
 - **Molto lavoro sulle variabili *soft***
 - **Cliente/decisore: imprenditore/famiglia**



E il Terzo Settore?

- A seconda dello stadio di sviluppo dell'organizzazione presenta elementi affini a entrambi i modelli d'acquisto
 - Grande organizzazione strutturata
 - Compra gradi di libertà e velocità **e acquisisce competenze manageriali**
 - Da brief iniziale a ingresso manager: pochi giorni
 - **Nessuna complicazione soft ???**
 - Spesso progetti multipli
 - Cliente/decisore: Direttore HR in proprio o per conto CEO/Board
 - **Transizione da volontarismo a organizzazione**
 - **Compra e acquisisce competenze manageriali**
 - **Lavoro sulla chimica manager – nucleo fondatore**
 - **Regole chiare per accettare e gestire un progetto**
 - **Molto lavoro sulle variabili soft**
 - **Cliente/decisore: fondatore/nucleo fondatore**



Esperienze internazionali

Sintesi da oltre 40 progetti in 5 paesi (Europa e no)

Tipologia di entità servite

- Supporto nazionale a famiglie e ragazzi disagiati
- Housing support for families
- UN Related organizations
- Vedove di guerra
- Croce Rossa – like organizations
- Associazione tra gli agricoltori
- Charities
- Danni collegati a operazioni militari



Esperienze internazionali

Tipologia di intervento/progetto

- Turnaround anche a seguito di eventi dannosi per immagine e reputazione – CEO (es. 7 e 9 mesi) per avviare rapidamente il cambio e trovare il successore
- Cambiamento di rotta dopo lunghe gestioni monocratiche: CEO, ma anche Board Member
- Board Member/NED per supervisione funzionale
- Interventi di ottimizzazione funzionale legati a crescita (es. HR, Finance, IT)
- Ruoli specialistici (Social Care, Planning, Policy, Devolution Process)



Esperienze internazionali

Alcune evidenze emerse

- IVA oer queste entità è in genere un costo
- I compensi di riferimento sono in genere più bassi rispetto al mondo profit
- Spesso presenza di “padri padroni” o guide carismatiche
- Non sempre facile convivenza tra esigenze manageriali e tessuto volontaristico
- Organismi grandi vengono di fatto gestiti come un grande cliente profit
- Talvolta supporto al progetto da parte di business coach e change expert



Lavorare con entità in crescita

Per queste entità elemento vincente del TM è la possibilità di portare in azienda

- a costi certi e variabili
- competenze manageriali di alto livello
- altrimenti difficilmente accessibili e comunque non sostenibili nel lungo termine
- che, alla fine del progetto, consentiranno alle persone di gestire le stesse cose meglio di prima o di gestirne di nuove.



Lavorare con entità in crescita

Interventi di ottimizzazione funzionale:

- le risorse *chiave*, in genere ad elevata anzianità aziendale e cresciute in casa, possono rivelarsi inadeguate creando tensione nell'organizzazione
- critica la transizione da volontario a manager
- identificare le aree maggiormente soggette a tensione da crescita e da “raggiunto livello di incompetenza” che richiedono un vero e proprio *allenatore (coach)* del manager presente in azienda.



Condizioni per il successo

Prima di avviare un progetto è indispensabile chiarire:

- aree di responsabilità e principali obiettivi del progetto
- modalità di inserimento e deleghe operative
- definizione del cliente interno, nella fase preparatoria nell' iter operativo
- durata inizialmente prevista di eventuali opzioni di continuazione
- eventuali implicazioni di lungo termine: il manager sarà trattenuto con un'opzione di medio-lungo termine, oppure si cercherà un successore (interno o esterno)



Condizioni per il successo

Consenso dei decisori chiave

Non è un problema di maggioranze ...

Deleghe e poteri

Un manager senza adeguate deleghe operative è un'arma spuntata e inefficace. Attenzione a chi dice: “tanto poi il manager per qualsiasi cosa parla con me...”.



Condizioni per il successo

Contesto organizzativo e comportamenti

- Nessun compromesso “organizzativo” per preservare aree di potere di manager o membri palesemente non idonei.
- Il manager non deve essere delegittimato con atteggiamenti e comportamenti: è a lui che devono rivolgersi le persone, senza la scusa del “ci conosciamo da anni, ci resterebbe male a non poter parlare con me”
- Deve essere chiaro e noto a tutti cosa fa il manager, senza zone d’ombra.



Condizioni per il successo

Nel caso del *coaching* funzionale:

- massima trasparenza nei confronti del manager oggetto del *coaching* (messaggio: l'azienda sta investendo su di te perché ha scelto te, il TM è qui per aiutarti)
- salvaguardia della sua immagine e credibilità interna; a tal fine il TM potrebbe entrare come NED con responsabilità progettuale su certe aree



E se l'entità è molto piccola?

Al di sotto di determinate soglie un temporary manager a tempo pieno può essere ridondante.

Come trovare un equilibrio soddisfacente tra domanda ed offerta?

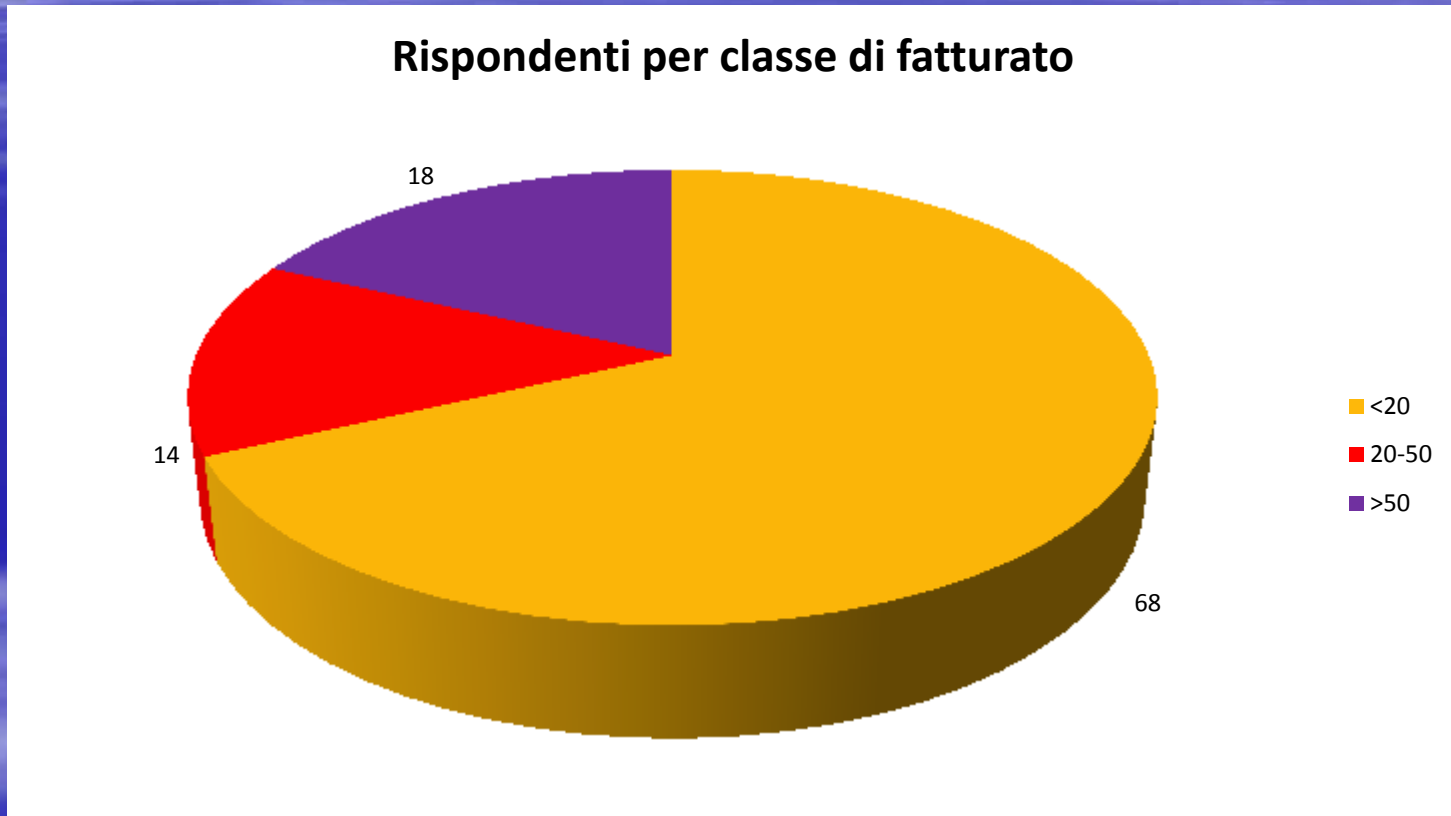
- fractional executive/part-time ?
- forme consortili?
-



Indagine TM 2015

- Iniziativa di Leading Network in collaborazione con IIM – Institute of Management Italy
- Patrocinio di GIDP e Manageritalia
- Partnership editoriale de L'Impresa/Sole 24 Ore
- Obiettivo: capire come si è evoluto il rapporto delle aziende con il TM nell'arco di 20 anni, collegandosi idealmente all'indagine del 1995 (Atema)
- Focus sulla domanda e non sull'offerta

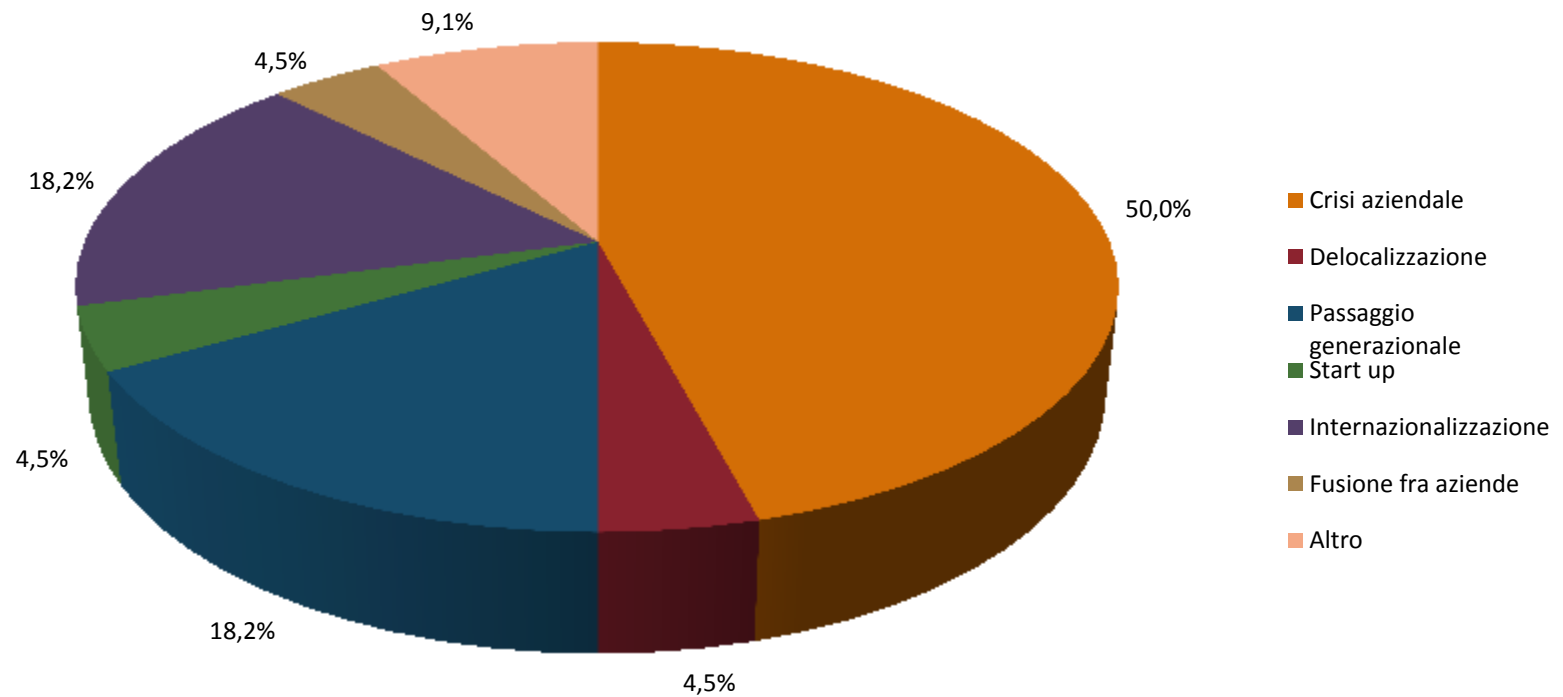
364 aziende intervistate



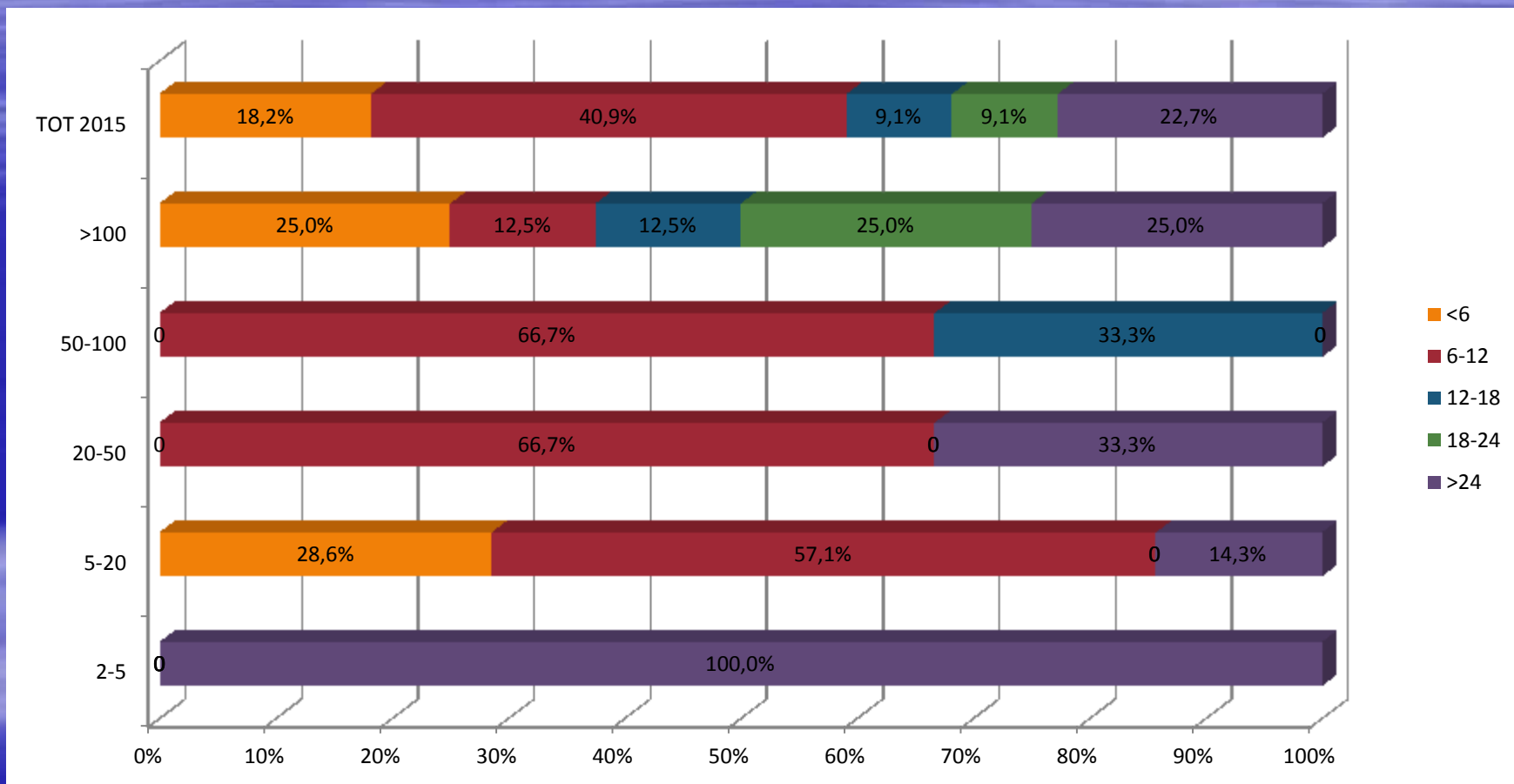
Precedenti: 104 (Atema 1995)

Situazioni di utilizzo

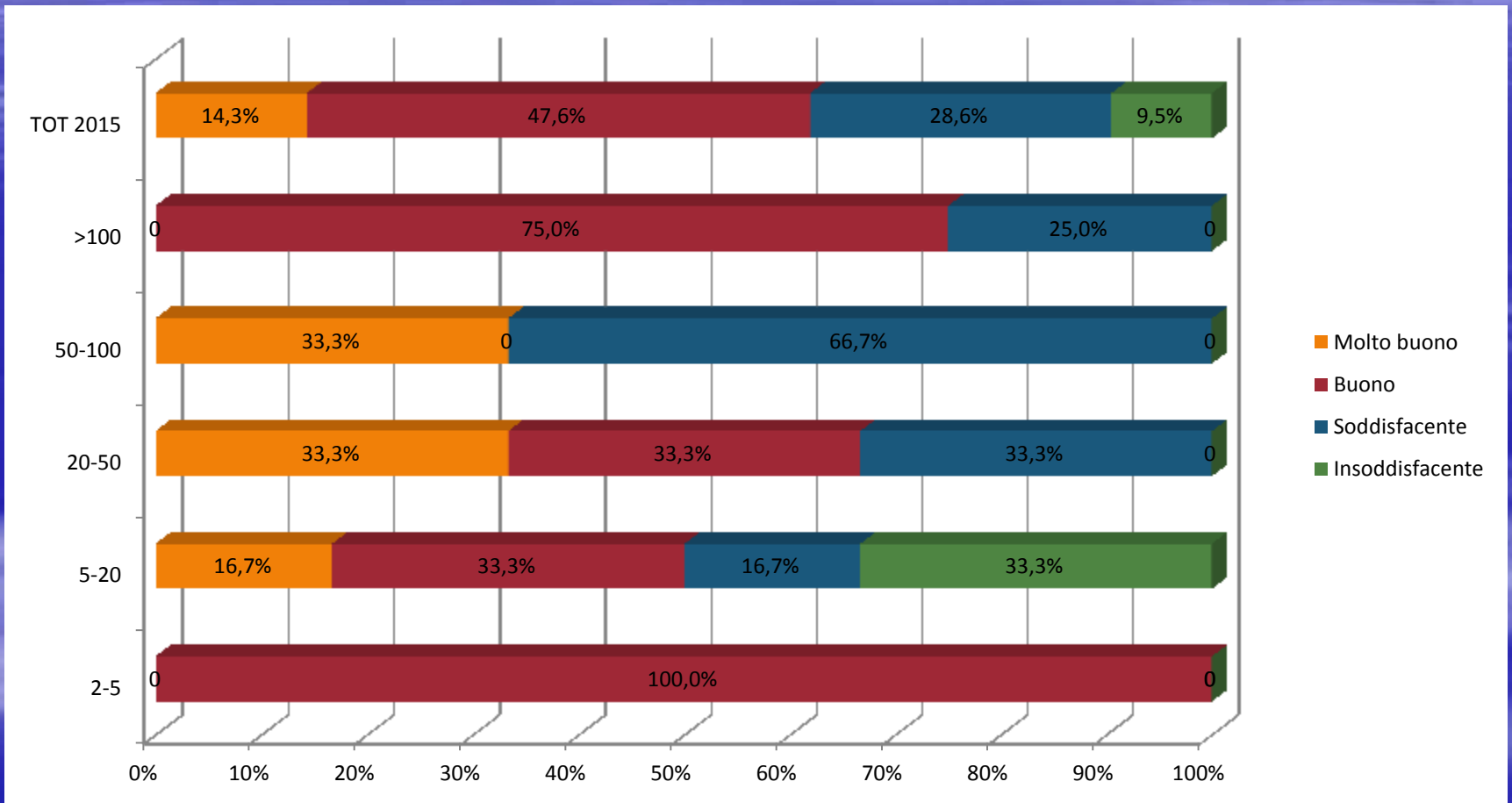
Situazioni di utilizzo – campione totale



Durata degli incarichi

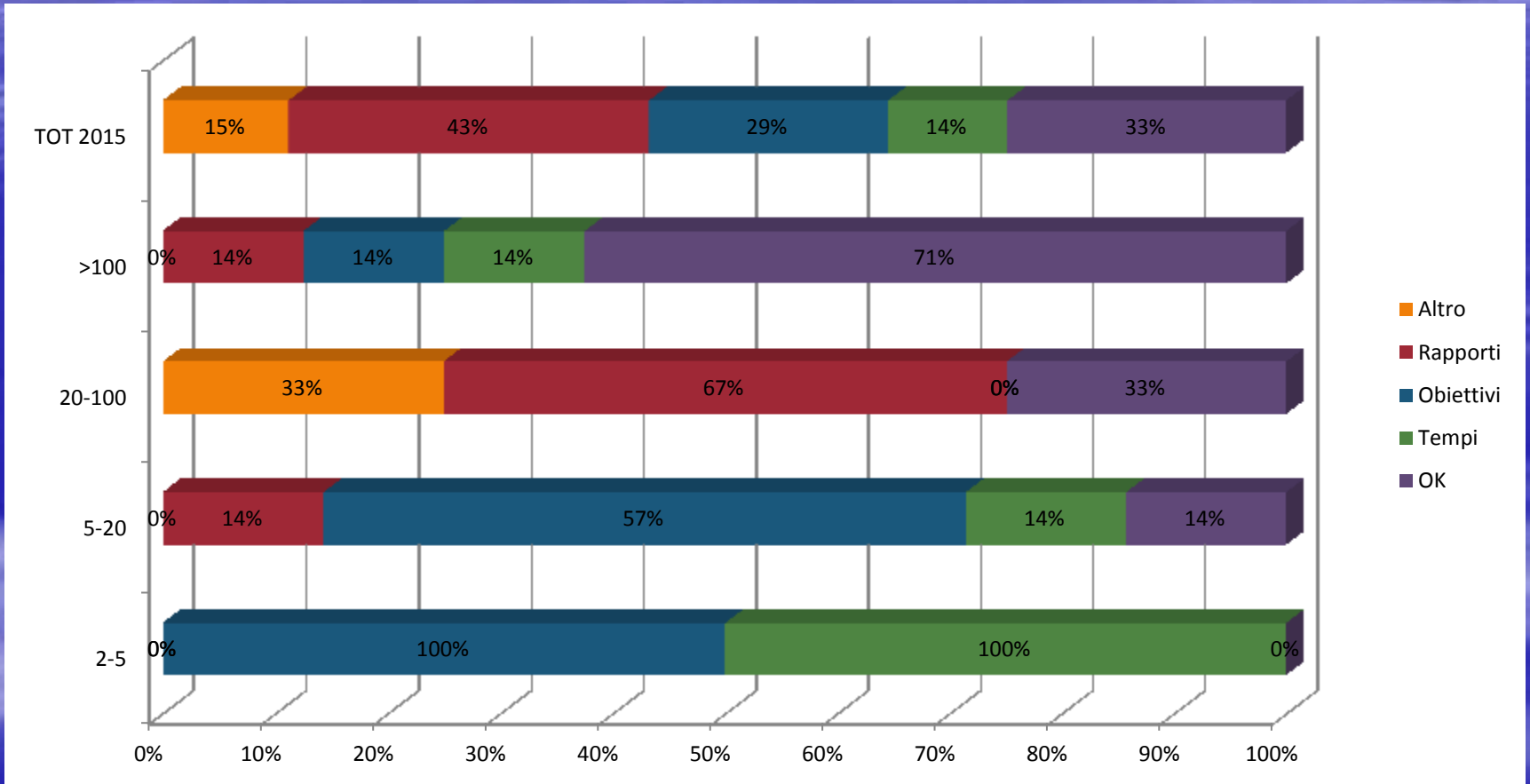


Livello di soddisfazione





Problemi





Il mercato italiano

- Decollo continuato = stallo?
- Forte ritardo rispetto ai mercati europei evoluti
- Scarsa disseminazione nelle aziende multinazionali
- Forte legame con il concetto di dirigente
- Molto “fai da te”, ovvero “spendo poco”
- Poche società specializzate
- Scarso interesse di società specializzate internazionali
- Molte “opzioni nominali” da parte di business contigui
- Attività istituzionale scarsa e non di matrice professionale



L'attenzione del legislatore

Attenzione del legislatore crescente a supporto delle PMI

- “doppio” disegno di legge Mosca-Cazzola (2010): agevolazioni fiscali per interventi nelle PMI
- **Regione Friuli Venezia Giulia (legge nr.4, 3/2005, nota come Bertossi)**
- legge 7193 (1997) della Regione Umbria: la prima in Italia
- bandi specifici in diverse regioni (Emilia Romagna, Toscana)
- voucher per temporary export manager



Contatto



Maurizio Quarta

Via Delio Tessa, 1
20121 Milano
tel. 02/2901.2463
fax 02/8707.1059

mq@tmcadvisors.com

Sito aziendale – www.tmcadvisors.com

Sito istituzionale - www.temporary-management.com

Temporary Management & Capital Advisors è Fondatore di

tra i più grandi gruppi di società specializzate, operante con Partner in 18 paesi nel mondo

