

È giunto il momento del temporary manager



Dopo un ventennio di lenta incubazione sembra che finalmente le imprese italiane abbiano scoperto questa figura di elevata e moderna professionalità. E arrivano i primi TM qualificati

di ROSAMARIA SARNO

Nato e cresciuto principalmente nel mondo anglosassone e nordeuropeo dove, pur con sfumature diverse, è riconosciuto e regolato in vari Paesi da oltre vent'anni, il temporary management è presente sul mercato del lavoro italiano dalla fine degli anni '80 con l'inizio delle attività delle prime società di "manager in affitto" ma è solo dal '93, con la nascita di Atema, Associazione per il temporary manager, che questo servizio professionale comincia a essere promosso in modo sistematico e quindi via via sempre più conosciuto e utilizzato. Anche se, a detta degli esperti, il nostro mercato non è ancora del tutto maturo.

"La figura del temporary manager ha registrato uno sviluppo crescente dal momento in cui abbiamo iniziato una costante attività di marketing istituzionale per farla conoscere e apprezzare in modo corretto, così come una forte leva per la sua affermazione sul mercato è stata l'apertura dell'associazione anche ai direttori di funzione e non più solo a figure di vertice, come gli amministratori delegati e i direttori generali", racconta al *Giornale delle Partite IVA* **Mietta Confalonieri, che è stata fondatrice di Atema, l'ha presieduta per diversi anni e attualmente**

ne è presidente onorario. Secondo la definizione ufficiale di Atema, il temporary management è il servizio che, attraverso un corretto uso della flessibilità, accompagna le aziende nell'affrontare situazioni di cambiamento mediante l'inserimento temporaneo di manager professionisti, altamente qualificati che abbiano obiettivi, tempi e deleghe predeterminati. "Il temporary management", viene chiarito, "è una scelta professionale, una carriera indipendente per persone le quali, per esperienze maturate e spirito d'imprenditorialità, cercano nuove opportunità con cui misurarsi. Occorre essere uno specialista nel proprio settore, avere un passato di successi nel raggiungimento degli obiettivi assegnati che consentano il riconoscimento della professionalità acquisita".

"Il bisogno di 'managerializzazione', oggi più che mai presente nel tessuto imprenditoriale italiano delle medie imprese e delle piccole, sia profit sia non profit, che vogliono espandersi", afferma **Paola Palmerrini, presidente di Atema**, "è un fenomeno collegato ai rapidi cambiamenti a cui l'impresa è sottoposta (fusioni, scorpori, internazionalizzazioni e delocalizzazioni, sviluppi di nuovi prodotti, riconversione verso i servizi, competitività territoriali, joint venture, start-up, cambi di compagine societaria, inserimenti di capitali a rischio ecc.). Utilizzare un servizio di ►

tario, meglio se arricchita e aggiornata nel tempo attraverso corsi professionali specifici e/o di management", conferma Mietta Confalonieri. "L'esperienza professionale deve essere consolidata, dimostrabile e adeguata ai ruoli. Il temporary manager non improvvisa, ma applica la cultura manageriale acquisita negli anni alle varie situazioni aziendali che gli vengono proposte. L'esperienza in azienda è estremamente importante, direi indispensabile, per affrontare questa professione, meglio se arricchita da un vissuto di consulenza. Molto più difficile, ma non impossibile, il contrario. C'è stato chi ha definito il temporary manager un 'minotauro della gestione d'impresa, metà dirigente e metà consulente' e non è andato molto lontano dal vero".

Competenze trasversali e approccio imprenditoriale

"Per i manager", sottolinea Paola Palmerini, "diventare temporary manager costituisce l'opportunità di sviluppare la propria carriera manageriale in questa direttrice, eventualmente anche imprenditoriale. Ciascun cambiamento può e dovrebbe essere affrontato progettualizzando l'obiettivo, le attività, gli scopi, i risultati e i tempi di realizzazione. Ciò richiede competenze trasversali, sempre più di general manage-

ment e sempre più flessibili, nonché la presenza di manager che sappiano allineare i propri interessi a quelli dell'azionista, che assumano responsabilità anche operative per la realizzazione dei progetti e posseggano competenza, capacità decisionale, esperienze e abilità di intervento mirato: in una parola, non un dipendente, ma un libero professionista temporary manager".

"Il mercato del temporary management è al momento piuttosto vivace", informa Mietta Confalonieri, "sia per la crisi che continua a mietere vittime tra i dirigenti a tempo indeterminato 'liberando' molte risorse manageriali, sia perché le aziende non vogliono più caricarsi di costi fissi, ma non possono rinunciare a vivere e operare sul mercato. E l'utilizzo di uno, o più, temporary manager è un costo variabile o, meglio ancora, un investimento. Le opportunità occupazionali sono oggi le più svariate, dal rilancio aziendale al risanamento dei conti, dall'apertura di nuovi mercati al passaggio generazionale, passando dalle ristrutturazioni organizzative all'introduzione in azienda del controllo di gestione".

Ma quanti di questi professionisti sono lavoratori autonomi con partita Iva e quali sono le principali problematiche che si trovano ad affrontare? "Non è possibile dare cifre o percentuali", spiega Confalonie-



In alto, Mietta Confalonieri, fondatrice e presidente onorario di Atema. Qui sopra, Paola Palmerini, presidente di Atema.

Che cosa è Atema

Atema - Associazione per il Temporary Management nasce a dicembre del 1993 a Milano. È una "libera associazione di volontariato professionale", senza fini di lucro, apolitica e apolitica, e si pone *super partes* nei confronti del mercato, con l'obiettivo di divulgare la cultura della flessibilità manageriale e del temporary management sul mercato italiano.

Per aiutare il Paese in questo particolare momento di crisi, Atema si propone di rispondere al bisogno del mercato di elevate competenze manageriali, unite alla propensione e condivisione del rischio imprenditoriale.

L'associazione accoglie dirigenti, professionisti, temporary manager e società di servizi alle imprese che ne condividono il posizionamento e lo scopo sociale. La strategia che, sin dalla sua fondazione, l'ha contraddistinta, è quella di diffondere la conoscenza e la cultura di questo servizio in un'ottica di "marketing squisitamente istituzionale", allo scopo di contribuire a creare e far crescere in Italia il mercato del temporary management, restando totalmente fuori da logiche di business o intermediazione di personale.

Atema parla:

- alle aziende, attraverso le loro federazioni, unioni industriali e associazioni di imprese;
- ai dirigenti, attraverso le loro associazioni di categoria e federazioni;
- alle istituzioni, regionali, provinciali, comunali, ministeriali attraverso i media e i congressi;

- al mercato, offrendo un contributo di innovazione nell'approccio al problem solving e alla gestione del cambiamento.

L'associazione è da sempre attiva per creare i presupposti che permettano a questo servizio di svilupparsi costantemente e armonicamente sul mercato italiano e per raggiungere lo scopo:

- dialoga con le istituzioni per la realizzazione di un contesto giuridico favorevole alla diffusione del temporary management sul mercato italiano;
- promuove l'immagine pubblica dell'associazione e dei propri associati presso le istituzioni e le associazioni imprenditoriali o di categoria;
- valorizza la figura del temporary manager posizionandola verso il più alto profilo professionale;
- definisce e propone corretti standard deontologici ed etici per i propri associati, a garanzia della loro serietà professionale;
- cura lo sviluppo professionale dei propri associati, completandolo attraverso un programma di attestazione delle competenze;
- accompagna i propri associati nel percorso di Qualificazione professionale;
- promuove e stimola un continuo networking tra i soci, facilitando lo scambio di esperienze e contatti e la creazione di nuove opportunità professionali.

Per avere informazioni su come associarsi ad Atema gli interessati possono visitare il sito dell'associazione www.atema.net.

I tre profili professionali di temporary manager

Sono tre le tipologie di profili professionali di temporary manager delineate nel Codice deontologico di Atema:

- **T-manager:** professionista con una forte specializzazione di funzione. Opera di norma nella stessa funzione, assumendo incarichi "a tempo", in sostituzione o affiancamento di manager di funzione dell'impresa (ad esempio Cfo, Cio, direttore di produzione, direttore commerciale, direttore di progetto), laddove esistano, oppure opera con deleghe di funzione a fronte di progetti di cambiamento più ampi e complessi della stessa funzione organizzativa (ad esempio nel progetto di fusione tra due o più imprese come TM HR Manager per il periodo di fusione, o temporary financial manager per adempimenti di fusione). La specializzazione di funzione prevale rispetto ad altre competenze o abilità, nell'ambito della gestione di un cambiamento aziendale.
- **T-executive:** manager che ha maturato competenze trasversali e complete, ed è fungibile su più aree di competenza. I professionisti di questo profilo sono frequentemente general manager,

amministratori delegati, consiglieri delegati, direttori generali di business unit indipendenti, nazionali o internazionali, general manager o ad di società controllate da gruppi o consorzi o altre forme cooperativistiche, organizzazioni no profit e joint venture di business. La competenza trasversale di general management caratterizza il profilo di questo TM, ne connota il livello di responsabilità in genere associate, e si applica spesso a società medio-piccole o ad agglomerati di impresa, come numero due a fianco dell'imprenditore, accompagnando passaggi generazionali, operazioni straordinarie di aggregazione o scorporo, o gestendo unità di business nazionali o internazionali.

- **T-entrepreneur:** è il professional manager d'impresa, che ha caratteristiche imprenditoriali tali da affiancare/supportare start-up, spin-off di aziende o coordinare complesse operazioni societarie, ed essere membro della governance temporanea nelle operazioni di M&A o in operazioni di management buy out. È gestore di azienda con partecipazione di equity diretta o attraverso fondi.

ri, "ho motivo però di pensare che **una gran parte dei temporary manager lavorino con una propria società individuale, con partita Iva.** Quanto ai problemi, considerando che molti di essi provengono da grandi aziende superstrutturate, ritengo che la loro più grande difficoltà sia affrontare da soli, senza esperienza (e senza segretarie!) e in prima persona l'autopromozione e le molte problematiche sia fiscali sia organizzative della libera professione in genere".

Professionisti qualificati con il percorso di accreditamento

"Le libere professioni sono da sempre uno dei pilastri della vita sociale ed economica", fa osservare Paola Palmerini. "La loro rilevanza va crescendo con l'estendersi di quella che, sinteticamente, è definita 'l'economia della conoscenza', dove il valore aggiunto è creato dalle elevate competenze specialistiche e dalla capacità di aggregarle in sistemi a rete. Questo sviluppo determina opportunità sempre maggiori, ma introduce anche nuovi elementi di complessità nel rapporto fra i professionisti e le altre componenti dell'economia (imprese, individui, istituzioni), aumentando nel contempo le loro responsabilità di natura generale: in particolare, con il crescere e con l'articolarsi dell'offerta e della domanda di professionalità, aumenta il bisogno della committenza di avere certezze circa la consistenza e la qualità di quanto è offerto sul mercato".

Atema ha risposto a tale bisogno iniziando un percorso di accreditamento della professione secondo le normative vigenti derivate dal D. Lgs. 206/2007 CE e istituendo il processo strutturato e indipendente (non

autoreferenziale) denominato "Percorso di attestazione delle competenze dei temporary manager" (Qualificazione) e lo sta diffondendo sul mercato, sia verso i professionisti TM sia verso i potenziali utilizzatori del temporary management.

"Il percorso di accreditamento ha superato il primo importante esame da parte del Ministero", informa la presidente di Atema, "e ora la nostra associazione è in attesa del parere dell'assemblea del Cnel".

Il processo di Qualificazione si pone i seguenti obiettivi:

- offrire al temporary manager l'opportunità di vedere valutate e certificate alcune delle principali competenze professionali a lui richieste;
- offrire alle aziende e più in generale ai clienti del temporary manager la possibilità di ricorrere a un repertorio accreditato di professionisti qualificati;
- favorire lo sviluppo e la formazione continua del temporary manager;
- qualificare il ruolo dell'associazione Atema.

"A pochi mesi dalla sua attivazione", conclude Palmerini, "il processo di Qualificazione è stato applicato in due diversi cicli consentendo il riconoscimento di 22 temporary manager qualificati. Atema – unica associazione che presiede lo sviluppo della professione del temporary manager – è presente ai tavoli istituzionali e confindustriali per 'far sistema' con gli stessi al fine di accrescere l'efficacia e il valore del servizio, e per cooperare nella risoluzione dei limiti del sistema normativo e promuovere comuni proposte da avanzare a tutela della professione del temporary manager".