

Managerial skills for personal growth and new opportunities

Politiche attive mirate e sviluppo delle competenze digitali

28 gennaio 2020

Il Temporary Management

I relatori

Stefano Fontanari

presidente e cofondatore di
Adhoc Interventi Manageriali



Laura Fumagalli

Socia Adhoc, psicologa
Psicoterapeuta



Il temporary management :opportunità professionale e strumento di crescita per la PMI

- Il contesto
- Il recente riconoscimento del temporary management legato allo sviluppo delle PMI
- Il delicato rapporto tra TM ed imprenditore
- Come avere successo e soddisfazione personale
- I soft skills

Adhoc Interventi Manageriali

- Società Cooperativa partecipata da FM Trento, FM Vicenza e Manageritalia TT-AA
- Oltre 160 soci manager
- Sedi a Trento e Vicenza
- Sette anni di attività nel Triveneto
- Circa 200 incarichi portati a termine, non solo TM ma consulenza, formazione e HH

La crisi del 2011-2012 uno scenario nuovo

Grandi aziende

- radicale ristrutturazione del mercato
- con fallimenti, acquisizioni e razionalizzazioni
- espulsione di centinaia di migliaia di dipendenti
- tra cui migliaia di dirigenti e quadri apicali, portatori di altissime competenze e di inestimabili esperienze.

Le PMI

- Selezione naturale
- Cambiamento e sviluppo
- apertura a nuovi mercati
- di innovazione di prodotto,
- di digitalizzazione ,
- di implementazione di sistemi di gestione efficaci.

L'uscita di molti manager

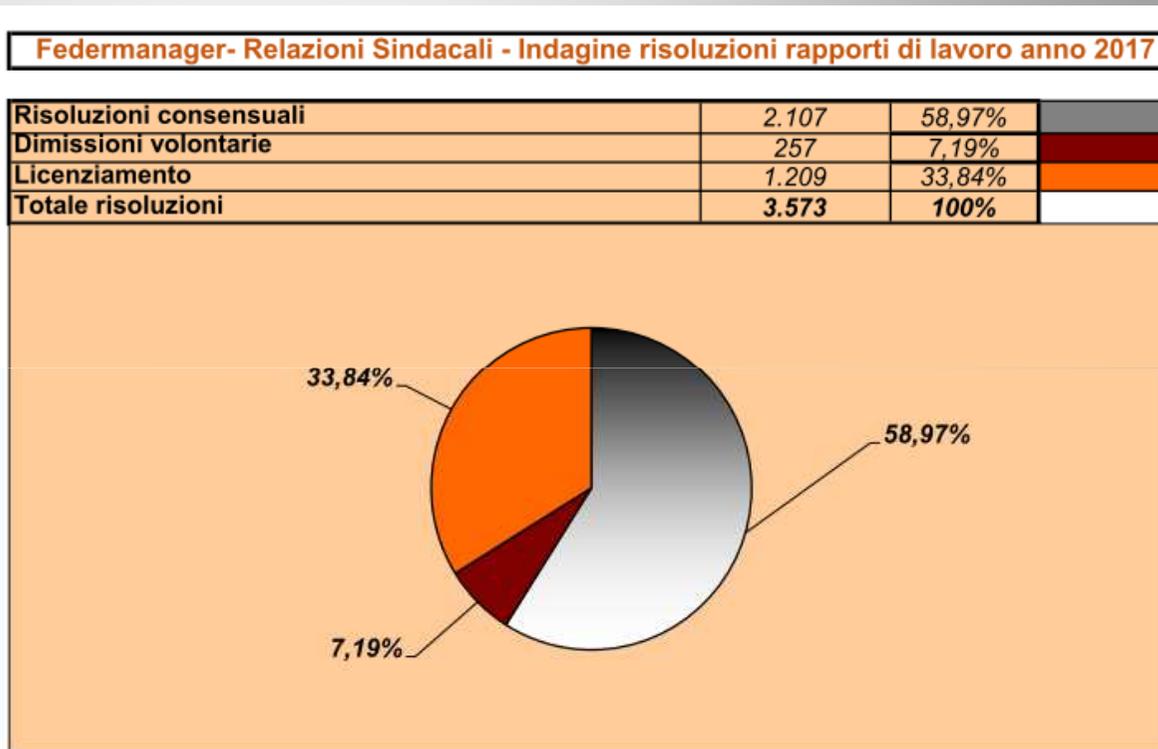
A fornire la fotografia della situazione è l'Inps: i dati dell'Istituto di previdenza dicono che tra il 2011 e il 2017 il numero dei dirigenti è calato del 9,5%, passando da poco più di 75 mila a poco più di 68 mila.

Ogni anno, si chiudono in media 6 - 7000 contratti dirigenziali (fonte federmanager)

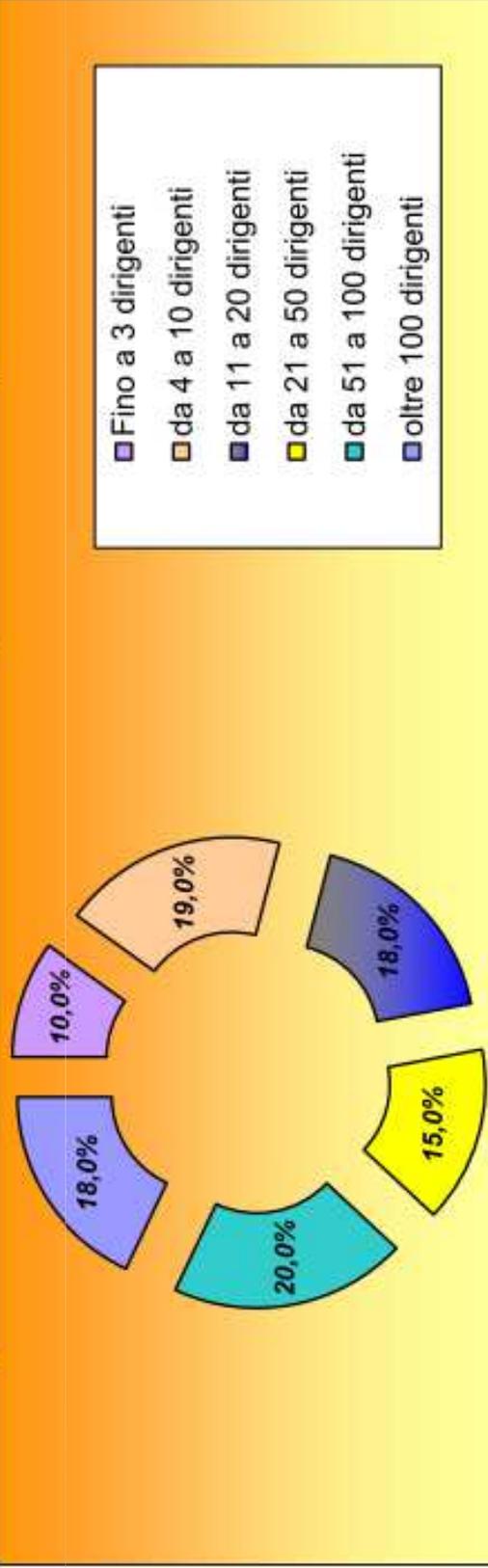
Sono circa 20 mila i manager inoccupati nel nostro Paese e per metà di loro non è facile ritrovare un incarico .

(stime Federmanager agosto 2018)

Risoluzioni passate attraverso FM (60%)



DIMENSIONE AZIENDALE	
Fino a 3 dirigenti	10%
da 4 a 10 dirigenti	19%
da 11 a 20 dirigenti	18%
da 21 a 50 dirigenti	15%
da 51 a 100 dirigenti	20%
oltre 100 dirigenti	18%



Elaborazione Area Sindacale Federmanager
su dati Associazioni territoriali Federmanager

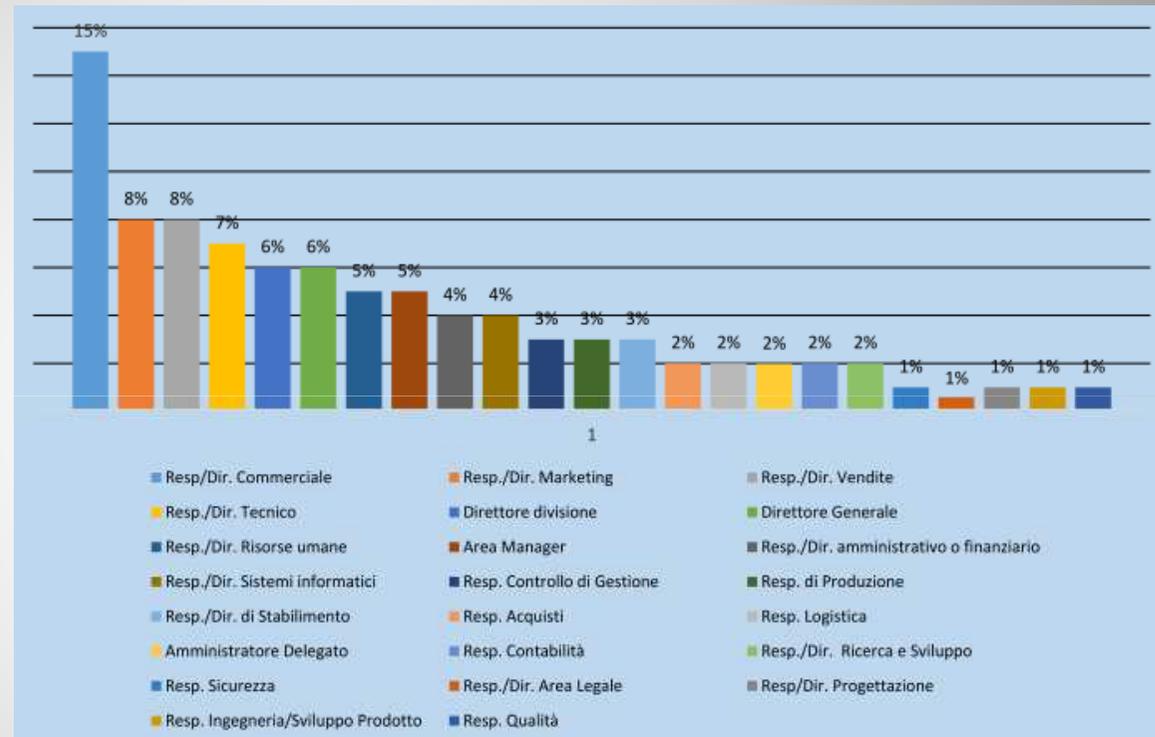
6 giugno 2018

meno posizioni manageriali nelle aziende

Colpa delle ristrutturazioni aziendali e della diminuzione delle imprese industriali con almeno un dirigente in organico, scese in sette anni da 18.724 a 15.742 (-16%).

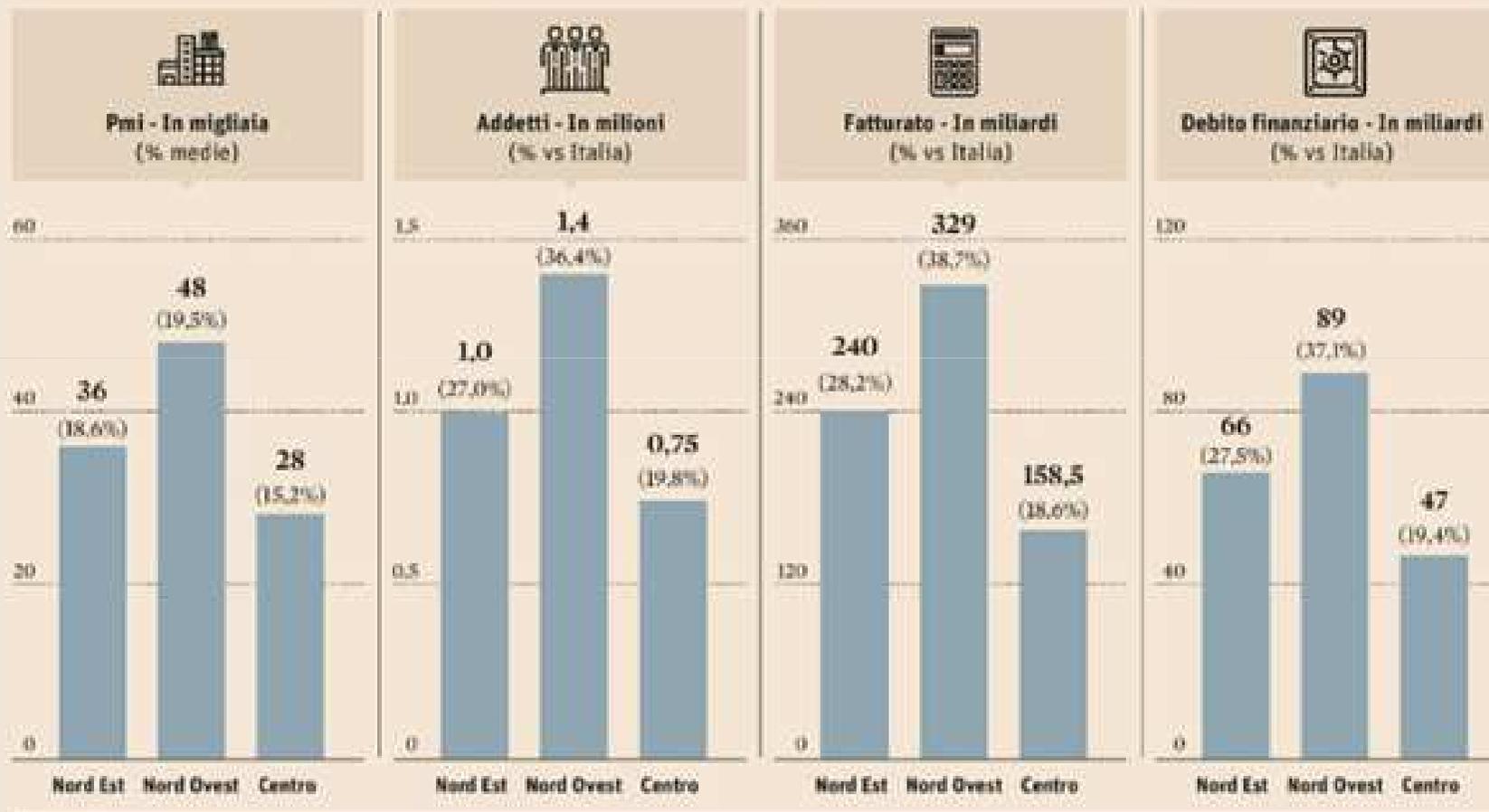
Ciò significa che, in una penisola caratterizzata soprattutto da pmi, sul totale delle imprese industriali solo il 5,6% sceglie di assumere un manager.

(fonte federmanager)



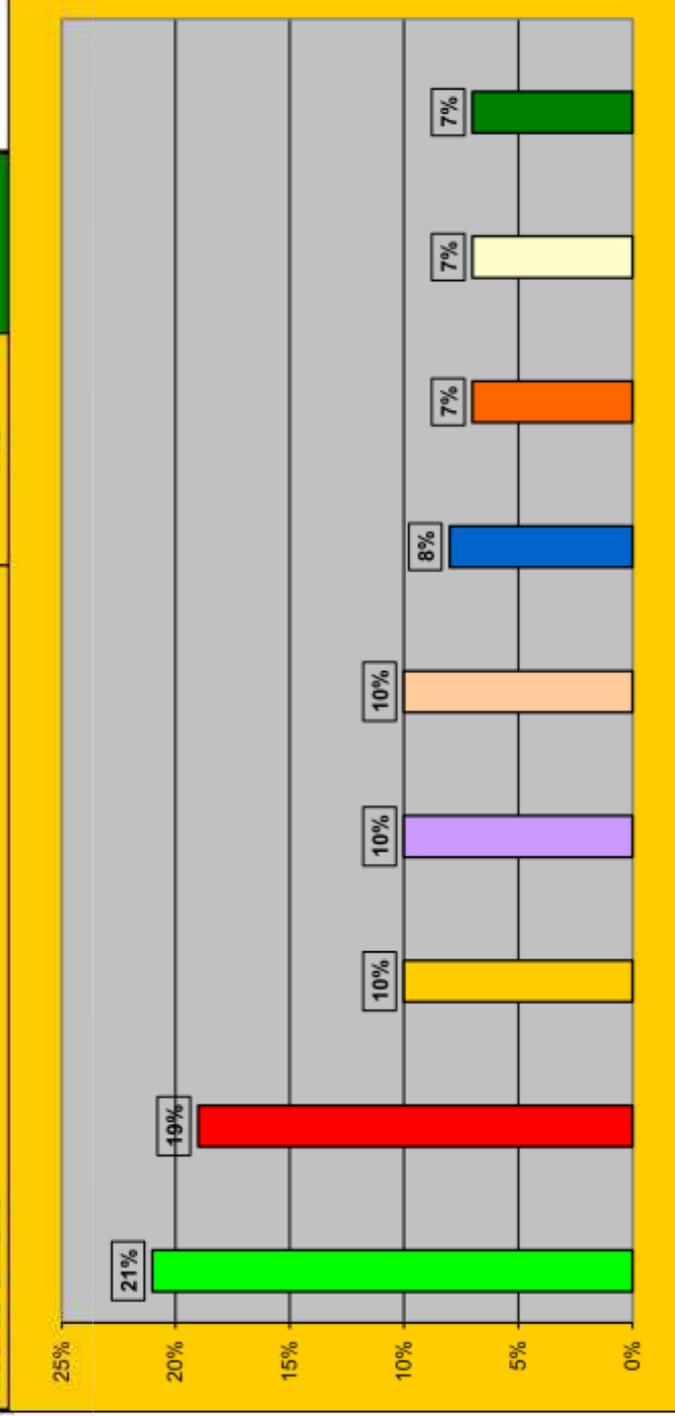
FM indagine 2017 sulle risoluzioni dei rapporti di lavoro

Il sistema di Pmi del Centro-Nord



PRINCIPALI AREE AZIENDALI INTERESSATE DALLE RISOLUZIONI

Commerciale/Marketing	21%
Tecnica/Produzione	19%
Acquisti/Logistica	10%
Comunicazione	10%
Direzione Generale	10%
Controllo di gestione/Qualità	8%
Sistemi informatici	7%
Amministrazione	7%
Risorse umane	7%

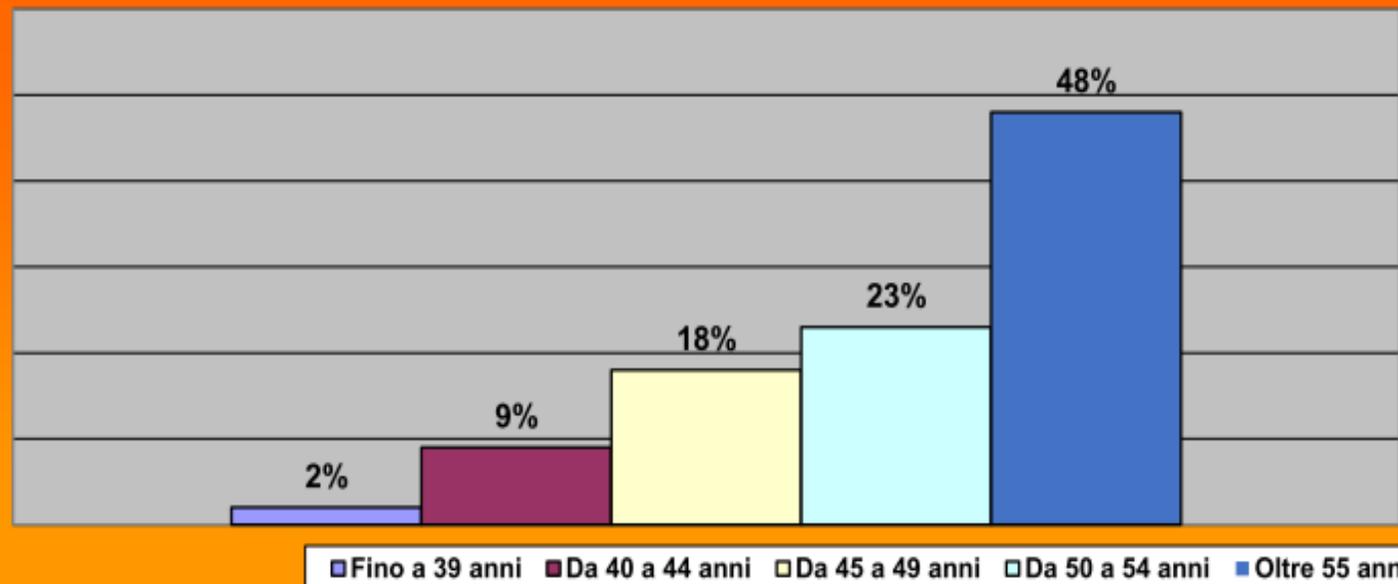


Elaborazione Area Sindacale Federmanager
su dati Associazioni territoriali Federmanager

manager espulsi per classe di età (FM 2017)

SESSO	
UOMINI	86%
DONNE	14%

ETA' ANAGRAFICA	
Fino a 39 anni	2%
Da 40 a 44 anni	9%
Da 45 a 49 anni	18%
Da 50 a 54 anni	23%
Oltre 55 anni	48%



managers al bivio

- la chiusura spesso traumatica di un rapporto che durava da anni,
- l'amarezza per quello che molto spesso è stato vissuto come un tradimento da parte dell'azienda
- lo scoramento e la sensazione di solitudine per la perdita di certezze consolidate
- il radicale cambiamento della propria vita
- la volontà di reagire, di affrontare nuove sfide
- il compiacimento per la forzata scoperta di nuove opportunità e di un nuovo stile di vita.



Che fare?

Un cambiamento radicale per il manager, nuove sfide e nuove opportunità

Danilo Rivalta ha vissuto in prima persona l'esperienza.

Una vita da dirigente in diverse aziende in Italia e in giro per il mondo e poi nel 2015 a 60 anni licenziato su due piedi: «Non realizzi subito, non ti sembra possibile. Mi hanno lasciato a casa per telefono. È stato un colpo, mi sono detto e adesso? Ti ritrovi a pensare che non sei intoccabile come credevi, perché si pensa davvero di essere intoccabile quando sai di avere le competenze, la professionalità e l'esperienza. Insomma sei stato un top manager fino a qualche minuto prima, com'è possibile che ora tu sia a spasso?».

Simona Sirianni su Vanity Fair



I dati Intoo 2017

- La ricollocazione dei dirigenti è stata del 90% e per i quadri del 73% (campione di 400D e 500Q);
- Nella ricollocazione per i dirigenti sono aumentati i casi partita Iva (dal 17 al 21%), stabili al 26% i casi di microimprenditorialità. **(il 47% quindi è uscito dai tradizionali contratti)**
- per i dirigenti lo stipendio è stato mediamente inferiore di circa il 10-15%.



- Il canale di ricollocazione di maggior successo per tutte le figure professionali è stato il **networking** (63% medio con punte del 73% per i dirigenti).
- Il mercato del lavoro sta offrendo diverse opportunità soprattutto per i livelli intermedi, portatori di know-how tecnico e di capacità manageriali di interesse per la piccola-media impresa protesa con dinamismo a rispondere all'evoluzione incalzante", Cetti Galante, amm. Del. di Intoo

La PMI e l'imprenditore

- imprenditore, vero “uomo solo al comando”,
- spesso il motore dell'azienda da cui ne dipendono le sorti
- eccezionale dedizione al lavoro
- ed il sincero attaccamento per i dipendenti,
- il valore delle sue intuizioni e della personalità di cui permea l'ambiente di lavoro.



La PMI ,luci ed ombre

- crescita spontanea attorno ad un'intuizione e ad un uomo votato alla sua realizzazione
- accentramento nell'imprenditore di tutte le fasi decisionali
- carenza nei meccanismi di delega
- assenza di sistemi di controllo economico
- mancanza di politiche di gestione, valutazione e crescita del personale
- l'estrema difficoltà ad intraprendere percorsi di innovazione.



Il punto di svolta

PMI

- Richiesta di supporto
- Figure portatrici di best practices
- Alte professionalità
- Competenze di cui finora la pmi poteva fare a meno

Migliaia di manager liberati



La risposta delle istituzioni

- Nuova attenzione al tema della crescita delle PMI attraverso l'inserimento di competenze
- Riconoscimento della nascita di una categoria di professionisti che il mercato del lavoro non può assorbire con gli strumenti tradizionali
- Ricerca di strumenti per stimolare ed agevolare l'ingresso di manager nelle PMI

La risposta del governo

- Agevolazioni fiscali per l'assunzione di manager inoccupati (2015-2016)
- I Voucher "Internazionalizzazione "1 DM15/5/2015 per 19 M
- I Voucher "Internazionalizzazione 2 " DM17/7/2017 per 48 M
- I voucher " Innovation manager" DM 7/5/2019 50M
- Iniziative regionali (Veneto e Friuli)

I voucher risultato in chiaroscuro

- Avvicinare la figura del manager alle pmi
- Allargare gli orizzonti delle pmi
- Dare opportunità di lavoro a manager
- Mancanza di un progetto compiuto
- Mancanza di strutture di supporto
- Scarsa propensione all'investimento



La risposta delle associazioni

Bilancio delle competenze



Certificazione delle competenze
(TM, EM,IM, IR)

4 manager



4.Manager è stata costituita da Confindustria e Federmanager per sostenere la crescita dei manager e delle imprese con l'obiettivo di contribuire a generare uno sviluppo sostenibile e duraturo

Corriere 17 novembre 2019

«Più manager nelle pmi, così riparte l'economia»

Cuzzilla (Federmanager): piccole imprese, sì a incentivi alle assunzioni di diri

Rimettere in moto l'Italia? La bacchetta magica non ce l'ha nessuno. Si può tuttavia ragionare sulle caratteristiche della nostra economia e iniziare da qui per capire quali leve si possono muovere. «Bisogna partire da due considerazioni — suggerisce il presidente di Federmanager, Stefano Cuzzilla —: il tessuto industriale italiano è fatto per oltre il 90% da piccole e medie imprese, molte eccellenti e con prodotti di grande qualità, che però faticano a crescere. E abbiamo un enorme capitale manageriale a disposizione che può aiutare queste imprese». Far incontrare questi due mondi, andando oltre le gelosie, il campanilismo e un retaggio culturale che storicamente ha frenato la crescita delle Pmi, è uno degli obiettivi di Federmanager. «Far crescere le piccole e medie imprese — sottolinea il presidente — significa far ripartire l'economia». In passato i nostri imprenditori hanno avuto grandi intuzioni sul prodotto, ma non han-

no sviluppato una adeguata cultura finanziaria e oggi la maggior parte di loro non ha accesso al mercato e agli investitori». Un manager può aiutare questa svolta, che è obbligata: «I modelli di business stanno cambiando — avverte il presidente di Federmanager —. La digitalizzazione è una trasformazione necessaria per essere competitivi, che richiede però competenze per gestirla». Competenze che le piccole imprese italiane, quasi sempre a matrice familiare, non hanno.

Ma qualcosa sta cambiando. Federmanager, insieme a Confindustria, ha creato un osservatorio all'interno dell'associazione «4Manager», per individuare e analizzare i trend di mercato e comprendere meglio l'evoluzione delle competenze manageriali. «Dall'ultimo rilevamento — racconta Cuzzilla — risulta che oggi un'impresa su due ha capito l'importanza di inserire manager in azienda e conta di farlo nei prossimi tre

anni per esigenze legate all'internazionalizzazione e alla digitalizzazione. Hanno capito che managerializzare un'impresa non significa consegnarla ad un altro, ma avere un aiuto per il cambiamento. Questo vale ancora di più nei casi di passaggio generazionale dove l'imprenditore capisce che è meglio far gestire la transizione a un manager». Ma, aggiunge Cuzzilla «gli imprenditori evidenziano una certa difficoltà a trovare figure manageriali, è l'87% dei casi. Federmanager li aiuta in questa selezione» e, cosa altrettanto importante, li aiuta a orientarsi tra i bandi pubblici, molti dei quali riguardano materie come la competitività o la diffusione delle competenze manageriali. Se quasi il 90% delle imprese non riesce a trovare sul mercato le competenze adeguate «è necessario lavorare sia sulla domanda sia sull'offerta. L'impresa deve aver chiaro qual è il suo reale fabbisogno, altrimenti non ci sarà mai manager che tenga. Poi, lavorare sulla formazione

Il profilo



● Stefano Cuzzilla è il presidente di Federmanager da maggio 2015. Nell'ottobre 2017 è stato nominato anche presidente di 4Manager, associazione costituita da Federmanager e Confindustria

dei manager, che continua, e sulle cosiddette "soft skills" (le competenze meno importanti e "soft skills" che delimitano le caratteristiche interpersonali di un manager — spiega il presidente dell'ambiente di lavoro —). I manager sono fondamentalmente comunicatori e non solo. Individuare e formare i manager è un lavoro che non si fa solo con gli imprenditori, ma con gli imprenditori e i lavoratori su cui si lavora. Il manager deve essere in grado di comunicare i motivi del lavoro e di individuare le competenze emerse anche nei lavoratori su cui si lavora. La difficoltà manageriale è anche ai costi. Le imprese, spesso, non si assegnano un ruolo. Il carico fiscale oggi è tra più e meno — sottolinea C



RISORSE SU MISURA PER L'AZIENDA

TEMPORARY MANAGEMENT FORMAZIONE HEAD HUNTING

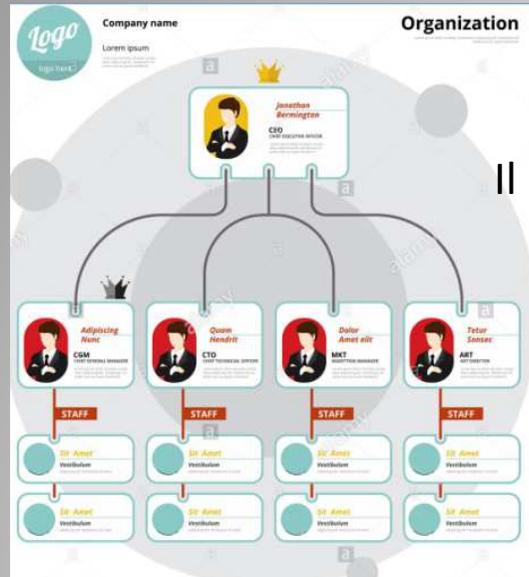
adhoc-manager.it



Lo scenario Trentino e Triveneto

- PMI con un fatturato da 5 a 30 M
- struttura decisionale molto accentrata sull'imprenditore-fondatore
- gruppo di collaboratori storici cresciuti in azienda.





Il dipendente

Il Rapporto consulenziale



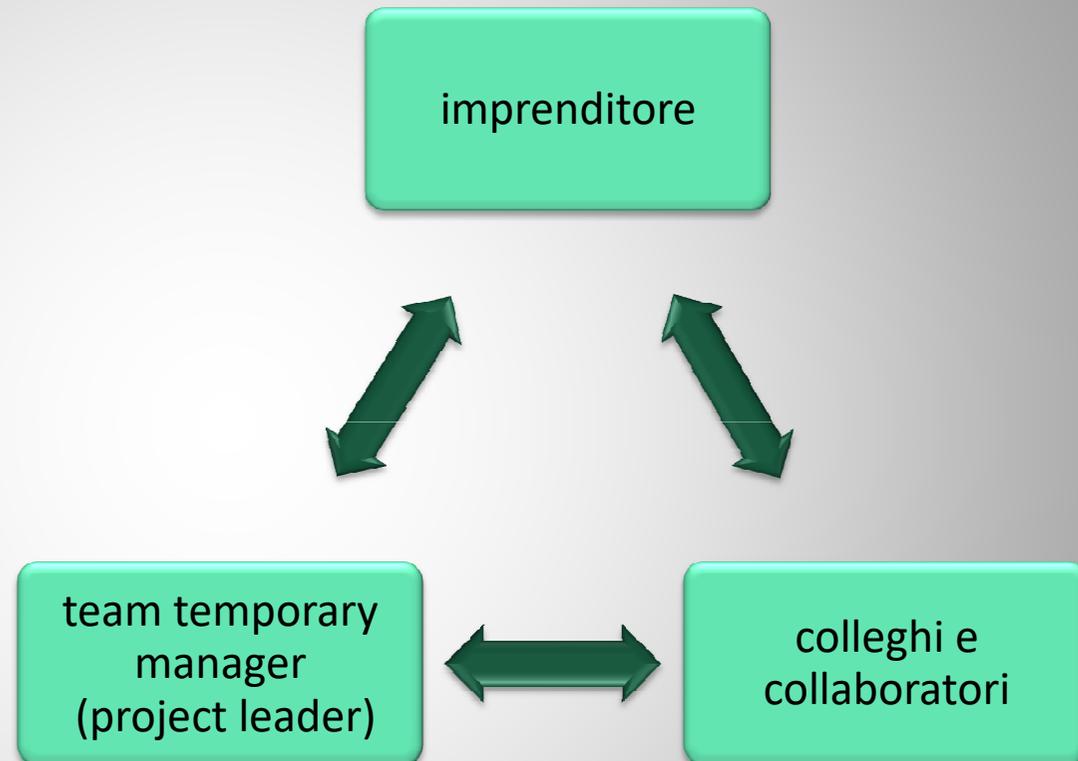
Il Temporary Manager

- Competenze multidisciplinari
- Impegno flessibile
- Capacità di spesa ridotta
- Concretamente operativo
- Integrazione immediata
- alte competenze
- incarico a termine



Gli attori del percorso di Temporary Management

- **L'imprenditore** che decide l'intervento per fare fronte ad una criticità/opportunità
- **Il team di TM** con il project leader
- Il contesto aziendale consolidato composto da **collaboratori e dipendenti**, normalmente estranei alla decisione e poco informati su ruolo e compiti del TM.



Le aspettative dell'imprenditore

- Risoluzione dei problemi
- Immediata operatività
- Non turbare gli equilibri interni
- Non incrinare la leadership



Il Sentiment dei dipendenti/collaboratori

- Curiosità per la nuova figura
- Aspettativa di risoluzione di problemi /frustrazioni personali
- Diffidenza verso un estraneo
- Difesa di posizioni acquisite



L'attitudine del TM

- Portare best practices
- Rimuovere le criticità
- Migliorare i processi
- Introdurre procedure corrette



Handle with care !!!!

L'approccio in azienda



Entrare in sintonia con
l'imprenditore

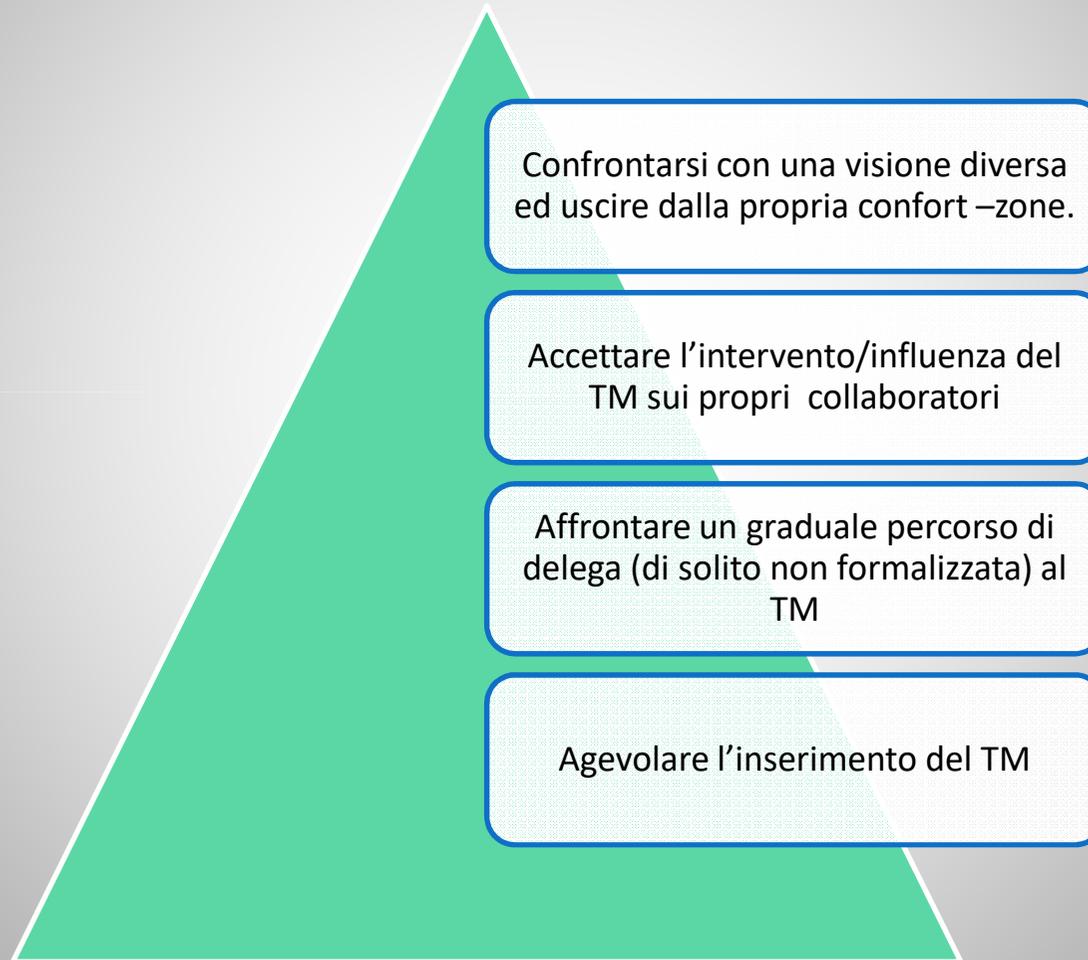
Guadagnare la fiducia dei
colleghi

Comprendere le gerarchie
interne, formalizzate e
soprattutto quelle non
esplicite

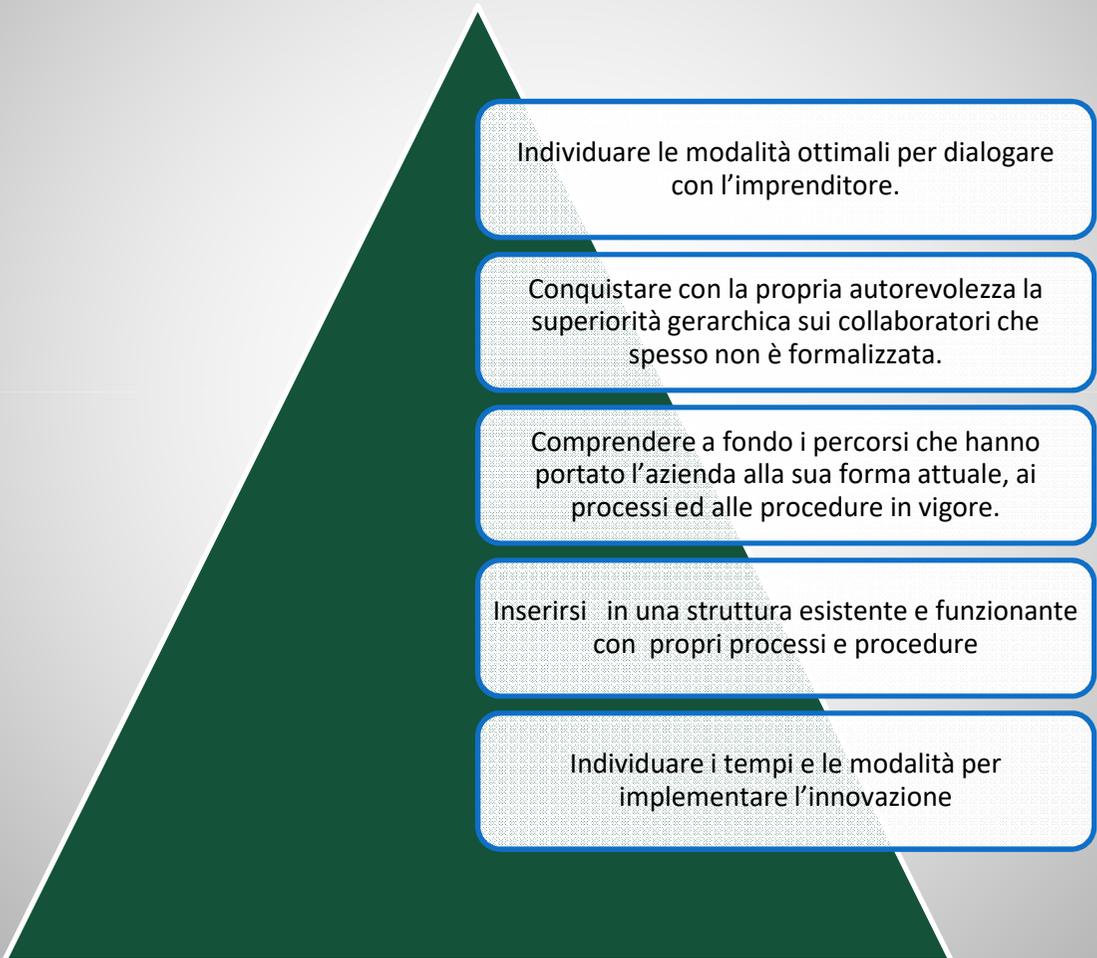
Integrarsi e divenire
immediatamente operativo

Individuare criticità e
potenzialità dell'azienda sui cui
intervenire con le opportune
modalità e cautele

Le criticità per l'imprenditore



Le criticità per il TM



Individuare le modalità ottimali per dialogare con l'imprenditore.

Conquistare con la propria autorevolezza la superiorità gerarchica sui collaboratori che spesso non è formalizzata.

Comprendere a fondo i percorsi che hanno portato l'azienda alla sua forma attuale, ai processi ed alle procedure in vigore.

Inserirsi in una struttura esistente e funzionante con propri processi e procedure

Individuare i tempi e le modalità per implementare l'innovazione

La swot del temporary management

	Elementi di forza	Elementi di debolezza
Relazione TM- MPRENDIT ORE	<ul style="list-style-type: none"> • comunicazione costante e trasparente • condivisione degli obiettivi intermedi • attenzione alle relazioni esistenti 	<ul style="list-style-type: none"> • autoreferenzialità • applicazione di modelli precostituiti • scarso coinvolgimento dell'imprenditore • critica del modello esistente
Relazione TM- AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • attitudine proattiva e collaborativa • attento ascolto della base • interlocuzione diretta con tutti i collaboratori 	<ul style="list-style-type: none"> • privilegiare il rapporto con l'imprenditore • critica (anche costruttiva) al modello esistente • non comprensione dei processi e delle dinamiche interne

Il caso Rossi Meccanica

Storica azienda familiare del settore meccanico, 8M di fatturato 90 dipendenti il cui titolare, il sig. Rossi, conduce l'azienda con il supporto ed il consiglio di anziano consulente, giunto ora sulle soglie della pensione. Rossi, completamente dedicato all'azienda, ha una personalità schiva ed introversa ed un carattere, per sua stessa ammissione, molto difficile ed accentrato.

Adhoc è chiamata per sostituire la figura del dott. Bianchi che, giunto al termine del suo incarico, desidera rientrare alla città natale. Propone come team leader l'ing. Marchi, un collega relativamente giovane, con competenze trasversali maturate in PMI come stretto collaboratore del titolare d'azienda. In pochi mesi, sotto la guida del dott. Bianchi, Marchi si integra perfettamente in azienda prende possesso di aree aziendali e di settori di business finora trascurati, iniziando ad introdurre tecniche di gestione innovative, tanto che in breve gli vengono affidate responsabilità crescenti.

Il contratto viene rinnovato con piena soddisfazione e l'ing. Marchi subentra definitivamente nel ruolo di direttore operativo.

Due settimane dopo il contratto viene rescisso.

Causa della crisi :

L'ing. Marchi non è riuscito a costruire un rapporto diretto con il titolare. La sua presenza in azienda è sempre stata mediata dal dott. Bianchi a cui questi si è appoggiato trascurando, anche per l'oggettiva difficoltà della persona, la costruzione di un canale diretto di comunicazione, di un comune sentire e di una strategia condivisa. All'uscita del dott. Bianchi il rapporto, mai nato, è andato immediatamente in crisi.

Il caso Perfect Job srl

Dinamica azienda del settore delle forniture per edilizia, con un fatturato di circa 7M, circa 20 dipendenti in rapida crescita. I titolari in maniera lungimirante intuiscono la necessità di acquisire in azienda competenze manageriali per introdurre concetti organizzativi e razionalizzare i processi.

Il team adhoc interviene in maniera molto graduale, studia dall'interno i processi, le personalità e le consuetudini aziendali di una struttura semplice ma efficace.

Le azioni di miglioramento, a qualsiasi livello, sono proposte operando in affiancamento ai responsabili, rispettandone le prerogative e le competenze. Non si forzano mai soluzioni ma si lavora per ottenere la condivisione delle innovazioni.

In questo modo concetti che inizialmente venivano rifiutati vengono a poco a poco compresi e fatti propri.

I responsabili superano la naturale diffidenza verso l'intervento estraneo ed il team adhoc viene accettato e riconosciuto come "risolutore di problemi"