

Maurizio Quarta

# Soluzione Temporary Management

Nuovi professionisti  
per la creazione di valore



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

Maurizio Quarta

# **Soluzione Temporary Management**

Nuovi professionisti  
per la creazione di valore

 FrancoAngeli

**TOOLS**

*Maurizio Quarta*, dopo una carriera nel marketing internazionale, nel business development di aziende multinazionali e in consulenza (McKinsey) è oggi Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors, una delle più note società del settore, tra le fondatrici del gruppo internazionale Senior Management International. È inoltre National Coordinator del Chapter italiano di IIM (*Institute of Interim Management*), associazione professionale inglese dei temporary manager. Gestisce, in partnership con ISTUD, [www.temporary-management.com](http://www.temporary-management.com), primo sito istituzionale e informativo italiano al suo decimo anno di vita. È giornalista pubblicista e ha scritto sulle principali testate di economia e management. Per FrancoAngeli ha pubblicato il volume *Temporary Management. Ascoltiamo l'Europa* e curato, con Paola Brivio, *Game Over? Percorsi professionali per gli over 40* e *Da manager a professionista*. È Consigliere Nazionale di AISL. Opera nel terzo settore nel campo della formazione sull'adozione internazionale e come membro del Comitato Scientifico della Fondazione Giancarlo Quarta ONLUS.

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Paolo Iacci</i>	pag. 9
<b>Presentazione</b> , di <i>Vincenzo Boccia</i>	» 13
<b>Introduzione.</b> <b>Perché un nuovo libro sul temporary management</b>	» 17
<b>Ringraziamenti</b>	» 23
<b>1. Definizioni e principi di base</b>	» 25
Premessa	» 25
1. Definire il TM	» 26
2. Luoghi comuni e confini del TM	» 27
<b>2. 2010: il decollo?</b>	» 41
1. Il TM in Italia	» 41
1.1. Le origini	» 41
1.2. Gli anni Novanta	» 42
1.3. Lo sviluppo dell'ultimo decennio	» 44
1.4. La confusione di oggi	» 49
1.5. Il panorama dell'offerta	» 52
1.6. Il ruolo dell'associazionismo	» 55
1.7. Quale futuro?	» 58
2. Fattori di crescita del mercato	» 63
2.1. La nuova legge fallimentare	» 63

Le possibili soluzioni alla crisi delle società dopo le recenti riforme della legge fallimentare, di <i>Giuseppe Amoroso</i>	pag. 69
2.2. L'attività del legislatore nazionale e locale	» 80
2.3. Il ruolo delle associazioni in Gran Bretagna	» 92
Il ruolo di IIM (Institute of Interim Management) nello sviluppo del mercato inglese, di <i>Tony Evans</i>	» 93
L'Associazione inglese delle società, di <i>Bill Penney</i>	» 106
2.4. Cercare e creare nuovi mercati	» 112
2.4.1. TM e Paesi emergenti: il caso cinese	» 113
2.4.2. Il settore alberghiero	» 116
2.4.3. La comunicazione giornalistica d'impresa, a cura di <i>Rent a Journalist</i>	» 118
Appendice. Ricerche e indagini sul TM in Italia	» 123
<b>3. Il TM in azienda</b>	» 133
1. Aspettative e timori	» 133
Commento di <i>Paolo Citterio</i> , Presidente di GIDP	» 134
2. TM in azione: principi generali	» 136
2.1. Quando utilizzarlo	» 137
2.1.1. Il fenomeno del <i>Quick Hire</i>	» 140
2.2. L'azienda è pronta ad avviare un progetto di TM?	» 142
2.3. La gestione di un progetto	» 144
2.3.1. Società specializzata o freelance?	» 145
2.3.2. Gli aspetti contrattuali di un progetto	» 149
2.3.3. Valutazione dei costi di un intervento	» 153
2.3.4. Avvio e gestione del progetto	» 154
2.3.5. Chiusura e dopo	» 157
3. TM nelle PMI: cosa fare per un progetto di successo	» 157
3.1. Progetti generali o funzionali	» 159
3.2. La gestione del cambiamento	» 161
3.3. Condizioni preliminari per il successo	» 165
4. Questionario di autovalutazione per le aziende	» 168

Appendice. Gli aspetti contrattuali di un progetto, a cura di <i>Redl &amp; Partner</i>	pag. 170
<b>4. Il temporary manager</b>	» 181
1. Chi è il TMan	» 181
2. La transizione da dirigente a TMan	» 182
3. Mobilità manageriale e TM	» 189
Intervento di Giorgio Ambrogioni	» 193
Intervento di Giuseppe Truglia	» 194
4. Certificazione o no?	» 197
5. Questionario di autovalutazione personale	» 201
<b>5. Ascoltiamo l'Europa</b>	» 205
Danimarca, di <i>Torben Hvashøj</i> e <i>Villy J. Rasmussen</i>	» 205
Alcuni esempi significativi nel mondo delle PMI	» 206
Europa centrale e dell'Est, di <i>Tamàs Toth</i>	» 208
Francia, di <i>Olivier Spire</i>	» 211
Germania, di <i>Bodo Blanke</i>	» 213
<b>Bibliografia</b>	» 215
<b>Sitografia</b>	» 219

*A Ruslan, per i suoi primi 10 anni,  
a Natalia Victoria, per i suoi primi 5*

---

## Prefazione

Gli ultimi vent'anni si sono caratterizzati per il susseguirsi di periodi di crisi e di rapida ripresa, sempre più ravvicinati tra loro. Ogni crisi sembra mettere in discussione perfino le ragioni costitutive del precedente ordine economico, mentre i benefici di ogni susseguente ripresa sembrano contraddire le ragioni di riforma economica che avevano caratterizzato gli auspici della crisi precedente.

In generale, possiamo dire che le crisi economiche si possono suddividere in due grandi tipologie: quelle duali e quelle entropiche. Si tendono a definire duali quelle che nascono da una contrapposizione frontale tra due differenti forze, interessi, modi di intendere la società, l'economia e la vita. Nel conflitto alla base di questo tipo di crisi sono già presenti in nuce tutti gli elementi fondamentali del nuovo successivo assetto.

Le crisi entropiche, al contrario, evidenziano un disordine costitutivo del sistema non più gestibile. Come fase conclusiva della sua evoluzione, un sistema implode e una sua parte collassa verso l'interno, sprigionando forti tensioni e conflittualità. Il ritorno a uno stato armonico richiede un lungo travaglio, dove è fondamentale ricostituire nuove idee-forti, che sapiano indicare un nuovo indirizzo di marcia.

È difficile a oggi dire se le crisi che stiamo vivendo e che si susseguono in maniera sempre più ravvicinata le une alle altre tendano a preludere una vera e propria crisi entropica. Sicuramente vi sono alcuni elementi che richiedono un ripensamento forte di alcuni elementi statuari il nostro sistema. L'attuale sequenza di crisi non segna la fine del capitalismo, ma certamente non possiamo pensare di uscirne con dei semplici aggiustamenti normativi. Alla base di questa crisi vi sono certamente più concause, ma al di là delle molte manchevolezze regolatorie e dei sempre possibili errori umani, si evidenzia come alcuni assunti costitutivi il nostro assetto socio-economico sembrano non reggere più.

Uno per tutti, la pretesa razionalità degli assetti organizzativi e la pos-

sibilità di un loro perdurare stabile nel tempo. Al contrario, l'instabilità si è fatta così pervasiva da essere sempre più connaturata con la crisi del modello capitalista di derivazione fordista.

La crisi del fordismo, e dei successivi modelli imprenditoriali che a questo si richiamano, coincide proprio con l'obsolescenza dei modelli organizzativi centrati sulla specializzazione funzionale, la stabilità del posto di lavoro, la chiara definizione delle posizioni, la pianificazione di lungo periodo, la centralizzazione del controllo, della gestione delle informazioni e dei conseguenti processi discrezionali. In una parola, con il superamento del modello fordista va in crisi tutto l'apparato di norme, conoscenze e comportamenti noto come *scientific management*. Dalla certezza dell'apparato tecnologico e burocratico discendeva la visione di un unico modello organizzativo e quindi di un assetto procedurale rigido. Le organizzazioni si potevano consentire un approccio di dominanza nei confronti dei due mercati di riferimento, quello dei consumatori e quello del lavoro. D'entrambi i mercati si potevano prevedere bisogni, necessità e sviluppi. A entrambi i mercati si era in grado di offrire prodotti e servizi in grado di soddisfarli. I protagonisti di questi mercati tendevano a modellare i comportamenti d'acquisto in stretta relazione con gli stimoli offerti dal sistema delle imprese.

Oggi i rapporti di forza si sono ribaltati: sono i bisogni dei mercati la variabile indipendente e i modelli organizzativi quella dipendente. La crisi del fordismo non ha ancora fatto emergere dei nuovi paradigmi in grado di caratterizzare con forza questa nuova fase. Per le organizzazioni questo nuovo assetto significa la necessità di essere in grado di modificare molto velocemente il loro assetto e le loro modalità di lavoro, pur in presenza di un forte grado di incertezza, sia sul mercato del lavoro sia all'interno della gerarchia aziendale.

L'impresa si concepisce sempre più, infatti, come un sistema di flussi d'attività che generano valore coinvolgendo clienti, fornitori e altri partner attraverso relazioni stabili di scambio, collaborazione e servizio. Tutto ciò determina una minore "pianificabilità" a priori dei bisogni dell'organizzazione, dei suoi assetti organizzativi e delle competenze necessarie per rispondere alle sempre mutevoli condizioni di mercato.

Nelle imprese sta inoltre lentamente sfumando la pregnanza del rapporto gerarchico-funzionale, poiché questo sempre più rischia di comportare rigidità non più accettabili. Perciò le aziende stanno procedendo verso un certo decentramento delle decisioni, una maggiore diffusione della comunicazione, l'arricchimento delle competenze professionali e un orientamento dei sistemi di ricompensa che passa dalle posizioni ai risultati.

L'attenuazione del peso della linea gerarchica ha determinato uno stimolo a una più decisa integrazione orizzontale tra le funzioni. Questo ulteriore elemento professionale rende più difficile la sostituibilità di molte posizioni, soprattutto di livello medio-alto o apicali.

Tradizionalmente il modello fordista aveva abituato le organizzazioni a considerare la competenza come una risorsa scarsa e costosa che, come tale, era consigliabile si concentrasse nei livelli alti della struttura e in settori specializzati. La necessità di maggiore integrazione organizzativa richiede ora, all'opposto, un'eccedenza conoscitiva che per il modello fordista era un inutile impiego di risorse e che invece adesso sempre più costituisce la condizione indispensabile di rapida aderenza alle necessità del mercato.

Come si nota, nelle organizzazioni si sta delineando uno scenario di profonda incertezza organizzativa e strategica, che richiede sempre una forte adattabilità dei modelli organizzativi e delle persone che li animano. Sempre più velocemente si tratta di implementare nuove strategie, rispondere a nuove opportunità di mercato, prevenire nuovi rischi, gestire emergenze difficilmente pianificabili. Tutto ciò con un livello di competenze non sempre facilmente rinvenibili né sul mercato del lavoro, né tanto meno all'interno della propria organizzazione.

In questo scenario sta trovando sempre più spazio il temporary management. Si tratta del classico uovo di Colombo. Il temporary management non è una scelta di ripiego per manager decotti, ma al contrario è una normale pratica gestionale e di business, grazie alla quale l'organizzazione si appropria per un tempo definito delle competenze necessarie per rispondere a una particolare necessità, senza necessariamente caricarsi di costi fissi o modificare stabilmente i propri assetti organizzativi. La valorizzazione delle competenze complessive dell'impresa, la necessità di rispondere con flessibilità alle opportunità che si presentano alle aziende, sono i punti fermi per un utilizzo corretto dello strumento del temporary management. In questi anni si è assistito talvolta a un "fai da te" che ha prodotto risultati deludenti. La scelta del candidato giusto, la necessaria supervisione a questo, l'attenzione ai costi, alle modalità d'inserimento del nuovo manager e, alla fine del mandato, al processo di commiato, sono tutti elementi che trovano in questo volume concrete indicazioni operative.

È questo uno dei meriti di questo bel libro e del suo autore. Maurizio Quarta è in Italia (ma non solo nel nostro Paese) il primo testimone e il più noto assertore del temporary management. Da sempre impegnato in questo settore, ai massimi livelli professionali, ne costituisce il vero punto di riferimento. Si tratta quindi della persona che, più di ogni altro, può spiegarcelne tutti gli aspetti con la concretezza di chi riesce sempre a risolvere i più

spinosi problemi che le aziende volta per volta gli pongono. Concretezza e visione strategica, razionalità e passione sono caratteristiche proprie dell'autore che trovano qui piena rispondenza nelle pagine scritte, interessanti e d'immediata applicabilità.

*Paolo Iacci*  
Università Statale di Pavia  
Vicepresidente AIDP

---

## Presentazione

Una delle immagini più frequenti per descrivere in modo efficace la fisionomia industriale del nostro Paese è quella del fiume carsico. Corsi d'acqua che a causa delle specifiche caratteristiche fisico-chimiche del terreno scompaiono nel sottosuolo per riaffiorare più avanti nelle risorgive. Per le imprese italiane, in particolare per quelle piccole e medie, la storia è andata più o meno così. Quella straordinaria capacità di saper fare e quell'innegabile passione estetica che ci contraddistinguono in tutto il mondo, hanno avuto nella storia d'Italia alterna fortuna, ora messe in ombra dallo sviluppo della grande impresa nei primi del Novecento e negli anni del "miracolo economico", ora valorizzate con la nascita dei distretti industriali durante gli anni Settanta.

Oggi il ruolo delle piccole e medie imprese nell'economia nazionale è un ruolo sempre più consapevole ed è sostenuto dall'evidenza dei numeri: il 99,9% delle realtà imprenditoriali italiane, infatti, ha meno di 250 addetti e nonostante ciò produce il 71,7% del valore aggiunto nazionale e determina il 55,7% delle esportazioni.

Questi sono i dati dell'oggi, ma la forza di un siffatto patrimonio si misurerà nel futuro, un futuro che ha cominciato a correre più veloce di quanto fossimo abituati a percepire. E ciò non dipende soltanto dal vigoroso emergere di mercati come Cina, India, Russia e Brasile – che da un lato fanno quasi paura mentre dall'altro accendono il gusto per la sfida tipico di un imprenditore – ma anche dal fatto che questioni spinose come quelle dell'energia, tanto per fare un esempio, suscitano sempre più domande sul tipo di sviluppo che vogliamo perseguire. Quanto siamo preparati a ciò? Quanto siamo capaci di sollevare lo sguardo dall'analisi dei nostri bilanci, di intuire le nuove tendenze e posizionare al meglio la nostra azienda?

Il temporary management può essere una risposta a questa esigenza. E, cosa molto importante, un'opzione possibile anche per le piccole e medie imprese che, data la relativa novità di questa figura professionale sul mer-

cato italiano, potrebbero essere indotte a considerarla un privilegio solo per le grosse realtà aziendali.

Un dato positivo che dimostra un certo interesse verso l'argomento emerge dall'esito di una ricerca dell'Unione degli industriali e delle imprese di Roma sul processo di "managerializzazione" della Piccola industria romana. Il 44,8% degli intervistati – aziende per la maggior parte piccolissime – intende per l'appunto "managerializzarsi" nei prossimi 3 anni. La fetta più grossa (26,9%) è propensa alla crescita di risorse interne, il resto punta a inserire figure professionali propriamente esterne da coinvolgere, nella stragrande maggioranza dei casi (91,7%), in progetti strategici di durata superiore ai 24 mesi. Fra i motivi che spingono verso questa scelta spicca la ricerca di nuovi mercati con il 37,5% delle preferenze.

Nuovi mercati oggi significa prendere in mano un mappamondo e scorrere con il dito da est a ovest, da sud a nord. Per un'azienda le possibilità si sono moltiplicate, ma anche complicate: è naturale infatti che le direttrici commerciali estere del made in Italy tradizionali – Stati Uniti in testa – offrano maggiori garanzie e procedure consolidate da almeno cinquant'anni, se vogliamo prendere come punto di partenza l'exploit del commercio estero negli anni Sessanta.

Le sfide dell'età contemporanea si giocano, invece, su altri campi dove storia, cultura e prassi commerciali possono essere molto diverse dalle nostre. Alcuni di questi campi sono quelli elencati sopra – i cosiddetti Paesi del Bric – altri rispondono ai nomi di Turchia, Indonesia e Sudafrica. Si tratta di mercati dove nei prossimi anni – è bene ricordarlo – crescerà una nuova classe media di consumatori così come un nuovo gruppo di competitor. Per questo motivo occorre attrezzarsi per tempo, accogliendo con favore l'ipotesi di stabilire alleanze e dar vita a partenariati.

Il classico principio "l'unione fa la forza" non perde appeal, anzi ha già trovato interessanti applicazioni con i casi di "IS Bologna" e "01Wiring", due esempi di aggregazione di PMI promossi da Unindustria Bologna rispettivamente nei settori metalmeccanico e dell'automazione elettrica ed elettronica; due casi che il sistema Confindustria auspica possano essere soltanto i primi di una lunga serie.

Gestire un processo di aggregazione, dunque, è una delle circostanze in cui l'apporto di un temporary manager può rivelarsi molto utile; altrettanto quando le imprese, al posto di una forma di collaborazione così stretta, scelgono un'integrazione delle reti commerciali o della produzione. In entrambi i casi, comunque, l'obiettivo di fondo resta identico: aiutare le aziende a superare la dimensione locale per affrontare meglio i mercati globali.

A tal proposito, pur nella consapevolezza che gli imprenditori italiani

sono fortemente legati al principio di autonomia, bisogna sottolineare che l'attitudine al "fare squadra" nel nostro Paese esiste e, anzi, non è una novità recente. Un esempio è rappresentato dalla nascita dei distretti industriali che durante gli anni Settanta hanno fornito una risposta alla crisi del sistema produttivo di quel periodo, prettamente incentrato sulla grande impresa. Oggi i piccoli e medi imprenditori si trovano di fronte a un nuovo cambiamento dei paradigmi produttivi, che richiede la collaborazione, leale e trasparente, di tutte le forze in campo. Per accompagnare le aziende in questo processo di trasformazione Confindustria ha puntato su "RetImpresa", ovvero l'agenzia di sistema che raccoglie federazioni di settore, associazioni regionali e di categoria e intende promuovere sul territorio l'opzione del "contratto di rete", una formula con la quale il mettersi insieme diventa appetibile sotto molti aspetti, non ultimo quello fiscale.

Come per l'aggregazione, anche nel caso di un "progetto di rete" la presenza di uno sguardo esterno, nella fattispecie un "manager di rete", può aiutare le aziende coinvolte a compiere scelte migliori e tempestive. Fra l'altro, un'opzione di questo tipo potrebbe rappresentare la soluzione idonea ad abbassare i costi e a renderli più a misura di PMI. Aspetto sul quale Piccola Industria lavora, puntando a fare introdurre nel nostro ordinamento giuridico un contratto di inserimento dei manager che preveda incentivi per le aziende che vi facciano ricorso. Il libro conferma infatti che i costi, nel caso specifico quelli del temporary manager, spesso non si addicono alle imprese con un fatturato annuo inferiore ai 5/6 milioni di euro.

Il problema economico, però, non è il solo a pesare sulla scelta di ricorrere a un manager esterno. Ecco qualche dato sul quale ragionare. Una recente indagine condotta dall'istituto di ricerca Demos & Pi per il Convegno Biennale 2010 del Centro Studi di Confindustria rivela che di fronte al problema del passaggio generazionale – una delle criticità per le quali il temporary manager può essere richiesto – solo il 25,7% degli imprenditori, nel pieno mantenimento della proprietà, pensa di ricorrere a manager esterni (valore in discesa rispetto al 32,1% registrato un anno fa) e il 47% intende mantenere proprietà e gestione all'interno della famiglia stessa. Una percentuale in forte aumento rispetto al 28,5% di gennaio 2009. È certo che la crisi economica ha reso tutti quanti un po' più timorosi, ma non si è lontani dal vero nell'affermare che la famiglia, intesa come scoglio al quale aggrapparsi in caso di tempesta, rimane uno specifico tutto italiano e la sua importanza cresce ogni volta che paura e incertezza aumentano.

Questa tendenza però deve essere superata perché, per esempio, proprio il passaggio generazionale impegnerà obbligatoriamente molte delle nostre aziende nei prossimi anni. Secondo uno studio condotto dalla Luiss in col-

laborazione con i Giovani imprenditori si tratta del 60%, equivalente a 2,9 milioni di imprese, delle quali 354.000 appartenenti all'industria in senso stretto. Sarebbe dunque un peccato farsi trovare impreparati.

È quindi chiara la necessità di promuovere – mettendo in campo tutte le azioni necessarie – un forte cambiamento culturale che interessi sia le piccole e medie imprese sia i manager stessi. Le prime devono metabolizzare il concetto che un dirigente, pur se con esperienza nella grande impresa, può fornire competenze strategiche anche per un'azienda di piccole dimensioni; i secondi dovrebbero avvicinarsi maggiormente alle PMI, imparando a comunicare in modo chiaro quali benefici le aziende potrebbero trarre dal loro inserimento, anche temporaneo.

In sintesi, occorre incontrarsi, parlarsi e valorizzare al massimo quello che già esiste. Per esempio, se un manager ha un'idea innovativa perché non trovare un'azienda disposta a condividerla e a rischiare per realizzarla? Trovare, in poche parole, il terreno fertile nel quale farla germogliare.

Crescere e diventare più forti fa parte delle naturali aspirazioni di un'impresa. Piccola Industria intende farla propria a livello di sistema ed è per questo che provocatoriamente affermiamo che la nostra è una “missione suicida”. Suicida perché il nostro compito è far sì che le piccole aziende di oggi diventino grandi un domani, lasciando spazio alle nuove realtà che nasceranno.

*Vincenzo Boccia*  
Presidente Piccola Industria Confindustria

---

## Introduzione.

### Perché un nuovo libro sul temporary management

Nel 2002, presentando il mio primo libro sul temporary management<sup>1</sup>, ho definito lo strumento come una cosa di per sé semplice, che come tutte le cose semplici richiede il rispetto di poche ed elementari regole per poter essere fatta bene, ma che come tutte le cose semplici rischia di essere resa complicata e distorta da sovrastrutture mentali e visioni non corrette del problema.

Allora del tema si cominciava a parlare con una certa frequenza ed era verosimilmente giusto fissare i concetti di base e delimitarne con chiarezza i confini.

Nei nove anni trascorsi dalla prima stesura, la cultura del mercato, nelle sue componenti fondamentali di domanda e offerta, è senza dubbio fortemente cresciuta.

Se questo è vero, perché scrivere un nuovo libro sull'argomento?

Oggi assistiamo a uno strano effetto-pendolo: il temporary sta diventando un argomento quasi di moda, a guardare il crescente numero di convegni e di articoli sul tema: ciò deriva, direttamente o indirettamente, dalla situazione di difficoltà delle economie sviluppate.

Direttamente, dal lato della domanda, perché molte sono le aziende in situazione di crisi che necessitano di manager particolarmente versati nella gestione di tali situazioni, come anche molte sono le aziende che, pur mantenendo i livelli di business ante-crisi, approfittano del momento per recuperare, laddove possibile, efficienza, in modo da presentarsi più snelle al termine della crisi stessa.

Indirettamente, dal lato dell'offerta, in quanto un numero sempre crescente di manager, espulsi dal sistema produttivo e in cerca di lavoro, si offre al mercato per progetti a tempo.

Siamo oggi in presenza di una forte crescita dell'interesse verso lo

<sup>1</sup> Maurizio Quarta, *Temporary management. Ascoltiamo l'Europa*, FrancoAngeli, 2002.

strumento, di un sensibile aumento della domanda di temporary da parte delle aziende, ma anche di un aumento incontrollato di offerta non qualificata, di cui si parlerà diffusamente più avanti.

È proprio l'offerta non qualificata che può creare al mercato notevoli danni: bastano pochi esempi di aziende, specie medio-piccole, che abbiano avuto la malasorte di imbattersi in un'offerta improvvisata e non qualificata di temporary per generare un effetto *boomerang* che rischia non solo di spegnere l'attuale eccesso di entusiasmo, ma addirittura di trasformarlo in un'onda di pensiero negativa.

L'effetto pendolo lo si ritrova anche negli atteggiamenti e nelle posizioni di alcune associazioni categoriali, sia imprenditoriali che manageriali. Verso la fine degli anni Novanta, le prime, mentre *in camera caritatis* esprimevano il loro deciso interesse e favore per il temporary, dall'altra ammettevano di non volerlo o poterlo spingere in maniera più decisa sulle imprese associate per evitare reazioni nella controparte sindacale, da cui avrebbe potuto essere interpretato come un mezzo per minare l'istituto della dirigenza tradizionale. Oggi, in più di un'occasione e a livello soprattutto locale, mi è capitato di assistere a esplicite forme di indirizzamento delle imprese verso questo tipo di strumento.

Le seconde manifestavano all'epoca posizioni ambivalenti: da una parte, di favore per il TM quale via per attenuare e risolvere il problema della mobilità dirigenziale (cosa peraltro non vera), dall'altra, di preoccupazione per l'estendersi del fenomeno in quanto portatore di una possibile riduzione del volume contributivo versato e disponibile, dato che molti manager già allora operavano al di fuori dei normali istituti previdenziali e preferivano gestirsi in maniera autonoma.

Questo accadeva però quando la mobilità manageriale era ancora un problema limitato e circoscritto; oggi che i numeri sono decisamente grandi e le opportunità di un rientro in azienda su base permanente al contrario estremamente ridotte, specie per la fascia over 40, l'atteggiamento è mutato al punto da favorire lo sviluppo dello strumento attraverso la nascita di strutture dedicate. Si tratta di operazioni certamente utili per la crescita del mercato, a patto di convincere le aziende potenziali clienti che non si tratti di sistemi per alleviare e contribuire a risolvere il nodo della mobilità manageriale.

L'obiettivo primo che mi sono posto scrivendo questo libro è stato quindi quello di fornire ad aziende e manager alcune chiavi interpretative che permettano loro di posizionare e utilizzare/erogare il servizio nei modi più opportuni e corretti.

Alla fin fine, per portare il pendolo in una posizione mediana di equili-

brio. Prima se ne parlava fin troppo poco; oggi se ne parla anche troppo; domani speriamo che se ne parli nei giusti modi e nelle giuste misure come di uno strumento utile, che non serve sempre, comunque e dovunque, e che ha successo se correttamente applicato nelle opportune situazioni.

In secondo luogo, la produzione libraria italiana, già abbastanza limitata, se paragonata all'importanza prospettica del tema, e circoscritta ai significativi contributi dell'amico Angelo Vergani<sup>2</sup> e alla versione italiana del libro di Godfrey Golzen<sup>3</sup>, si ferma al 1997 e arriva al 2002 con il mio primo libro già citato.

Era inoltre interessante chiarire quanto e come si è in realtà sviluppato il mercato in tutti questi anni.

Quando nel 1994, con ATEMA, ho ideato e lanciato la prima ricerca strutturata sullo stato e sul futuro del temporary in Italia, in partnership con *L'Impresa*, Coopers & Lybrand e Contract Manager, ai campioni intervistati (oltre 250 manager e 104 aziende) è stato chiesto quale sarebbe stata secondo loro la percentuale di temporary manager sull'intera popolazione manageriale nell'anno 2000. La risposta indicava una percentuale di circa l'11%.

Il 2000 è passato da un decennio, ma i numeri sono decisamente lontani da quella previsione. Come mai? erano gli intervistati troppo ottimisti, oppure il salto culturale richiesto al nostro contesto manageriale è più grande che in altri Paesi e richiede quindi più tempo?

Negli interventi istituzionali che frequentemente mi capita di fare con associazioni imprenditoriali (categoriali e territoriali), manageriali o di matrice accademica, ho rilevato che le domande che vengono poste sono in buona parte le stesse che mi sentivo rivolgere nel 2000 e che nella testa di molti persistono falsi miti e luoghi comuni non diversi da quelli giudicabili come "fisiologici" in un mercato nascente.

In questo lavoro, un grosso contributo deriva dal privilegio di poter osservare il mercato da diversi osservatori, che mi hanno permesso di dialogare con portatori di interessi diffusi molto variegati e differenziati:

- uno puramente istituzionale, prima come ATEMA – Associazione per il Temporary Management di cui sono stato Socio Fondatore – e oggi come Chapter italiano di IIM (Institute of Interim Management), associazione inglese degli interim e temporary manager –, che mi ha permesso di conoscere a fondo le dinamiche del settore, viste sia dal

<sup>2</sup> Angelo Vergani, Gianmario Molteni, *Contract manager: direttore generale affittasi*, FrancoAngeli, 1990; Franco D'Egidio, Gianmario Molteni, Giorgio Treglia, Angelo Vergani, *Manager in affitto*, FrancoAngeli, 1997.

<sup>3</sup> Godfrey Golzen, *Interim management*, Sperling & Kupfer, 1992.

punto di vista dei fornitori del servizio, sia da quello dei manager, non solo in Italia, ma soprattutto nei Paesi europei più evoluti;

- uno più tipicamente di business, prima in qualità di Direttore delle operazioni di Temporary Management di Boyden, e oggi come Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors (TM&C), che mi ha consentito di avvicinare, per ovviamente risolverle, le diversissime problematiche poste dalle aziende. Anche qui è stato molto arricchente e produttivo il confronto internazionale: TM&C è infatti partner fondatore di SMI (Senior Management International), gruppo internazionale di società specializzate operante in oltre quindici Paesi.

Se, da una parte, esistono ancora molti punti interrogativi, dall'altra, non è poi così difficile trovare le risposte sapendo dove andare a guardare, ovvero in Europa, affrontando la questione in ottica allargata e tentando di ricavare delle linee da seguire da chi ha già percorso la stessa strada.

Avendo quindi avuto la possibilità, per motivi sia associativi che di business, di poter analizzare, approfondire e conoscere alcune delle realtà europee più significative, quali l'Inghilterra, l'Olanda, la Germania, la Francia, ho scoperto che i nostri problemi oggi sono quelli che alcuni di questi Paesi si sono trovati di fronte nella fase di avvio del mercato.

Da questo coro cui hanno consapevolmente o inconsapevolmente preso parte a vario titolo:

- società che erogano servizi di TM;
- associazioni di società di servizi;
- associazioni di temporary manager;
- associazioni manageriali, di matrice sindacale e non;
- associazioni imprenditoriali,

sono emerse molte delle considerazioni presentate in questo libro per provare a fornire una visione il più possibile globale del tema.

A chi si rivolge questo libro?

Come già detto, in primo luogo ad *aziende e manager*.

Alle prime, potenziali utilizzatrici del servizio, verranno date indicazioni pratiche:

- sulle situazioni tipiche di utilizzo del TM;
- sulle diverse modalità di approccio a un progetto;
- sulle corrette modalità di valutazione dei costi e benefici di un intervento;