

GESTIRE L'IMPRESA **MANAGERIALITÀ**

**FEDERMANAGER**



## Le task force lo dimostrano serve dare spazio ai manager

Per ripartire le Pmi hanno bisogno di avere a disposizione skill che solo le figure del temporary e del fractional manager possono offrire. **Federmanager** ha chiesto al Governo di supportare di più le imprese

di Marco Scotti

**C**i sono due modi per guardare a un problema e cercarne la soluzione, due facce della medaglia: una, quella delle buone intenzioni, che vuole migliorare lo status quo; l'altra, quella furbetta, che sfrutta la soluzione offerta per mantenere inalterate le cose e magari guadagnarci pure. Non fa eccezione il tema della managerialità, un argomento che tornerà di attualità nei mesi a venire, quando il combinato disposto tra la fine del blocco dei licenziamenti, la conclusione della cassa integrazione generalizzata e la conclusione delle misure emergenziali dettate dalla pandemia scatenerà una tempesta perfetta nel mondo del lavoro. E i dirigenti, così come tutti gli altri lavoratori, non saranno esenti da razionalizzazioni.

«Ci aspettavamo che questo periodo avesse meno impatto sui colleghi – chiosa Giacomo Gargano, presidente di **Federmanager** Roma -, invece da qualche mese abbiamo vari dirigenti che stanno perdendo il posto anche nelle gran-

di aziende. E questo è un problema non soltanto per un'ovvia questione di occupazione, ma anche perché si rischia di perdere un bagaglio di competenze che non è stato debitamente trasferito nei più giovani. Che potrebbero, a loro volta, trovarsi nella scomoda situazione di non essere pronti a ruoli in prima linea».

Dunque, nell'approfondire la vicenda si sommano diversi fattori: da un lato l'ovvia necessità di contenimento dei costi, soprattutto in un momento complesso come quello che stiamo vivendo e specialmente

per quelle aziende con fatturati inferiori ai 10 milioni di euro che rappresentano circa l'80% del totale. Come è ben noto, poi, le Pmi sono oltre il 90% del complessivo ed è per questo che non si può delegare esclusivamente all'estero degli imprenditori la funzione di coordinamento e impostazione che è precipua dei dirigenti. Per questo motivo già prima della

pandemia causata dal Coronavirus si era iniziato a parlare di temporary manager, ovvero un professionista inserito all'interno dell'organigramma aziendale per un tempo ben definito in modo da rispondere alle esigenze specifiche dell'impresa. A questo scopo, **Federmanager** ha creato un "braccio operativo", **Cdi Manager**, che ha come missione quella di portare managerialità nelle Pmi. «Il che – ci spiega Ettore Cambise, presidente dell'azienda – vuol dire aiutare a risolvere i problemi delle imprese e rimettere nel mercato del lavoro i manager che sono andati in pensione molto giovani o sono stati allontanati. Abbiamo un sistema che ci consente di incrociare i dati per rispondere nel migliore dei modi alle esigenze dell'azienda che si rivolge a noi. Proponiamo una rosa di candidati tra cui l'imprenditore può scegliere. Nel 95% dei casi questo processo funziona molto bene, ma in una piccola percentuale il titolare scopre che forse avrebbe fatto meglio a scegliere un altro manager tra quelli proposti. Se lo avesse assunto avrebbe pagato il suo errore di valutazione a caro prezzo. Rivolgendosi a **Cdi Manager**, invece, può cambiare idea senza nessun costo aggiuntivo».

A mano a mano che la crisi economica iniziava a mostrarsi in tutta la sua violenza, **Federmanager** ha continuato a far sentire la sua voce con le istituzioni. Ad esempio, è stato chiesto al governo, già all'indomani della stesura delle bozze del Dl Cura Italia di supportare le Pmi «per evitare – aggiunge Gargano – che fossero costrette a privarsi delle competenze manageriali. Perché se si vuole ripartire sono skill

necessarie. La nostra associazione si rivolge alle imprese che operano nell'industria e nei servizi, comparti

che sono stati toccati in maniera decisa dalla crisi pur – fortunatamente – senza arrivare ai picchi drammatici del commercio. Ebbene, i segnali che arrivano dalle Pmi delle nostre aree di interesse non sono incoraggianti: vediamo che ci sono già imprese che sono pronte a privarsi delle competenze manageriali. Serve trovare una soluzione in modo rapido».

**FEDERMANAGER**

Una possibile via d'uscita riguarda proprio la possibilità di sfruttare dei manager non soltanto per un orizzonte temporale limitato, ma anche in una modalità che si potrebbe definire quasi "part time". È il caso dei cosiddetti fractional manager, figure che hanno la possibilità di svolgere attività para-consulenziale in azienda, in modo continuativo e non fisso. Ma ci sono delle accortezze che vanno per forza di cose tenute in considerazione. In primo luogo, che un manager, per definizione, non può limitarsi a un impiego di poche ore alla settimana in un'azienda. «Perché compito precipuo del dirigente – ci racconta Cambise – è quello di immergersi nella realtà lavorativa e dare possibili soluzioni. Se non si pongono dei paletti ben precisi, si rischia semplicemente di dare un nome diverso a un'attività normale e antica: quella di chiamare professionisti per avere consulenze rapide su task specifici. Non è un caso che le ricerche di mercato più numerose convergano sui CFO (che possono quindi spiegare rapidamente problemi relativi al bilancio) e HR manager (che possono invece dare suggerimenti in merito alla gestione dell'organico). Ma i dirigenti hanno caratteristiche diverse: il loro ruolo è cambiare profondamente l'organizzazione, dall'interno, trovando la collocazione più adatta alle singole figure. Deve permeare un'organizzazione con le sue competenze, non limitarsi a svolgere "il compito". Se nei decreti che riguardano l'introduzione di figu-



ETTORE CAMBISE, PRESIDENTE DI CDI MANAGER

re professionali in azienda, invece di limitarsi a usare nomi come fractional o temporary, si specificassero bene ruoli e competenze necessarie, allora questo potrebbe essere un valido aiuto per le imprese».

«Un dirigente flessibile – ci racconta Gargano – che consente di non incidere in maniera eccessiva sul budget dell'azienda ma che, al tempo stesso, può aiutarla a risolvere problemi contingenti e verticali. In questo caso, può essere di grande utilità. L'importante è che sia messo in chiaro il tema, fondamentale, delle competenze. Noi come **Federmanager**, sia da soli che insieme a Confindustria nel progetto **4.Manager**, stia-

**TEMPORARY E FRACTIONAL MANAGER  
AIUTANO LE PMI NELLE FUNZIONI  
PER LE QUALI NON ESISTE IN ORGANICO  
UNA FIGURA SPECIFICA**

mo portando avanti discorsi fondamentali come quello della certificazione, del travaso delle competenze, della realizzazione di piani formativi ad hoc. Questa è la via maestra per venire incontro alle esigenze delle Pmi, che non hanno budget sufficiente per incamerare definitivamente in organico un dirigente; dei manager stessi, che continuano a lavorare secondo le loro potenzialità e professionalità; e del sistema Italia, che beneficia di un circolo virtuoso senza eccessivi aggravati economici».

Ma proprio il tema dei meccanismi incentivanti da parte delle istituzioni può rappresentare il nodo più difficile da sciogliere. Già negli scorsi anni, infatti, il piano Industria 4.0 (poi divenuto Impresa 4.0) ha concentrato molti più sforzi sull'acquisto dei macchinari e dei beni strumentali, facendo leva anche sulla Nuova Sabatini. Ma decisamente meno si è spinto sull'enorme argomento delle competenze,

che pure sono fondamentali. I competence center, ad esempio, sono partiti in ritardo rispetto alla tabella di

marcia e hanno ricevuto i fondi necessari per la pubblicazione dei bandi soltanto lo scorso anno. «Temo – conclude Cambise – che questo scenario possa ripetersi anche adesso con il Recovery Fund. Per cui saranno previsti incentivi per i macchinari, ma ci sarà poco approfondimento sulla tematica dei manager. Per eccesso di semplificazione in fase di scrittura, a mio avviso, si rischia di lasciare eccessivo arbitrio alle aziende che potrebbero quindi replicare schemi già visti, con i professionisti che dispensano qualche consiglio ma che vengono inquadrati come se fossero manager per beneficiare di qualche sgravio. Le due cose sono molto diverse e non vanno confuse. Ho paura che si possa scegliere la strada che consente alle Pmi di continuare a lavorare come hanno sempre fatto. E invece sarebbe il momento di fare un drastico cambiamento. Prendiamo ad esempio lo smart working: un professionista può suggerire i migliori strumenti per lavorare da remoto, ma è il manager quello che sa armonizzare questo passaggio. È bene ricordarcelo».



GIACOMO GARGANO, PRESIDENTE DI FEDERMANAGER ROMA