

TEMPORARY MANAGEMENT E TERZO SETTORE: UNO STRUMENTO PROMETTENTE DA SVILUPPARE

a cura di Bruno Cantini*

I tratti delle esperienze e riflessioni condotte dagli autori in differenti organizzazioni d'Italia consentono di formulare una valutazione positiva circa le potenzialità ed utilità dello strumento Temporary Management per il terzo settore. Le testimonianze consentono, al tempo stesso, di identificare da differenti punti di vista culturali ed esperienziali, le criticità e "resistenze" con le quali è necessario confrontarsi



Le trasformazioni che le organizzazioni di servizi alla persona e di inserimento lavorativo debbono affrontare sono molteplici, soprattutto in questi tempi caratterizzati da incertezza, concorrenzialità, "transizioni generazionali".

Consideriamo le seguenti situazioni:

- avviare uno *start-up* (nuovo servizio, oppure rivolgersi a una nuova tipologia di utenza);
- ampliare il proprio territorio di intervento;
- gestire un avvicendamento ai vertici o a livelli di quadri intermedi;
- introdurre un processo di cambiamento e/o innovazione che interessa la cultura e le strategie della propria organizzazione;
- introdurre un nuovo *management* ed affiancarlo al meglio;
- affrontare una difficoltà economica e/o organizzativa.

In sintesi, ogni volta che si debba gestire – o non si voglia soltanto subire – un processo come quelli

sopra elencati si genera una situazione critica, di cambiamento e riassetamento.

Nelle cooperative (e/o organizzazioni *no-profit* in genere) di medio-piccole dimensioni, può accadere che il responsabile (o il gruppo dirigente) sia chiamato ad affrontare queste necessità – a volte in "solidità" – e non sempre gli sia agevole esplicitare con chiarezza a sé e ad altri (ad es. alla base sociale, alle strutture consortili, al centro servizi, ...) un bisogno o una domanda di sostegno mirata.

Per accelerare la presa di contatto con il problema e il disegno della soluzione, a volte viene consigliato di ricorrere a consulenti esterni, verso i quali – in molti casi – si debbono proporre ingaggi sovradimensionati rispetto alla necessità ed alla capacità di spesa dell'organizzazione richiedente, ritrovandosi con "buoni consigli", ma con la difficoltà di declinarli concretamente.

In alcune situazioni, invece, si assiste dopo un periodo iniziale di presenza del consulente ad una sorta di "internalizzazione" del con-

sulente stesso che, per motivazioni e spinte differenti, può tendere ad aderire a coalizioni proposte da altri membri dell'organizzazione a scapito del committente originario. Si registrano anche casi nei quali lo stesso "consulente" si "fa spazio" assumendo direttamente incarichi di responsabilità societaria (soprattutto laddove l'organizzazione è solida dal punto di vista economico-finanziario e dispone di un trend evolutivo).

Considerando questo "stato dell'arte" e riflettendo sulla natura valoriale della cooperazione sociale appare interessante volgere il pensiero ad un'altra opportunità: il *Temporary Management*; un percorso di affidamento "a tempo" della gestione di una parte dell'impresa a dirigenti operatori qualificati e motivati, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendo le competenze manageriali già esistenti, ed affrontando alcuni momenti critici, sia negativi (conflitti, riassetamento economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi interventi).

*] Temporary Manager Cooperativo. brunocantini@inwind.it.

TEMPORARY MANAGEMENT: UNA TERZA VIA PER LA COOPERAZIONE SOCIALE

di Lucio Valdata*

Non esiste una definizione unica di tale formula; tra le tante si può affermare che il *Temporary* consista nell'affidamento temporaneo della gestione di un'impresa o di una parte di essa a manager altamente qualificati e motivati. L'obiettivo è garantire continuità all'organizzazione accrescendone le competenze manageriali esistenti, risolvendone situazioni critiche negative (tagli, riassetto finanziario), ma anche positive (crescita, sviluppo di nuovi *business*).

Il *Temporary Manager* necessita di poteri e deleghe ed è una terza via tra la consulenza e la dirigenza tradizionale e consente alla cooperativa di utilizzare per un certo periodo competenze finalizzate a migliorare la propria *performance* e il livello di gestione.

Il *Temporary Manager*, a differenza del consulente che consiglia e fornisce un metodo di lavoro, si impegna in prima persona a perseguire gli obiettivi in un tempo concordato al momento dell'avvio della collaborazione.

Per garantire il successo di tale formula sono importanti due condizioni:

- il *Temporary* deve essere introdotto dal vertice della cooperativa evitando resistenze da parte delle persone che operano

nell'organizzazione. Per questo è opportuno coinvolgere le persone che collaboreranno con la funzione del *Temporary* chiarendo esplicitamente contenuti e confini temporali di questo ruolo. La collaborazione diventa quindi una convenienza per il personale interno, perché la tempestiva risoluzione dei problemi renderà "superflua" la presenza del *Temporary Manager*;

- è necessario che il *Temporary* garantisca una continuità al suo intervento individuando quanto prima le risorse interne che dovranno poi proseguire il suo operato.

Le maggiori criticità riguardano comunque solitamente gli aspetti relazionali e la comprensione del ruolo effettivamente ricoperto dal *Temporary Manager*.

È interessante interrogarsi sulla formula del *Temporary* all'interno delle cooperative sociali che oggi ricoprono in Italia, in ambito economico e sociale, un ruolo particolarmente significativo.

Le imprese cooperative evidenziano un crescente fabbisogno di professionalità manageriale per poter meglio organizzare le proprie attività, migliorare il proprio livello di efficienza e conseguentemente la redditività. Molto spesso si tratta di realtà che, pur occupandosi di bisogni reali, faticano ad auto-sostenersi. Il tema della redditività del-



la cooperazione è divenuto particolarmente critico con la riduzione delle risorse destinate al *welfare* e con l'acuirsi della concorrenzialità da parte del *profit*.

L'aumento di competitività in questo scenario di crisi richiede un incremento significativo di capacità e competenze manageriali. Il potenziale di miglioramento delle imprese cooperative è sicuramente molto ampio, tuttavia è importante che il *Temporary* adotti una modalità di approccio gestionale che ne rispetti l'identità, ben diversa dalle imprese a base familiare o dai gruppi multinazionali.

Su questa forma di supporto allo sviluppo d'impresa si sono già attivate l'Emilia-Romagna, la Lombardia e la Toscana che nell'ambito dei rispettivi P.O.R. e delle relative leggi regionali per lo sviluppo di impresa, hanno concesso il sostegno a processi aziendali di tale natura.

*] Sviluppo Lavoro Organizzazione – Milano – valdata@slosrl.it.

TEMPORARY MANAGER COOPERATIVO: IL PRIMO BILANCIO DI UN'ESPERIENZA

di Bruno Cantini*



280 giornate equivalenti di presenza in servizio distribuite nell'arco di 42 mesi tra il settembre 2012 ed il febbraio 2016 per complessive 1.400 ore lavorative a favore di 7 organizzazioni su 8 progetti *ad hoc* nei territori delle province di Bergamo, Como e Milano.

Questi sono alcuni numeri sintetici dell'esperienza che – nel corso del tempo – si è andata definendo e precisando e che ha visto interessate 3 cooperative sociali di tipo "a", 2 fondazioni e 2 cooperative sociali di tipo "b".

Il motivo della richiesta e la definizione dell'oggetto di intervento sono stati ampi e differenziati spaziando su competenze progettuali, gestionali ed economico-finanziarie.

Si è trattato di organizzazioni con differente dimensionamento economico e trend evolutivo del fatturato e della redditività.

*] Temporary Manager Cooperativo. brunocantini@inwind.it

| Natura Ente | Problema Iniziale | Oggetto TM |
|--------------------------------|--|---|
| Coop. Servizi alla Persona | Sperimentazione Servizio Assistenti Familiari | Progettazione, start-up e modellizzazione |
| Coop. Servizi alla Persona | Richiesta realizzazione Mini Alloggio Protetto | Progettazione e start-up |
| Coop. Servizi alla Persona | Sviluppi Progetto Anziani intercooperativo | Prima analisi fattibilità |
| Fondazione R.S.A. multiservizi | Analisi Economica e Organizzativa | Check-up e piste di intervento |
| Fondazione C.D.I. | Ristrutturazione Area Amministrativa | Analisi, riprogettazione ed inserimento nuova addetta |
| Coop. Inserimento Lavorativo | Crisi economico-finanziaria | Check-up e piste di intervento |
| Coop. Inserimento Lavorativo | Affrontare Gare Appalto Verde pubblico | Rivisitazione Progettuale |
| Coop. Servizi alla Persona | Sviluppo Progetti Socio-sanitari | Progettazione Servizi Innovativi |

| Natura Ente | Fatturato Ente | Trend € Ente |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| Coop. Servizi alla Persona | € 1,3 MLN | ↔ |
| Coop. Servizi alla Persona | € 1,3 MLN | ↔ |
| Coop. Servizi alla Persona | € 1,3 MLN | ↓ |
| Fondazione R.S.A. multiservizi | € 3,3 MLN | ↑ |
| Fondazione C.D.I. | € 300.000 | ↑ |
| Coop. Inserimento Lavorativo | € 150.000 | ↓ |
| Coop. Inserimento Lavorativo | € 500.000 | ↔ |
| Coop. Servizi alla Persona | € 1,6 MLN | ↑ |

La natura dell'intervento ha richiesto un impegno mirato, con diversa estensione temporale (si tenga in conto che nelle organizzazioni considerate è stato possibile gestire giornate di TM calibrate sulle 5 ore; oltre tale soglia – di solito

– l'organizzazione non poteva/riusciva a seguire/rispondere alle richieste/proposte del TM). L'esperienza è stata caratterizzata da situazioni nelle quali è stato possibile disporre di chiare e formalizzate deleghe gestionali e da al-

| Natura Ente | Periodo | Durata in mesi | Giornate equivalenti |
|--------------------------------|-----------|----------------|----------------------|
| Coop. Servizi alla Persona | 2012-2015 | 34 | 121 |
| Coop. Servizi alla Persona | 2014 | 2 | 8 |
| Coop. Servizi alla Persona | 2015 | 10 | 5 |
| Fondazione R.S.A. multiservizi | 2014 | 4 | 37 |
| Fondazione C.D.I. | 2014-2015 | 6 | 26 |
| Coop. Inserimento Lavorativo | 2015-2016 | 5 | 32 |
| Coop. Inserimento Lavorativo | 2016 | 2 | 7 |
| Coop. Servizi alla Persona | 2015-2016 | 5 | 41 |

tre nelle quali, pur in assenza di atti formali, è stato possibile esercitare "de facto" un mandato gestionale per giungere, infine, a situazioni che si sono configurate maggiormente quali "consulenze". La natura del rapporto con l'Ente richiedente è sempre stata di tipo diretto, declinata come lavoro dipendente o come incarico professionale.

In termini di coinvolgimento, affiancamento, tutoraggio di risorse umane interne all'Ente richiedente il quadro di realizzazione è stato prevalentemente caratterizzato da un elevato impatto/risonanza.

Due degli otto incarichi di TM sono tutt'ora in corso. Per i sei terminati si può formulare una valutazione positiva: l'obiettivo richiesto al TM è stato raggiunto in tutte le realtà interessate seppur con differenti gradienti di efficacia.

| Natura Ente | Deleghe | Natura rapporto |
|--------------------------------|---------|-----------------|
| Coop. Servizi alla Persona | sì | dipendente |
| Coop. Servizi alla Persona | sì | dipendente |
| Coop. Servizi alla Persona | no | collaboratore |
| Fondazione R.S.A. multiservizi | no | collaboratore |
| Fondazione C.D.I. | si/no | collaboratore |
| Coop. Inserimento Lavorativo | si/no | collaboratore |
| Coop. Inserimento Lavorativo | no | collaboratore |
| Coop. Servizi alla Persona | si/no | collaboratore |

| Natura Ente | Persone interne coinvolte |
|--------------------------------|---------------------------|
| Coop. Servizi alla Persona | ampio |
| Coop. Servizi alla Persona | ampio |
| Coop. Servizi alla Persona | ampio |
| Fondazione R.S.A. multiservizi | ampio |
| Fondazione C.D.I. | ampio |
| Coop. Inserimento Lavorativo | ampio |
| Coop. Inserimento Lavorativo | limitato |
| Coop. Servizi alla Persona | limitato |

| Natura Ente | Oggetto TM | Stato | Esiti percorso |
|--------------------------------|---|-----------|----------------|
| Coop. Servizi alla Persona | Progettazione, start-up e modellizzazione | terminato | realizzato |
| Coop. Servizi alla Persona | Progettazione e start-up | terminato | realizzato |
| Coop. Servizi alla Persona | Prima analisi fattibilità | terminato | realizzato |
| Fondazione R.S.A. multiservizi | Check-up e piste di intervento | terminato | definito |
| Fondazione C.D.I. | Analisi, riprogettazione ed inserimento nuova addetta | terminato | realizzato |
| Coop. Inserimento | Lavorativo Check-up e piste di intervento | in corso | |
| Coop. Inserimento | Lavorativo Rivisitazione Progettuale | in corso | |
| Coop. Servizi alla Persona | Progettazione Servizi Innovativi | terminato | definito |

RIFLESSIONI SULLO STRUMENTO DEL *TEMPORARY MANAGEMENT* NELLE REALTÀ COOPERATIVE

di Lisa Proietti*

Ideeprogetti

Nell'incertezza che caratterizza l'attuale contesto economico globale, una possibile soluzione sempre più accettata dalla piccola e media imprenditoria italiana, nonché dall'impresa cooperativa – sia pur con modalità e forme differenti a seconda del caso in esame – è rappresentata dallo strumento del *Temporary Management*, inteso soprattutto come strumento flessibile e a termine, utile per introdurre in azienda competenze e conoscenze di alto livello provenienti anche da esperienze diverse, a costi certi.

La metodologia Ideeprogetti, per cui è sempre prevista la presenza nel suo team di un Responsabile d'Area e di almeno un Referente tecnico-scientifico esperto della tematica da sviluppare – a seconda della natura del progetto, tali fi-

*] Presidente della Ideeprogetti Soc. Coop., Perugia (Umbria) – www.ideeprogetti.com.

"Ideeprogetti", con sede a Perugia, opera dal 2000 nella consulenza direzionale e nella formazione specialistica, principalmente in ambito: Risorse Umane, Ambiente e Finanziamenti Pubblici; crede e investe nella sensibilizzazione allo strumento del *Temporary Management*, attraverso iniziative organizzate insieme e/o per conto di Partner interessati al tema, tra cui anche rappresentanze del mondo cooperativo. Rispetto al *Temporary Management*, Ideeprogetti ha dato vita ad una Divisione dedicata in *partnership* con TMC&Advisors, una delle prime e più importanti società specializzate nel *Temporary Management* e nelle operazioni di Turnaround in Europa.

gure individuano, poi, gli specialisti o le collaborazioni più adatte con cui articolare il servizio – poggia consapevolmente sul concetto di "messa a circuito" di competenze diverse tra loro. Un approccio del genere, sebbene nato all'interno di principi e valori cooperativi, porta inevitabilmente la realtà aziendale a riflettere e far propri anche strumenti e metodologie non canonici per il settore della cooperazione; tra questi rientra anche lo strumento appunto del *Temporary Management*.

Nella personale osservazione di applicazioni del *Temporary Management*, in particolare rispetto a PMI, ho potuto rilevare principal-

mente due motivazioni nella scelta del suo utilizzo: in caso di gestione di un processo complesso di cambiamento che interessa la strategia e la struttura aziendale, e in caso di gestione di un progetto mirato; entrambi da realizzarsi in tempi brevi. Dal nostro canto, forse, il modo più corretto con cui interpretare tale strumento è quello di vederlo come una terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale una realtà aziendale può approvvigionarsi di risorse finalizzate a migliorare sia la propria performance che il livello delle proprie capacità di gestione, partendo però da una reale propensione al cambiamento.

Nelle pagine precedenti si è fatto riferimento al *Temporary Manager* come opportunità per le cooperative sociali e in generale per il terzo settore a vocazione imprenditoriale; ma questo strumento riveste un interesse in generale per le imprese di piccole dimensioni, dove sicuramente troviamo un maggior numero di casi di utilizzo di questo strumento. Le considerazioni di seguito proposte, pur sviluppate in ambiti diversi da quelli dei servizi di *welfare*, mettono in luce questioni di interesse anche per chi opera nel settore sociale.

TEMPORARY MANAGEMENT ACCESSIBILE PER LE PICCOLE IMPRESE

di Gian Andrea Oberegelsbacher*

Piccole imprese e Temporary Management (TM): un rapporto ambivalente. Attrazione per la possibilità di acquisire nuove competenze, ma anche timore per una soluzione ritenuta costosa e complessa. Esiste però la possibilità di un approccio non troppo dispendioso, mirato all'impresa di piccole dimensioni



Come ben sappiamo, in Italia il 94% delle aziende ha meno di 9 dipendenti, un altro 4% ne ha meno di 49 e solo lo 0,1% ne ha più di 250; il tessuto industriale italiano quindi è composto quasi totalmente di PMI con il 98% delle aziende al di sotto dei 49 dipendenti (croce e delizia del sistema italiano...), spesso padronali e a carattere familiare, dove spesso il manager desiderato dall'imprenditore è uno *yesman*, con scarso peso politico in azienda a cui difficilmente è permesso di mettersi in contrapposizione, seppur costruttiva, col titolare o di avere deleghe forti in azienda.

Non tutti gli imprenditori sono quindi in grado di assumere con successo un *Temporary Manager* (TM) nella propria azienda, dipende molto infatti dall'imprenditore stesso, dalla sua capacità di dare spazio e deleghe al TM, dall'essere aperto, innovatore e moderno, pronto ad avere in azienda un manager migliore di se stesso

so seppur in alcuni ruoli o settori specifici dell'attività, se non, – perché no – in tutti, in particolare nei casi in cui l'imprenditore intende "smarcarsi" dalla gestione quotidiana.

L'internazionalizzazione dei mercati, l'aumento della complessità e quindi dell'efficienza dei processi produttivi, logistici e commerciali, la necessità di elaborare sistemi di controllo di gestione per governare le imprese e di misurarne le *performance*, rendono sempre più indispensabili competenze di alto livello nelle varie funzioni della piccola e media impresa italiana.

Una possibile soluzione, consiste nell'*"iniettare in azienda una nuova managerialità capace di facilitare e accelerare il processo di cambiamento e di introdurre stabilmente in azienda le nuove capacità critiche richieste, attraverso lo strumento del temporary management che viene naturalmente a proporsi come un ragionevole punto d'equilibrio tra bisogno di managerialità e vincoli economici ed organizzativi"*.

Se richiesto dalle condizioni e dalla complessità del progetto, la soluzione ideale può essere l'intervento di una squadra di professionisti: talvolta nella singola realtà azienda-

le, ai singoli problemi di business, si sommano quelli di una successione in corso a quelli di competitività o di una precaria gestione della situazione economica.

Può essere, dunque, necessaria una più significativa articolazione e profondità dei contenuti e degli ambiti gestionali attivati dal TM: da qui la possibilità di attivare e modulare diverse competenze in una sorta di gruppo di lavoro.

Il gruppo di lavoro è nella maggior parte dei casi composto da due o tre professionisti, in cui il manager di più elevata *seniority* assume il ruolo che nei progetti di TM viene definito di *shadow manager*, di vero e proprio manager ombra che assume su di sé il ruolo di responsabile e coordinatore del team.

Di seguito in elenco alcune delle sue peculiarità:

- È responsabile e garante dell'esecuzione del progetto nei tempi prestabiliti, dando risposte tempestive ed efficaci;
- Deve fungere da esempio lavorando e relazionandosi con gli altri membri del gruppo;
- Deve saper guidare e coordinare i propri collaboratori, motivandoli ed incentivandoli costantemente;

*] (www.temporarymanager.net) è vicepresidente della maggiore Associazione Italiana di Temporary Manager (www.leading.it) e di Leading Business School che ne è un'emanazione diretta. (www.leadingschool.org).



- Deve saper ascoltare, comprendere e valorizzare tutti i contributi, incoraggiando sempre positività, innovazione, cambio di visione;
- Deve saper creare senso di appartenenza e riconoscimento nel gruppo e nell'organizzazione.

Legare insieme il proprio sapere con quello di altri professionisti genera un potenziale straordinario sia in termini tecnici che di velocità di esecuzione e rappresenta un input indispensabile per il successo degli interventi, che va gestito con esperienza e professionalità. Spesso questo approccio diventa l'ideale nelle piccole imprese, in quanto offre loro diverse managerialità che mancano in azienda, riuscendo pe-

rò a contenere ragionevolmente i costi, in quanto i manager specialisti operano tendenzialmente *part time* (es. 1/2 giorni alla settimana). Il manager ombra cura la strategia d'insieme dell'intervento e la fase iniziale d'impostazione, delineando le priorità e le azioni da intraprendere, limitandosi poi a seguire i comitati o riunioni importanti, non appesantendo così il budget dell'intervento.

Gli altri manager coinvolti invece seguono l'operatività giornaliera, svolgendo i compiti a loro assegnati e verificati settimanalmente o mensilmente, tenendosi in continuo contatto con il manager ombra che monitora l'intervento e pone correttivi ove necessario in corso d'opera.

Oltre alla già ricordata velocità nell'esecuzione delle missioni o delle analisi aziendali, l'imprenditore ha di fatto una "squadra" al lavoro nella propria azienda, con maggiore presa interna sull'organizzazione, dalla quale arrivano ovviamente più input e suggerimenti di quanti ne arriverebbero da un unico manager, con una percentuale di successo delle missioni che si alza di conseguenza in maniera esponenziale.

Elemento chiave per il successo di questo tipo di interventi è la condivisione tra i vari manager coinvolti di un linguaggio, di un approccio e di un'etica professionale comune che faccia riferimento a standard operativi di eccellenza.