



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

***Il Temporary Management come gestione provvisoria di impresa:
il caso YourCFO Consulting Group***

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO

Iacopo Papi

Matr. 216161

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Indice interattivo

Introduzione	3
1. Descrizione del processo di Temporary Management (TM) e della figura del Temporary Manager (TMan).....	7
1.1 Excursus storico e professionale del TMan.....	7
1.2 Il cambiamento del contesto lavorativo: cosa si intende per TM e TMan.....	12
1.2.1. <i>Inquadramento professionale e psicologico del TMan</i>	23
1.2.2. <i>Differenze con la figura del consulente</i>	31
1.3. Ambiente, periodo e circostanze in cui nasce.....	36
1.3.1. <i>Diffusione in Italia</i>	44
2. Le attività del TMan	51
2.1. Casi in cui ci si avvale di un TMan e requisiti per diventarlo	51
2.1.1. <i>Individuazione e selezione di un TMan</i>	62
2.1.2. <i>Benefici e criticità per l'impresa</i>	67
2.2. La gestione dei progetti e le loro difficoltà	76
2.3. TM come soluzione alla crisi d'impresa	88
2.3.1. <i>I ruoli del TMan nelle operazioni straordinarie d'impresa</i>	95
3. Aspetti contrattuali, assicurativo - previdenziali e fiscali legati al TMan	97
3.1 Le diverse classificazioni del contratto	97
3.1.1. <i>Temporary manager con rapporto diretto e indiretto, e di subordinazione a tempo determinato e indeterminato</i>	98
3.1.2. <i>Rapporto di parasubordinazione e di lavoro autonomo</i>	102

3.1.3. <i>Rapporto di Associato autonomo e di somministrazione o staff leasing</i>	105
3.2. I derivanti aspetti assicurativi e previdenziali	107
3.2.1. <i>La componente fiscale: la miglior forma contrattuale per l'esplicitazione del rapporto</i>	114
4. Caso pratico Dottor Fabio Scognamiglio: Fractional Executive e Partner di YourCFO Consulting Group S.r.l.	117
4.1. L'organizzazione	117
4.2. La Storia	120
4.2.1. <i>Mission, Vision e Values</i>	122
4.3. Il codice Etico e Deontologico	123
4.4. I servizi offerti	127
4.5. L'Academy.....	132
4.6. Caso pratico: un CFO per una società di servizi	134
metodo lavorativo, livello di ingaggio e gestione del tempo	134
4.7. Intervista di approfondimento al dottor Fabio Scognamiglio	136
Conclusioni	144
Sitografia:	147
Bibliografia e riviste:	154

Introduzione

In un mondo lavorativo in continua evoluzione ed in rapido cambiamento, come quello in cui viviamo e ci troviamo ad operare, il "*Fractional Executive*", anche detto "*Temporary Manager*" (TMan) o "*Dirigente d'azienda frazionario*", rappresenta senza alcun dubbio una delle figure professionali più all'avanguardia sul mercato.

Uno degli obiettivi fondamentali di questo professionista, che dedica una "frazione" del proprio tempo ad una società per scopi ben definiti, consiste nel riuscire a creare una strategia per la crescita e nel saper gestire gli sforzi della società, di cui è stato chiamato a far parte, al fine di raggiungere, con l'ausilio dello staff interno, gli obiettivi prefissati.

Il processo di Temporary Management (TM) nasce in Inghilterra intorno ai primi anni '80 con il nome di Interim Management e si sviluppa, nel nostro Paese, tra la fine degli anni '80 ed i primi anni '90 del XX secolo, con il nome di Temporary Management o Fractional Management.

Ciò che caratterizza la figura di tale professionista, distinguendola da quella del tradizionale consulente, è l'alto grado di professionalità che egli ha potuto maturare nel corso delle sue passate esperienze lavorative, in ruoli certamente apicali: il suo sapere, unito ad un discreto livello di flessibilità lavorativa, consente al Fractional Executive di essere efficiente e incomparabile nel suo operato.

Il presupposto grazie al quale il TM si sta diffondendo con sempre maggiore frequenza nel nostro Paese, si basa principalmente sul fatto che sul nostro territorio opera ormai un gran numero di PMI, che richiedono competenze manageriali di qualità, dal settore dello sviluppo dei progetti alla ricerca della solidità finanziaria aziendale e, in particolare, nella pianificazione, nel budget e nel controllo di gestione.

Dunque, siamo indubbiamente di fronte ad una figura professionale che deve avere tutta la competenza necessaria per gestire con tempestività ed efficacia progetti complessi, anche se non necessariamente utilizzata a tempo pieno, concentrando la sua attività mediamente in 2/3 giorni alla settimana per un periodo minimo di tre mesi o con un impegno che può talvolta protrarsi per più anni.

Inoltre, l'adozione di un Fractional Executive da parte di un'azienda, permette di modificare la struttura dell'azienda stessa, al fine di renderla maggiormente flessibile e quindi più adatta all'ambiente circostante in cui si trova ad operare che, come ben sappiamo, è sempre in continua e costante evoluzione.

A tal proposito, si può evidenziare ulteriormente l'importanza che ha un soggetto, come il Fractional Executive, all'interno di un'azienda: infatti, come avrò modo di sottolineare nel primo capitolo, particolarmente illuminante a tal proposito è uno studio condotto dall'Università del Texas, secondo il quale, su un campione di oltre 6000 aziende, solo il 5% è riuscito a raggiungere un ottimo livello di "superior performance", espressione con la quale si evidenzia la capacità di un soggetto di adattarsi in modo eccellente al cambiamento dell'ambiente circostante, andando incontro alle esigenze del mercato.

Pertanto, obiettivo e scopo fondamentale di questo mio lavoro sarà quello di fornire un'analisi il più approfondita possibile della figura professionale del Temporary Manager che, come vedremo ampiamente in seguito, non possiamo non considerare un importante e imprescindibile pilastro, presente e futuro, della gestione dei progetti di molteplici aziende che seguono il cosiddetto "going concern", ossia la continuità aziendale.

Tale lavoro si articola in quattro capitoli: nel primo mi propongo di delineare un quadro introduttivo del processo del Temporary Management, che si snoda attraverso un excursus storico e sociale, per poi proseguire, successivamente, con un approfondimento della figura del Fractional Executive, sia a livello professionale che psicologico. Inoltre, altro punto fondamentale evidenziato nel medesimo capitolo, è la differenza che sussiste tra la figura del consulente aziendale tradizionale e quella del TMan, del quale ho anche ritenuto opportuno analizzare il percorso di crescita sul territorio/in ambito nazionale.

Nel secondo capitolo, invece, mi pongo come obiettivo quello di tracciare un resoconto quanto più esaustivo possibile delle diverse modalità con le quali il Temporary Manager gestisce ordinariamente le proprie attività, nonché i requisiti richiesti, che gli permettono di divenire un professionista a 360 gradi.

Infine, non trascurerò di mettere in evidenza e sottolineare i benefici, ma anche le inevitabili criticità che il dirigente a tempo incontra e si trova necessariamente a dover affrontare nel quotidiano, durante l'attuazione dei progetti.

Un ulteriore tema trattato, consiste nell'adozione del Fractional Executive, sia in ambito di operazioni straordinarie che di crisi d'impresa: due casistiche che, oggigiorno, si verificano in modo sempre più frequente nella panoramica aziendale nazionale.

Il terzo capitolo, più sintetico ma non per questo meno importante, si concentra sugli aspetti contrattuali, assicurativi, previdenziali e fiscali, conseguenti alle diverse tipologie contrattuali poste in essere dal Fractional Executive.

Nel quarto capitolo, infine, mi ha particolarmente entusiasmato l'idea di poter approfondire la struttura organizzativa di uno tra i gruppi societari italiani che si sono maggiormente indirizzati verso il settore dell'advisory "operativa" o del Fractional executive: lo/il YourCFO Consulting Group S.r.l.

Si tratta di una realtà nata dal progetto di diversi manager C-level, che hanno manifestato la chiara intenzione di allontanarsi da un contesto lavorativo monotono, quale quello della singola azienda, caratterizzato da una gestione del tempo sicuramente meno armonica con la propria vita, sia personale che familiare.

A tale proposito, è stato per me molto interessante, nonché estremamente stimolante analizzare e soffermare la mia attenzione sulla figura professionale del dott. Fabio Scognamiglio, uno dei massimi esponenti odierni del Fractional Executive, Partner della /del suddetta/o YourCFO Consulting Group S.r.l.

Per concludere, con questo mio lavoro cercherò di dare una risposta alla fondamentale questione se il Fractional Executive possa essere considerato oggi, come in futuro, il dirigente a tempo per eccellenza e se una tale figura professionale sia dotata di quelle qualità e caratteristiche che gli permettono di essere adottato da qualsiasi tipologia di impresa, che si ponga come obiettivo primario quello di garantire continuità

all'organizzazione, aumentandone le competenze manageriali già disponibili, e risolvendone allo stesso tempo i momenti critici.

Capitolo 1

1. Descrizione del processo di Temporary Management (TM) e della figura del Temporary Manager (TMan)

1.1 Excursus storico e professionale del TMan

Possiamo senza alcun dubbio affermare che negli ultimi decenni il **modus operandi** della figura del consulente all'interno di un'impresa abbia subito notevoli cambiamenti per quanto concerne la gestione delle attività di un progetto sia in termini di competenze che di approccio manageriale ed organizzazione aziendale.

Si tratta di una trasformazione avvenuta non solo sul piano teorico, ma soprattutto su quello pratico ed ha assunto un ruolo fondamentale dal momento iniziale fino alla progettazione organizzativa ed ai modelli applicati, basati sullo *scientific management* del pensiero fordista, definito da Taylor agli inizi del secolo scorso.

Alla base di tale teoria organizzativa vi erano alcuni principi cardine quali la specializzazione, che permetteva di ridurre tempi e costi di produzione, la rigidità della struttura gerarchica, la centralizzazione del controllo e dell'informazione, nonché la pianificazione dell'organizzazione futura e il coordinamento delle componenti aziendali tra direzione e collaboratori. Sono tutti principi questi che trovano la loro concreta applicazione tra la prima e la seconda metà del ventesimo secolo, in un mondo che, seppur ancora poco "aziendale", vede rafforzarsi la figura del manager inteso come "padre di famiglia" dell'azienda, devoto a questa e a nessun'altra, e impegnato al raggiungimento della sicurezza e stabilità dell'impresa stessa.

Ecco, dunque, che in questo contesto si affaccia sul mercato una nuova tipologia di lavoratore, sicuramente più adatta e funzionale all'attività che questa si appresta a svolgere. Si verifica un cambiamento all'interno della struttura aziendale, dovuto all'esigenza delle imprese di adattarsi sempre di più all'ambiente in cui si trovano ad operare: un insieme di elementi che alterano l'andamento di un'impresa ed una delle principali componenti dei fattori contingenti di un'organizzazione. Quest'ultima è ormai

sempre più dinamica ed incentrata sul **cliente**, ed è la base attorno alla quale orbitano le imprese.

Uno studio condotto dall'Università del Texas ha evidenziato che, su un campione di oltre 6000 aziende, solo il 5% è riuscito a raggiungere un ottimo livello di superior performance, definito come quel soggetto capace di adattarsi al cambiamento dell'ambiente circostante e andare incontro alle esigenze del mercato¹.

L'organizzazione è pertanto composta dai suddetti fattori contingenti, anche denominati "dimensioni contestuali" e dai parametri progettuali, detti "dimensioni strutturali".

I primi si riferiscono a quelle caratteristiche di contesto che influenzano in maniera rilevante il comportamento e le prestazioni delle imprese: insieme all'analisi delle dimensioni strutturali, questi consentono di comprendere e progettare adeguatamente l'organizzazione. Le principali caratteristiche dei fattori contingenti che incidono sull'andamento di un'impresa possono essere suddivise in diverse grandezze: dimensione, tecnologia, strategia e obiettivi, ambiente e cultura.

I parametri progettuali, invece, si classificano in formalizzazione, specializzazione, gerarchia, centralizzazione e professionalità. (fig.1)



²
Figura 1 : Fattori contingenti e parametri progettuali

¹ Quarta, M., "Da manager a professionista. Nuovi ruoli per l'impresa di domani", Franco Angeli editori, 2009(copyright).

² Daft, R. L., "Organizzazione aziendale", Maggioli editori, Rimini 2017, capitolo I.

Al momento, una delle principali sfide che deve affrontare un'azienda riguarda la capacità di adattamento alle sue attuali e future **esigenze**, tramite la *formazione*³ dei propri consulenti: ciò è reso necessario dal fatto di trovarsi ad operare in un'epoca di grande evoluzione, più di quanto si sia mai verificato nel passato.

Tra le principali sfide possiamo senza dubbio menzionare i fenomeni della globalizzazione, la competizione, le azioni etiche ed ecocompatibili, l'esigenza di rendere più efficienti ed efficaci i processi per la risoluzione di problemi e, infine, la gestione di grandi volumi di dati.

Un ruolo di primaria importanza nell'ambito delle sfide da dover superare è quello svolto dal **management**, ossia dal complesso delle funzioni di amministrazione, di direzione e di gestione svolte dal manager in un'impresa. Gli obiettivi principali concernono il coordinamento di un gruppo di persone, il raggiungimento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione aziendale ed infine della pianificazione attraverso la figura del dirigente.

A partire dal XIX secolo la figura del dirigente è stata studiata principalmente, sotto il tema della *dirigenza*, da due autori: Henri Fayol (1841-1925), un imprenditore ed ingegnere francese, ed Henry Mintzberg (2 settembre 1939), uno studente canadese, che si occupava di scienze gestionali, ricerca operativa, strategia ed organizzazione.

Tra il XIX e XX secolo Fayol affermò che la dirigenza era composta da cinque mansioni fondamentali, ossia da cinque diversi campi di applicazione dei suoi 14 principi della gestione aziendale:⁴

1) *pianificazione*: con lo scopo di organizzare il futuro, anticipare il divenire ed applicare il seguente piano d'azione;

2) *organizzazione*: programmare le risorse a disposizione;

³ Si intende quel processo di adattamento, posto in essere dall'azienda nei confronti dei suoi dipendenti, al continuo mutare dell'ambiente esterno. Nulla a che vedere con corsi di aggiornamento o di addestramento.

⁴ I quattordici principi della gestione aziendale, secondo Fayol, sono **Divisione del lavoro, Autorità, Disciplina, Unità di comando, Unità di direzione, Subordinazione degli interessi individuali agli interessi generali, Retribuzione, Centralizzazione o decentramento, Linea di autorità, Ordine, Equità, Stabilità delle condizioni del personale, Iniziativa, Spirito di corpo.**

- 3) *guida*: permette di assicurare l'esecuzione delle azioni e degli svolgimenti dell'organizzazione;
- 4) *coordinamento*: funzione volta a creare armonia tra le varie costituenti dell'organizzazione;
- 5) *controllo*: mansione finale per seguire il trend delle regole utilizzate al fine del rispetto delle principi delle attività dell'organizzazione e degli obiettivi prestabiliti.

Attualmente, questi punti possono essere identificati con le funzioni base che caratterizzano l'attività di management.

Per quanto riguarda Henry Mintzberg, invece, quest'ultimo ha esaminato la routine giornaliera di diversi manager in molteplici organizzazioni di diverso tipo e ha identificato dieci ruoli, inscindibili l'un l'altro, propri del manager in un'impresa e li ha raccolti in tre classi:

- 1) interpersonali, composte dalla figura rappresentativa dell'azienda, che svolge mansioni simboliche, il capo dell'azienda, che motiva i suoi collaboratori, ed infine la rete di relazione;
- 2) informativi, che si dividono nei ruoli di collettore di informazione, per il reperimento di dati interni ed esterni all'impresa, di diffusore di informazioni, che invia ai suoi subordinati all'interno dell'azienda ed infine i portavoce che trasmettono i dati interpretati all'esterno dell'impresa;
- 3) decisionali, che sono svolti dal manager in virtù delle informazioni e del potere posseduti e si dividono in imprenditore, gestore dei problemi, allocatore di risorse e di negoziatore.

Con il trascorrere degli anni, il concetto di **management** inteso come sfida da superare ha cambiato il suo originario significato: da branca dell'economia aziendale strettamente volta alla pianificazione delle strategie, si è trasformato in attuazione di piani di azioni e raggiungimento di un particolare obiettivo aziendale. A tale significato si aggiunge poi l'interpretazione di un approccio metodologico più ampio, articolato e particolarmente

rilevante al fine di coniugare le diverse caratteristiche umane comportamentali: acutezza, apprendimento, curiosità e abilità all'interno di un'organizzazione⁵.

Oggi, prevale il pensiero che l'impresa stia perdendo la sua definizione di luogo sicuro per antonomasia, che garantisca certezze lavorative al consulente e si sta, invece, trasformando in un ambiente più incerto e instabile. Ed è proprio per tale motivo che il manager è maggiormente propenso ad accettare nuove offerte, lasciandosi, per così dire, avvolgere dal concetto di mobilità, intesa come via per migliorarsi ed acquisire sempre più competenze.

Nel quadro storico ed organizzativo appena presentato, all'interno del quale si trovano ad operare la gran parte delle imprese, si è affermata una nuova figura manageriale temporanea: il Temporary Manager.

⁵ Fonte: <https://www.marketingcolcuore.com/temporary-management-aziendale/>

1.2 Il cambiamento del contesto lavorativo: cosa si intende per TM e TMan

Il Temporary Management è quel processo secondo il quale viene conferito ad un soggetto, detto appunto Temporary Manager, o più recentemente, Fractional Executive, l'incarico di gestire determinati aspetti di un'impresa, un suo ramo d'azienda o un business, per un certo periodo di tempo ben determinato.

Tale fenomeno si sta sviluppando sempre più diffusamente in Europa come simbolo di rapido cambiamento ed innovazione da parte delle aziende. Al centro del meccanismo del Fractional Management ci sono individui esterni all'impresa, dotati di una forte componente motivazionale e di un'esperienza tale, maturata nel corso degli anni, che ha permesso loro di affrontare in modo professionale, focalizzato e con le dovute precauzioni i diversi compiti del mestiere.

Sicuramente il contesto in cui si svolge il lavoro sta cambiando rapidamente, creando nuove sfide e opportunità per le aziende di tutto il mondo. I modi tradizionali di lavorare non possono più essere ritenuti validi a causa dei diversi fattori che hanno determinato un tale profondo e irreversibile cambiamento. Tra i principali pilastri che hanno portato alla nascita del Temporary Management se ne possono individuare quattro:

- 1) Tecnologie Avanzate
- 2) Nuovi valori sociali
- 3) Rapida Globalizzazione

All'interno del concetto di tecnologie avanzate si possono identificare tre temi fondamentali:

- lavoro più complesso
- aumento della collaborazione
- abbattimento delle gerarchie

Per quanto riguarda il primo punto possiamo affermare che, negli ultimi 60 anni, **il costo** per eseguire compiti computazionali standardizzati ha visto una riduzione di trilioni di

volte. Di conseguenza, molti dei ruoli di routine che una volta venivano eseguiti dai dipendenti sono diventati automatizzati, mentre altri sono diventati più complessi e di portata globale. Nel contesto di questa crescente sofisticazione, pertanto, i modelli di lavoro tradizionali sono stati messi a dura prova: le crescenti pressioni del lavoro hanno, infatti, incentivato sempre più le persone a saper gestire il proprio tempo.

Altro elemento fondamentale che ha contribuito alla nascita della figura del Temporary Management è senza dubbio il crescente sviluppo della tecnologia, che ha creato e sta sviluppando opportunità per nuove forme di **collaborazione**, cambiando non solo dove lavoriamo, ma come e con chi svolgiamo la nostra attività professionale.

Sappiamo bene, infatti, che la crescente necessità di collaborare con persone operanti a centinaia se non a migliaia di km di distanza, in fusi orari diversi e in molteplici aziende richiede indubbiamente **flessibilità e agilità**.

Ciò significa che i compiti interdipendenti possono ora essere svolti anche quando non sono legati dalla posizione fisica dei lavoratori: le nuove piattaforme tecnologiche offrono infatti, capacità avanzate di condivisione delle conoscenze, che trascendono territori e imprese.

In questo contesto, la flessibilità può sfruttare la tecnologia avanzata per abilitare il funzionamento basato sulla condivisione virtuale del lavoro incentrato sulla rete *peer to peer*⁶ (fig.2)

⁶ Rete costituita da un insieme di stazioni connesse in modo paritetico, senza una gerarchia per la gestione ed il controllo della rete: ogni stazione rende disponibili o richiede dati e condivide le risorse sia hardware che software di cui dispone.

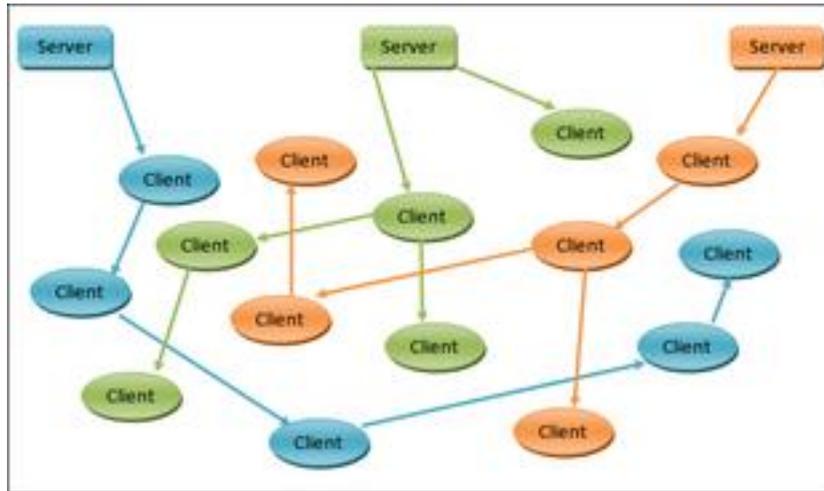


Figura 2⁷ : Generica rete peer-to-peer: osservare che i client ritrasmettono i flussi di dati ad altri client agendo quindi da peer.

Queste nuove piattaforme supportano una sfida più ampia della tradizionale struttura di business. Si sta assistendo ad un continuo **allontanamento dalle gerarchie di comando e controllo** stabilite nel XX secolo verso una struttura di connessione e collaborazione dove l'informazione sta diventando più fluida e meno centralizzata.

I nuovi valori sociali che hanno permesso l'affermarsi nel mondo odierno del Temporary Management permettono di ampliare il discorso attraverso due tematiche:

- Spinta democratica
- Autonomia e scelta

In Europa, ma principalmente nel Regno Unito, è presente una crescente domanda di lavoro dovuta a diversi motivi: primo tra tutti, quello per cui i dipendenti hanno maggiori probabilità di trovare interesse in un'azienda, solo se possono esercitare un certo potere sulle condizioni contrattuali e sono, inoltre, in grado di lavorare in modo più *agile*.

Ecco, dunque, che ricorre uno dei principali attributi che connota perfettamente la figura del TMan: l'aggettivo "agile" permette a tale figura di liberarsi da una cultura rigida

⁷ Fonte: Luiss Guido Carli, " *Informatica*", McGraw-Hill Education Create, Roma 2015

dell'azienda che impone e comanda a suo piacimento. Il desiderio di modellare il lavoro, apportando un contributo soggettivo crea una spinta democratica interna: i dipendenti cercano di assumersi maggiori responsabilità rispetto ai propri stili di lavoro ed al loro personale sviluppo. Accogliere questa spinta democratica richiede flessibilità e fiducia.

Ultimo, ma non per questo meno importante è il fattore che ha portato l'ambiente lavorativo ad accogliere la nascita e lo sviluppo del TM, ossia la globalizzazione. Infatti, negli ultimi decenni, i diversi miglioramenti apportati alle infrastrutture fisiche e virtuali hanno prodotto un vero mercato globale, caratterizzato da un'estrema diversificazione della domanda da parte dei consumatori e da un crescente consenso dell'offerta: i consumatori, infatti, desiderano accedere sempre più frequentemente a diversi beni e servizi⁸.

Tutto ciò ha creato i presupposti per la nascita del Temporary Management.

Dunque, nel contesto di un ambiente aziendale sempre più sofisticato, la flessibilità è diventata, come abbiamo avuto modo di sottolineare più volte, un fattore/elemento essenziale per la redditività futura di entrambe le organizzazioni grandi e piccole: essa ha consentito alle aziende di confrontarsi con la complessità, offrendo un'offerta diversificata ai dipendenti.

Gli attuali accordi di flessibilità possono riguardare offerte formali a tutti i dipendenti, a un pubblico informale oppure la negoziazione individuale tra dipendente e datore di lavoro. I diversi approcci alla flessibilità dipendono ovviamente dal settore, dall'organizzazione, dal dipartimento e dal singolo individuo e possono rivolgersi a qualsiasi combinazione di dove, quando e come lavorano gli impiegati. Rappresenta, dunque, un'opportunità per le aziende di abilitare e gestire complessità, aiutando a supportare una struttura organizzativa più agile nel processo.

La figura del lavoratore flessibile è personificata dal Temporary Manager che può esercitare tale funzione in un intervallo temporale che oscilla tra i sei e gli otto mesi nei

⁸ Fonte: <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>

*progetti di management funzionale*⁹ e tra gli otto e i trentasei mesi nei *progetti di direzione generale*¹⁰ e di *turnaround*¹¹.

Nonostante la reattività e rapidità con le quali agisce il TMan, raramente si hanno delle tipologie di collaborazioni con una durata inferiore ai 6 mesi: necessiterà comunque, di un tempo fisiologico per garantire dei risultati soddisfacenti¹².

Il termine "Temporary manager" ha assunto diverse accezioni al fine di descrivere questa nuova figura manageriale, all'interno della quale è possibile individuare "l'Interim manager", il "Contract manager", il "Dirigente in affitto", "l'Agente di cambiamento"¹³, il "Manager di pronto intervento, il " Manager in leasing", il " Manager a tempo", il "Dirigente pro tempore" o perfino il " *Green Beret aziendale*"¹⁴. Quest'ultima definizione storicamente si riferisce ad un membro delle forze speciali degli USA, che si esercitava ad elevati livelli per battaglie non convenzionali ed operazioni speciali: in questo caso il termine è utilizzato nell'ambito della letteratura manageriale, insieme alla figura del TMan. Seppur a primo impatto potrebbe sembrare che tali termini identifichino diversi ruoli professionali di consulente, in realtà essi racchiudono tutti uno stesso significato ed indicano il Manager temporaneo che esegue la propria attività attraverso la sottoscrizione di contratti a tempo.

⁹ Progetti che concernono la gestione dell'area funzionale dell'azienda, tra cui per esempio la fornitura di risorse da impiegare nei progetti.

¹⁰ Nell'ambito aziendale è quella funzione eseguita dal Direttore Generale di ordinaria gestione delle problematiche aziendali.

¹¹ "Nell'ambito aziendale è il piano di risanamento e di ristrutturazione profonda di una azienda in crisi. Il turnaround verte su due momenti, il primo volto a porre termine alle cause, ove possibile, che hanno portato alla crisi dell'azienda, il secondo teso al perseguimento di un piano di recupero della redditività."

Fonte: <http://www.mindsformanagers.it/Attivita/index.asp?ID=1485>

¹² Fonte: <https://www.adamiassociati.com/urgenze-problem-solving-la-soluzione-temporary-manager/>

¹³ Fonte: <http://www.contractmanager.it/articoli/temporary-management-non-e-solo-fattore-di-tempo/>

¹⁴ Fonte: http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

Una diversa interpretazione è, invece, quella secondo la quale non esisterebbe un'unica vera e propria definizione per descrivere questa figura professionale: pertanto, qualunque dei termini menzionati verrà utilizzato nel corso del presente lavoro sarà equivalente all'usuale "Temporary Manager".

Quello che si può osservare è che con il passare degli anni e dell'esperienza si sono affacciate nel panorama lavorativo diverse modalità di esecuzione di questa idea professionale:

"Se si volesse provare a formulare una definizione si potrebbe affermare che il Temporary Management è l'allocazione temporanea in azienda di manager altamente qualificati con compiti specifici, quali risolvere importanti situazioni contingenti, ristabilire l'equilibrio economico-finanziario, porre le basi per lo sviluppo futuro, il tutto accrescendo la cultura del management esistente e garantendo la continuità all'interno dell'organizzazione"¹⁵

Analizzando in pochi passaggi tale asserzione, si potrebbe iniziare sottolineando in modo particolare il termine "allocazione temporanea", inteso come utilizzo di risorse per un periodo di tempo limitato: il TMan viene così paragonato ad una risorsa che dovrà essere implementata nella gestione del progetto.

Un secondo passaggio, a mio avviso di fondamentale importanza, è quello relativo all'aggettivazione "qualificati" attribuita alla figura del Contract Manager, in quanto ritenuto portatore di una conoscenza ed esperienza acquisite durante la sua attività lavorativa, presente e passata.

Dalla parte finale dell'estratto si evincono, invece, le principali funzioni del TMan, che toccano diversi pilastri dell'economia aziendale, quali il principio della continuità aziendale¹⁶, quello dell'equilibrio finanziario e infine quello del *BEP*.¹⁷ (fig.3)

¹⁵ Fonte: http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf (pag. 55).

¹⁶ Conosciuta anche come principio del "going concern".

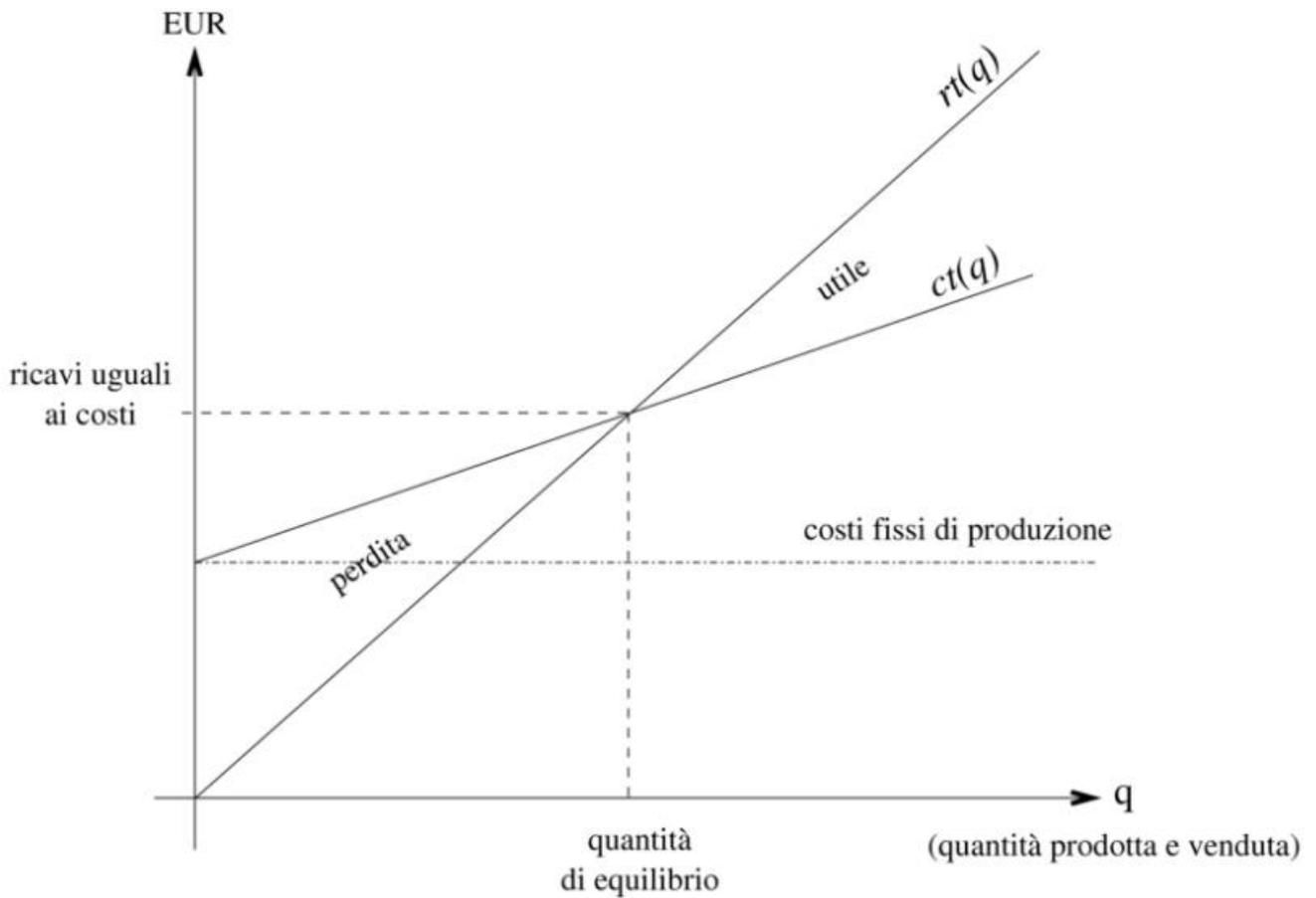


Figura 3: Analisi di "Break - Even Point"

¹⁷ BEP: questa sigla sta per "Break - Even Point" o Punto di pareggio, che indica la quantità di prodotto, espressa in termini di fatturato o volumi di produzione, necessaria a coprire i costi sostenuti in precedenza al fine di soddisfare l'uguaglianza ricavi = costi e dunque chiudere il periodo di riferimento senza perdite né profitti.

La definizione sopra riportata risulta più che analoga a quella più comune e solitamente associata alla pratica del TM, nonché utilizzata anche dal Maurizio Quarta, *Managing Partner di TM&C - Temporary Management & Capital Advisors*¹⁸, il quale afferma che:

*" Il Temporary Management consiste l'affidamento della gestione di un'impresa o di una sua parte, a manager altamente qualificati e motivati, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali esistenti, e risolvendone al contempo alcuni momenti critici, sia negativi (tagli, riassetto economico e finanziario) che positivi (crescita, sviluppo di nuovi business). Gestione significa, inoltre, che il manager viene dotato di tutte le opportune leve: poteri e deleghe."*¹⁹

Non potrei, a questo punto, non soffermare, sia pur brevemente, la mia attenzione sull'interpretazione di Gian Andrea Oberegelsbacher, noto Temporary Manager, che sottolinea in modo particolare la necessità per il TM di agire in piena sintonia con l'organizzazione aziendale, garantendone la continuità e soprattutto operando al fine di valorizzare e accrescere le competenze manageriali già esistenti al suo interno:

*" Per Temporary Manager si intende un'innovativa pratica gestionale e di business (o più semplicemente di un servizio) che, attraverso un corretto uso della flessibilità, permette alle aziende di affrontare particolari situazioni specifiche (processi di cambiamento a livello globale o a livello interfunzionale o di funzione) attraverso l'inserimento temporaneo di professionisti esterni qualificati e di collaudata esperienza, che lavorano con obiettivi, tempi e deleghe prestabiliti garantendo continuità all'organizzazione ed accrescendone le competenze manageriali esistenti."*²⁰

¹⁸ Fonte: <http://www.temporary-management.com/contatti.htm>

¹⁹ Quarta, M., *"Soluzione Temporary Management. Nuovi professionisti per la creazione di valore"*, Franco Angeli, Milano 2010, p.26.

²⁰ Oberegelsbacher, G.A., *"Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi"*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011, p.153.

Confrontando la definizione di TMan proposta dal Maurizio Quarta, con quella presentata dal Gian Andrea Oberegelsbacher, notiamo dei punti in comune: la continuità aziendale, come presupposto al regolare funzionamento dell'impresa, la flessibilità dell' Interim Manager, necessaria allo svolgimento della stessa professione, ed infine la qualifica e la motivazione del professionista, senza le quali questa figura non potrebbe esistere. Le deleghe ed i poteri costituiscono un altrettanto strumento imprescindibile per il dirigente a tempo, completando così l'individuazione dei quattro pilastri sui cui si basa il TM.

I contratti a tempo sono stati frutto di trattative tra aziende e TMan stessi che hanno portato al rafforzamento di questa nuova figura.

Una curiosità riguardante il TMan è l'assoluta mancanza di un qualsiasi riferimento legislativo che consenta di rendere giuridicamente ben delineato questa nuova figura professionale.

Un tale vuoto legislativo, tuttavia, è stato recentemente colmato dalla stesura della *nuova legge fallimentare*²¹ che ha introdotto diverse procedure di allerta descritte nell'art. 4 della L. 155/2017 , delegate dal Governo, al fine di modificare l'attuale struttura di legge con conseguenti modifiche al codice civile relative alla condotta dell'azienda nella sua amministrazione quotidiana.

In particolare, l'art. 14 del testo della legge delega racchiude, alla lettera b), la modifica secondo la quale:

*"il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"*²².

²¹ <http://www.gazzettadellemilia.it/lavoro/item/19040-l-importanza-del-controllo-di-gestione-e-del-temporary-management.html>

Scritto da Redazione Martedì, **27 Febbraio 2018** 08:16.

²² Estratto dell'articolo " *L'IMPORTANZA DEL CONTROLLO DI GESTIONE E DEL TEMPORARY MANAGEMENT* " di Mario Vacca Parma **26 febbraio 2018**.

Dunque, sarà di primaria importanza per l'impresa utilizzare criteri di individuazione della costante presenza della continuità aziendale, basata sul *controllo di gestione*²³.

Sono diversi i benefici che questo meccanismo apporta all'azienda, tra i quali la diminuzione di probabilità di rischio di default. Le PMI italiane, soprattutto quelle di piccole dimensioni, non sono del tutto orientate al controllo di gestione ed è per questo che diverse figure, quali quella del dottore commercialista, permettono di portare avanti un buono status aziendale. Non è da trascurare, infatti, che il manager, occupandosi quotidianamente dei problemi dell'azienda abbia una visione d'insieme piuttosto ampia e dettagliata dei diversi settori. Perciò, anche in quest'ambito, è fondamentale l'assunzione di un Fractional Executive che interpreti i dati risultanti dal controllo di gestione agli investitori esterni.

Da quanto emerge da un'indagine condotta a partire dalla fine del 2017 fino ai primi mesi del 2018, promossa da Leading Network in collaborazione con IIM (Institute of Management Italy), si è giunti alla conclusione che è proprio in questo contesto, in particolare per le PMI, che si auspica l'introduzione della figura del Temporary Manager. L'indagine stessa individua l'assunzione del TMan in prevalenza in casi di ristrutturazione aziendale, in diversi progetti di delocalizzazione ed internazionalizzazione.

Sicuramente si può affermare che i tempi lavorativi della nuova professione dipendono dalla necessità dell'impresa di affittare un TMan professionale e qualificato che avrà tra i suoi principali obiettivi quelli di assicurare la continuità aziendale dell'ente stesso, di accrescere la preparazione organizzativa presente nell'azienda ed infine di trovare soluzioni a fasi critiche, sia negative, come tagli di ristrutturazione economica e finanziaria, che positive, concernenti il progresso e la crescita di nuovi ambiti settoriali.

Fonte: <http://www.gazzettadelleemilia.it/lavoro/item/19040-l-importanza-del-controllo-di-gestione-e-del-temporary-management.html>.

²³ Il controllo di gestione è quel particolare meccanismo attraverso il quale l'azienda monitora continuamente le sue attività finanziarie, strutturali, amministrative, industriali ed infine commerciali, attraverso analisi di budgeting e gli indicatori di performance (i KPI) riferiti a periodi futuri in ottica previsionale dei flussi di cassa, imprescindibili per la continuità aziendale.

In tal modo il Temporary Manager si presenta come l'alter ego della figura del manager, facendo propri tutti quegli strumenti di ordinaria amministrazione conferiti al manager stesso e sarà dotato di pieni poteri per gestire efficacemente le risorse a sua disposizione, garantendo il miglior risultato possibile senza discostarsi dalle richieste iniziali della società.

"Il modo forse più corretto di interpretare il TM dovrebbe essere quello di una terza via, accanto alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, attraverso la quale l'azienda può dotarsi di risorse finalizzate a migliorare performance e capacità di gestione. Molto spesso, per accelerare la presa di contatto con il problema e il disegno della soluzione, i manager cui si fa ricorso sono in genere sovradimensionati rispetto all'incarico"²⁴.

Da questo passaggio si evince, a mio parere, uno degli aspetti fondamentali del TM, ossia la particolarità di non essere l'unico artefice della gestione, ma uno dei tre principali strumenti che possono essere utilizzati nel mondo odierno, al fine di assicurare l'attività di consulenza.

Inteso come unico elemento, infatti, il TM non avrebbe ragione di esistere, poiché non sarebbe in grado di agire autonomamente senza essere coadiuvato da servizi manageriali adiacenti.

Infatti, quando i servizi delle imprese si limitavano esclusivamente alla consulenza e alla dirigenza tradizionale, sussisteva una realtà piena di criticità in parte non risolte; oggi, invece, si ha la possibilità di risolvere in modo operativo diverse difficoltà aziendali utilizzando una struttura dei costi fissi di lungo periodo più snella ed efficace.

Pertanto, usufruire della figura del Temporary Manager permette di allargare gli orizzonti dell'impresa grazie all'esperienza e al background di un professionista, abituato ad analizzare diverse e molteplici realtà aziendali ed allo stesso tempo capace di innovare i processi interni all'impresa, dandone continuità durante e dopo il suo operato.

²⁴ Quarta, M., "Soluzione Temporary Management. Nuovi professionisti per la creazione di valore", Franco Angeli, Milano 2010, p.26.

Difatti, è a tal proposito di fondamentale importanza sottolineare che uno dei ruoli principali del TMan consiste proprio nel formare il personale delle aree funzionali dell'impresa, al fine di permettere uno sviluppo futuro della realtà in cui si trova.

1.2.1. Inquadramento professionale e psicologico del TMan

Il Temporary Manager è un esperto conoscitore del management, con caratteristiche sia personali che di carattere psicologico ben chiare e definite. E' un individuo che condivide la sua esperienza con i collaboratori al fine di migliorarli, di aumentarne la capacità di relazioni interpersonali e che si propone di trasmettere loro una maturità tale da superare le sfide che si presenteranno con il trascorrere della loro carriera professionale e della loro vita. Inoltre, caratteristica questa da non sottovalutare, ha la capacità di comunicare efficacemente con i suoi colleghi e di coinvolgerli nei cosiddetti "*progetti di cambiamento*"²⁵. (fig.4)

²⁵ Progetti di cambiamento: si intendono tutti quei progetti che seguono la gestione del cambiamento, o anche detta "change management", con la quale si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile (e/o pilota) la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato. La gestione del cambiamento, così come viene comunemente intesa, fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e gestire l'impatto umano di una transizione.



Figura 4²⁶ : Tre fasi del processo di cambiamento

È, inoltre, un soggetto in grado di lavorare sotto pressione, riuscendo così a gestire le situazioni di crisi con forza, motivazione, professionalità e spiccate doti di reazione; è altresì dotato di un patrimonio professionale ed umano da condividere, proponendosi ai suoi colleghi come un modello da seguire o una guida cui ragionevolmente conformarsi .

Il suo fine è puramente conoscitivo, esperienziale e non economico: si discosta quindi dalla professione tradizionale, intesa come *progressione verticale in un'organizzazione gerarchica*²⁷, ossia una carriera legata al ruolo ed alla posizione che si ricopre nell'azienda. Non ha un particolare traguardo di remunerazione, perchè nel corso degli anni è stato in grado ed ha avuto la tenacia di gestire ruoli apicali, che gli hanno dato svariate soddisfazioni sia dal punto di vista lavorativo che economico. Il Contract Manager si concentra principalmente su una progressione orizzontale dell'organizzazione, volta ad introdurre movimenti non solo verticali, ossia di ruolo, ma anche orizzontali per superare l'immagine del tradizionale *principale*²⁸. Il suo obiettivo viene perciò identificato nel

²⁶ FONTE: https://it.wikipedia.org/wiki/Change_management

²⁷ Oberegelsbacher, G.A., "*Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi*", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011.

²⁸ Inteso come "*Manager*".

trasmettere la propria passione e ragione intellettuale nell'ordinaria e straordinaria amministrazione delle diverse funzioni che ricopre.

Alla luce di ciò, si può affermare che non tutti hanno la capacità e sono in grado di ricoprire la professione appena descritta; inoltre, bisogna fare attenzione a non considerare la figura del Temporary Manager come la diretta conseguenza di una passata carriera di spicco in ambito manageriale. Piuttosto, a mio avviso, il candidato volto a ricoprire tale ruolo deve necessariamente eseguire una sorta di *analisi introspettiva*²⁹, un esame di coscienza che lo porti ad analizzare il proprio percorso professionale ed a valutare e ponderare razionalmente la sua effettiva possibilità di divenire un Tman. E' questa una scelta sicuramente ardua, che gli comporterà una preclusione personale in molti aspetti della sua vita professionale. Inoltre, sarà di primaria importanza valutare le caratteristiche del mercato, in termini di tipologie contrattuali, domanda ed offerta dei possibili settori nei quali vorrebbe operare.

Un buon punto di partenza per approfondire il profilo psicologico e personale del TMan potrebbe avere come incipit la descrizione delle sue caratteristiche generali. Infatti, il Contract Manager più diffuso è:

" generalmente di età compresa tra i 45 ed i 60 anni, ha rivestito almeno 10 ruoli differenti in almeno 5 differenti aziende ed ha operato per oltre 10/15 anni come manager permanente, tanto in aziende grandi e complesse quanto in aziende padronali³⁰ dove è forte la presenza operativa dell'imprenditore"³¹

In breve, quest'ultimo passaggio identifica un primo ritratto del soggetto che potrebbe ricoprire il ruolo dell'Interim Manager: un professionista affermato, con più di dieci anni di esperienza alle spalle nel mondo della consulenza, con incarico di manager in diverse imprese al fine di ricoprire primarie posizioni di gestione aziendale, con le criticità più

²⁹ Fonte: Catania, A., "Temporary Manager: conviene di più al manager o all'azienda?", Infoiva 16 Ottobre 2010.

³⁰ Le aziende padronali sono imprese italiane a conduzione familiare.

³¹ Oberegelsbacher, G.A., "Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011, p.158

diversificate possibili per tenere “allenata la mente” al continuo ragionamento di nuove vie di soluzione. Ha acquisito nel proprio bagaglio culturale conoscenze a partire dalla piccola-medio azienda alla multinazionale, dall'azienda a conduzione familiare a quella quotata, da aziende che hanno nella propria *governance*³² un'idea di unico business a quelle più diversificate. Da questi esempi si può quindi ragionevolmente desumere che un consulente che abbia operato in una sola azienda mono settore non è di certo il miglior candidato a coprire la posizione di Fractional Executive³³.

Come emerge dall'articolo sul quotidiano " Il sole 24 ore" intitolato "Il nodo del passaggio intergenerazionale" del giornalista Gabriele Petrucciani, circa il 70% delle aziende a conduzione familiare ha un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro. Invece, quelle con un fatturato che supera i 50 milioni sono circa il 59% del totale delle aziende italiane: di queste il 25% è guidato da un responsabile di over 70 ed il 18% dovrà, ed in parte sarà costretta, ad affrontare il ricambio generazionale nel corso di 5 anni, a partire da oggi. Questi dati sono emersi da uno studio portato avanti dell' Osservatorio Aub, promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Unicredit e Bocconi.

Nel medesimo articolo è riportato un altro studio condotto dal Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia (Cerif) dove è stato studiato un campione di PMI, con un fatturato tra i 15 e 150 milioni, che ha vissuto in prima persona il passaggio intergenerazionale. Il Cerif, grazie ai dati emersi dal sondaggio, è giunto alla conclusione che molte imprese saranno costrette a chiudere.

In dettaglio, lo studio ha coinvolto circa 34 passaggi generazionali, dei quali circa il 71% ha avuto esito positivo, il 12% non è andato a buon fine e per concludere il 17% è ancora in

³² Per *governance*, si intende l'insieme dei principi, processi e regole alla base di un'organizzazione. Dipende dall'equilibrio ed dal rispetto, da parte dell'organizzazione stessa, della cultura aziendale, ossia dell'approccio gestionale del personale e delle attività di progetto svolte all'interno dell'impresa.

³³ Quarta, M., “Temporay management: come utilizzarlo al meglio in una PMI”, p.30 – Tavola 2.

fase di attuazione. Si tratterà di un passaggio generazionale dinamico o “tira e molla”, quel particolare processo di passaggio andato a buon fine³⁴.

Ripercorrendo il profilo psicologico e personale del Temporary Manager, si può affermare che sia un individuo che, maturate competenze ed abilità professionali con il passare degli anni, debba essere sempre aggiornato e stare un passo avanti ai suoi diretti concorrenti, che siano colleghi o società di servizi di consulenza. Di conseguenza, manterrà costantemente alta l'autorevolezza, senza la quale non avrebbe un adeguato riconoscimento a livello lavorativo. Inoltre, il TMan deve avere una solida preparazione non solo sugli argomenti attinenti al settore nel quale è specializzato, ma deve anche avere la capacità di spaziare su argomenti di attualità, concernenti il mondo del digital marketing, dei social media e dei sistemi di vendita online. Se si volessero individuare anche altre tra le numerose caratteristiche del dirigente a tempo, si potrebbero riassumere all'interno di otto temi illustrati nella figura 5.

³⁴ «Il primo è stimolato da elementi di discontinuità interni ed esterni messi in atto dal potenziale erede, nel secondo, invece, i tempi di svolgimento del processo successorio sono molto estesi, con un continuo lascia e riprendi tra il leader e il potenziale erede.

FONTE: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-10-09/-nodo-passaggio-generazionale--095659.shtml?uuid=AE2vYXeC>.



Figura 5: Caratteristiche di un Fractional Executive esemplare

Tuttavia, è anche vero che possedere queste caratteristiche non è di per sé un elemento sufficiente per essere riconosciuti come dei veri e propri Contract Manager: infatti, a tal fine è necessaria una imprescindibile combinazione di ottima leadership e spiccata curiosità del mestiere. Pertanto, per essere un TMan, si deve analizzare sia la parte prettamente conoscitiva quanto quella più intrinseca, ossia quella personale. A questo devono essere aggiunti anche un elevato livello di fedeltà verso l'azienda e verso ogni singolo progetto, una grande trasparenza e sincerità, una incrollabile fiducia nei propri mezzi, uno spiccato senso di equità, etica e giustizia.

In ultimo, devo evidenziare quella che posso considerare come una delle principali caratteristiche che deve contraddistinguere la figura del Contract Manager, ossia l'**indipendenza**, riconoscendo come suo unico responsabile il tempo e gli obiettivi da raggiungere.

Dunque, il TMan si discosta dalla professione tradizionale cercando di:

*"pensarsi e strutturarsi come un'azienda che ha un prodotto da lanciare e mantenere sul mercato il più a lungo possibile, ovvero se stesso ed il proprio know-how."*³⁵

Come ho già avuto modo di sottolineare, uno dei principali punti di forza del TMan è la conoscenza maturata attraverso esperienze di business all'estero, che gli hanno permesso una buona padronanza di diverse lingue e la capacità di confrontarsi con ampie realtà economiche e socio-politiche al di fuori dell'Europa.

Le principali competenze che devono essere possedute da un dirigente a tempo sono pertanto le seguenti³⁶:

1) competenze gestionali *chiave* (fig.6)

2) competenze gestionali *specifiche* (fig.6)

*" Si definisce gestione l'attività di influenza diretta e indiretta del comportamento al fine di realizzare obiettivi imprenditoriali."*³⁷

³⁵ Ogliari, H., *"Il personal business plan del temporary manager"*, Le riviste di AIDP, HR Online.

³⁶ Oberegelsbacher, G.A., Temporary Management. *"Un professionista a passo con i tempi"*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011.

³⁷ Pelz, W., management-innovation.com

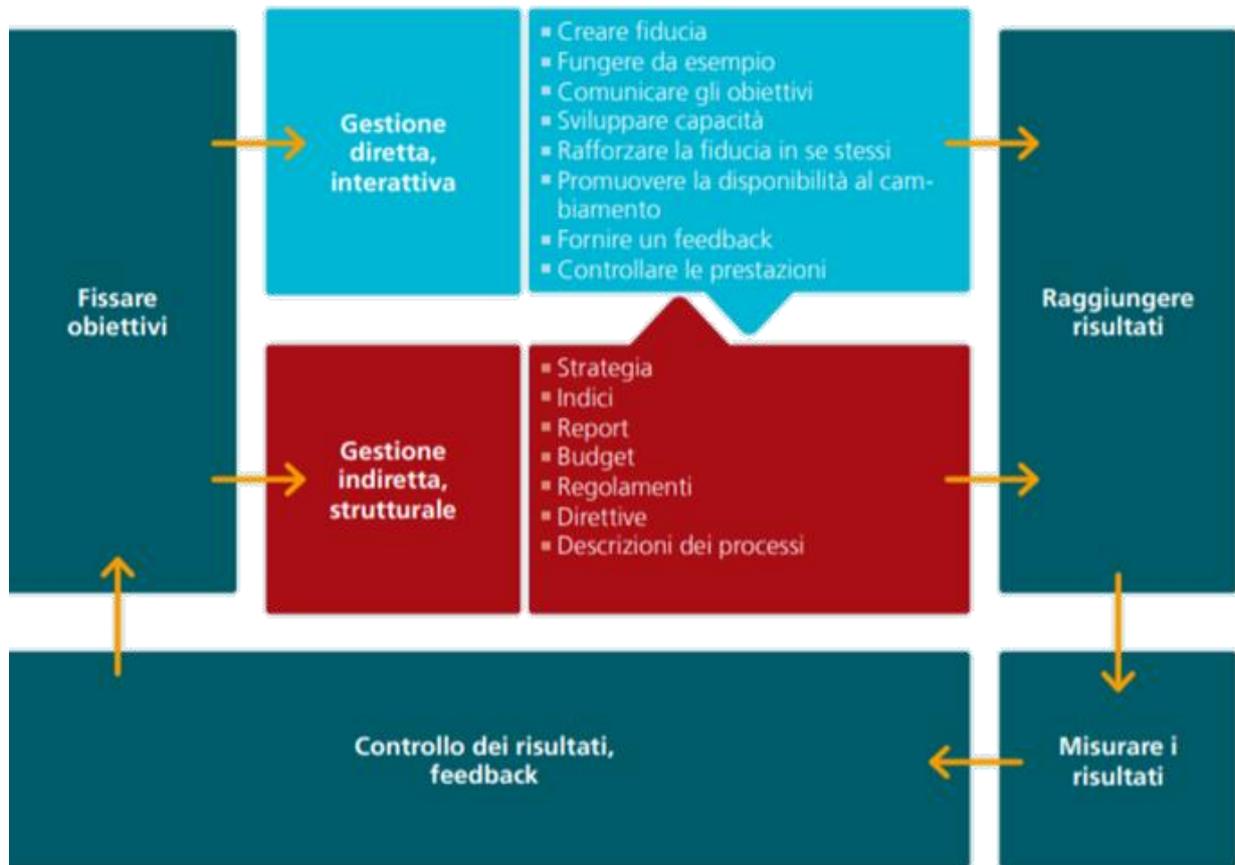


Figura 6: Processo delle competenze chiave e gestionali

Le prime, ossia le competenze gestionali chiave, si suddividono in:

- competenze di natura *funzionale*, che comportano una particolare preparazione generale delle diverse attività aziendali, per esempio dalla pianificazione ai rifornimenti di materie prime, dalle compravendite al marketing. Si tratta in ogni caso di conoscenze che il TMan dovrebbe già padroneggiare, date le sue numerose esperienze lavorative passate. Il paradigma da seguire è perciò il seguente: maggiori competenze possedute da parte del dirigente a tempo, miglior soggetto adibito a svolgere tale ruolo;
- competenze di natura *gestionale*, ossia capacità tipiche di natura dirigenziale.

Le seconde, ossia le competenze gestionali *specifiche* si riferiscono ad una conoscenza in ambito operativo dell'azienda, ossia del contesto in cui opera, dello studio delle strategie dei competitor e del settore di riferimento.

1.2.2. Differenze con la figura del consulente

Al giorno d'oggi, il lavoro del *consulente aziendale*³⁸ si basa sull'analisi dello stato dell'impresa, al fine di individuare le criticità presenti e le relative migliori soluzioni da attuare per il raggiungimento di uno scopo comune: dare impulso ad una strategia che permetta di far progredire l'azienda sia nel breve che nel lungo termine.

In particolare, il consulente ha il compito di assistere e consigliare il cliente gestendo le informazioni possedute da quest'ultimo ed aggiungere a queste la sua competenza, esperienza e professionalità, mantenendo un rapporto trasparente e di lealtà reciproca³⁹. Infine, egli circoscrive il suo raggio d'azione al suggerimento delle diverse soluzioni relative ad una difficoltà aziendale; infatti non spetta a lui decidere ed attuare la soluzione tra quelle esaminate, ma dovrà limitarsi meramente a presentarle e proporle.

Alla base del suddetto rapporto deve tuttavia predominare uno spiccato senso di fiducia reciproca e questo può essere consolidato sia attraverso la storicità della conoscenza tra le parti, grazie ad esempio a progetti passati gestiti e attuati unendo le forze, sia attraverso il possesso di prestigiosi titoli accademici o professionali, che abbiano la forza di indurre la controparte a contattare proprio e solamente quello specialista.

Il Temporary Manager, al contrario, è colui che attua un *particolare e specifico progetto*⁴⁰ ed agisce concretamente ai fini della buona riuscita del progetto nei tempi più brevi possibili, non abbandonando i principi della meticolosità ed efficacia nell'uso delle risorse durante la gestione.

³⁸ Professionista esterno all'impresa che svolge la cosiddetta "*consulenza direzionale*", incentrata sulla funzione di gestione del management aziendale finalizzata alla risoluzione delle criticità operative, gestionali e strategiche.

³⁹ Fonte: <http://blog.bvolution.it/temporary-manager-consulente-aziendale-differenze> 14 agosto 2017.

⁴⁰ Nel termine più generale che ci possa essere, progetto inteso come cambiamento, crescita, ottimizzazione, operazioni straordinarie come fusione e acquisizione, ma anche lancio di attività emergenti o loro dismissione. Progetti di internazionalizzazione, abbattimento dei costi con l'obiettivo di una rapida crescita dell'impresa attraverso una collocazione intelligente ed efficace delle risorse a disposizione.

Il TMan ricopre un ruolo manageriale, è impiegato a tempo, attraverso contratti a progetto che comportano un determinato salario giornaliero, che varia di profilo in profilo in base alle capacità specifiche acquisite nel corso della sua passata carriera professionale . É quindi una figura che interviene in modo diretto e concreto, sfruttando le conoscenze maturate nelle sue precedenti esperienze lavorative, con il fine ultimo di *rendersi inutile il prima possibile*⁴¹ : il Tman, infatti, prepara e bilancia la struttura aziendale alla sua uscita.

Ecco che il fattore tempo assume una veste importante in questo contesto, perchè più il TMan sarà efficace nella mansione di gestione di cui è stato incaricato e più velocemente il suo contributo sarà inutile.

Dall'altro lato, invece, il dirigente a contratto determinato ha come traguardo personale quello di salvaguardare principalmente la propria posizione/ruolo all'interno dell'azienda e predisporre la struttura societaria alla *sola* continuità aziendale, senza attuare alcun progetto di riorganizzazione e/o cambiamento della struttura societaria.

Il servizio apportato dal consulente, pertanto, si ferma ad uno stadio precedente e, più in particolare, ha una funzione di supporto al cliente, fornendogli consigli e suggerimenti in ambito finanziario e commerciale, prendendo in considerazione diversi aspetti assimilati dall'ambiente esterno o da documenti legati al business d'impresa, lasciando però la fase di esecuzione al manager.

Pertanto si può concludere affermando che analizzare, esprimere propri giudizi e pareri su ciò che si è esaminato ed infine consegnare le informazioni ricavate, senza avere alcun potere ultimo di azione della strategia è proprio il compito del consulente.

Al contrario, il dirigente a tempo deve *obbligatoriamente*⁴² possedere un'ampia visione d'insieme *delle interazioni verticali e trasversali dell'azienda*⁴³ al fine di apprendere quanti

⁴¹ FONTE: Oberegelsbacher, G.A., "Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011.

⁴² "Obbligatoriamente" perchè la mancanza di tale capacità lo metterebbe sullo stesso piano del consulente.

⁴³ I processi di apprendimento trasversali e verticali si dividono in:

- Comprensione della realtà (Osservare, Rappresentare, Interpretare e Rielaborare)
- Conoscenza di se stessi (Esprimersi, Valorizzarsi, Riconoscersi, Orientarsi e Assumere responsabilità)

e quali tipi di cambiamenti sarà necessario prospettare all'azienda affinché possa raggiungere efficacemente gli obiettivi prestabiliti. Una volta confrontatosi con la politica di business delineata dall'imprenditore, percorrerà tale idea con il minimo impiego di risorse e minimizzando i costi.

Alla luce di quanto detto, emerge chiaramente che una delle principali caratteristiche del Tman è proprio quella di essere per così dire *sovradimensionato rispetto all'incarico*⁴⁴. Inoltre, nelle sue esperienze passate deve aver ricoperto ruoli apicali, quali Direttore Generale, Amministratore Delegato o Direttore di funzione, in modo tale da portare con sé un bagaglio culturale a livello professionale e personale che gli consenta di avere un quadro d'insieme della progettazione, pianificazione ed attuazione di obiettivi specifici e mirati.

Un successivo punto di confronto concerne le deleghe a disposizione dell'Interim Manager, senza le quali egli non potrebbe concretizzare i diversi progetti: sono infatti proprio tali deleghe che gli conferiscono il cosiddetto *potere esecutivo*⁴⁵ e gli consentono di dare significato al contenuto di ogni contratto a lui assegnato.

Infatti, altro importante tratto caratteristico di tale figura è che egli si assume l'incarico e le responsabilità conseguenti dalle decisioni prese in merito.

Una prima osservazione a tal proposito è che si *tratta dunque di gestione*, ossia di deleghe operative e, di conseguenza, di management: aspetto questo del tutto diverso dalla semplice consulenza⁴⁶. Seconda osservazione è, invece, quella relativa ad un'analisi della qualifica dei soggetti che ambiscono al ruolo di consulente e di TMan: in quest'ultimo caso si parlerà di manager altamente qualificati e motivati e non di manager riciclati o disoccupati.

-
- Relazionarsi (Ascoltare, Comunicare e cooperare)
 - Costruire (Proporre, Ipotizzare, Progettare, Decidere e Realizzare)

⁴⁴ Fonte: <http://www.temporarymanager.info/vantaggi/>

⁴⁵ "*Potere esecutivo*" perchè la mancanza di tale potere implicherebbe un'impossibilità di delega nei suoi confronti e dunque lo metterebbe sullo stesso piano del consulente.

⁴⁶ Fonte: http://sintesi.provincia.milano.it/portalemilano/pdf/temporary_management.pdf.

Il TMan ha una visione diversa da quella del consulente, avendo un carisma che gli permette di superare nuove sfide, più ardue e difficili, allontanandosi dal posto di lavoro inteso come *saldo e continuativo*⁴⁷.

Al giorno d'oggi, questa nuova figura è sempre più richiesta, non solo da grandi imprese, ma anche da realtà minori, quali le PMI.

Come illustrato in fig. 7, le diverse tipologie di imprese si differenziano in base al cosiddetto livello quantitativo, basato sul numero dei dipendenti, sul fatturato dell'impresa ed infine sul proprio Stato Patrimoniale.

La definizione quantitativa

Secondo Istat e Eurostat

- da 1 a 9 addetti l'impresa è classificata come micro-impresa;
- da 10 a 99 addetti l'impresa è piccola;
- da 100 a 499 addetti si parla di media impresa;
- oltre i 500 addetti l'impresa è di grandi dimensioni.

Secondo L'Unione Europea (Raccomandazione 2003/361)

	Dipendenti	Fatturato	Totale Stato Patrimoniale
Micro Impresa	< 10	< 2 M€	< 2 M€
Piccola Impresa	< 50	< 10 M€	< 10 M€
Media Impresa	< 250	< 50 M€	< 43 M €
Grande Impresa	> 250	> 50 M€	> 43 M€

Figura 7⁴⁸: Definizione quantitativa delle principali società sul mercato

⁴⁷ Oberegelsbacher, G.A., "T manager", Ipsoa, Milano, 2012.

⁴⁸ Fonte: <https://slideplayer.it/slide/3650082/>

In particolare, per queste imprese sarà fondamentale il ruolo del TMan dopo una prima crescita dimensionale dell'impresa, che comporta automaticamente l'avvio di estensioni gestionali ed organizzative del business, che sono in grado di ambire ad un notevole aumento del *volume d'affari*⁴⁹.

Si possono menzionare molte altre caratteristiche dell'Interim Manager, ma di seguito ne riporto solo alcune che, a mio parere, sono i pilastri fondamentali su cui poggia tale figura professionale:

1) *Predisposizione all'amministrazione del cambiamento e progresso continuo*: consiste nella capacità di essere autocritico, ma allo stesso tempo aperto a tutto. Questo atteggiamento è trasmesso a tutti gli individui all'interno dell'impresa per modificare la loro cultura aziendale pre-appresa;

2) *Trasmissione efficace*: è finalizzata all'invio delle informazioni agli individui interessati per evitare disagi di errore del destinatario o del testo del messaggio. Questo aspetto varia molto in base alla sensibilità del dirigente nei confronti del personale;

3) *Visione strategica d'insieme*: si basa sulla capacità di esaminare dall'alto, in modo analitico e prudente, i diversi approcci più efficienti alle strategie, per ricevere i maggiori benefici possibili nel medio - lungo termine;

4) *Capacità di adeguarsi alle nuove esigenze*⁵⁰: consiste nell'abilità del manager di introdursi in realtà aziendali diverse, cogliendo le diverse sfide che dovrà affrontare;

5) *Organizzarsi*: è la capacità di ordinare le idee e distribuire i compiti al personale aziendale.

Nello stesso tempo, è necessario sottolineare che i due ruoli aziendali fino ad ora analizzati presentano delle analogie nei tempi dei rispettivi processi di attuazione. Infatti, un'operazione attuata dall'Interim Manager è possibile, di solito, solo grazie ad un

⁴⁹ Quarta, M., "L'esplosione del temporary manager" di Catia Barone, Affari e finanza, 18/03/2013.

⁵⁰ Russell, D., Daniell, I., "Interim manager: the new career choice for senior manager" Aveton Books 2005

precedente intervento di consulenza da parte di soggetti esterni, che hanno identificato i punti chiave sui quali inserire il successivo servizio reso dal TMan.

1.3. Ambiente, periodo e circostanze in cui nasce

Attualmente, il lavoro in affitto non coinvolge solo le professioni comuni, come quelle dell'operaio o dell'addetto alle vendite di un'attività commerciale, ma anche posizioni più ambite e prestigiose, come quelle dei responsabili generali, di divisione e di funzione, i direttori vendite, commerciali, acquisto ed i capi logistica⁵¹.

Seguendo la logica statunitense, inglese ed olandese la figura del Tman nasce con la finalità specifica di consentire all'azienda di gestire la rapidità del cambiamento e dell'innovazione. Infatti, a partire dagli anni '70, i macro eventi storici che hanno caratterizzato la nascita e, solo successivamente, lo sviluppo del TMan sono stati principalmente tre: il crollo del sistema monetario internazionale, la crisi petrolifera e l'allarme ambientale.

Ci troviamo in un contesto storico caratterizzato dal fenomeno della recessione, iniziato nel '45, alla fine della Seconda Guerra Mondiale. Con il termine recessione si intende quella particolare inefficienza dell'uso delle risorse a disposizione, in opposizione alla nozione di crescita economica. Difatti, con il passare degli anni, si è progressivamente persa l'idea di progresso e si sono dimenticati quei sani principi di sviluppo economico a livello internazionale, ad eccezione di quanto avvenuto in Giappone e in Germania.

Più in particolare, è proprio in queste due aree geografiche che si sono sviluppate le prime imprese improntate sui processi strategici caratterizzati da nuovi strumenti di gestione aziendale e processi di abbattimento dei costi.

La chiave di svolta è arrivata proprio dal Giappone, dove si è avuta l'affermazione di un nuovo modello di pensiero, il cosiddetto *pensiero strategico*, incentrato sulla creatività per la ricerca di nuovi settori. Sony ne è un chiaro esempio, in quanto il suo fondatore, Akio

⁵¹ Fonte: http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

Morita, analizzando l'aumento del trend delle vendite a livello internazionale, si è confrontata con l'aumento delle spese dovuto all'esportazione ed ha perciò ritenuto opportuno aprire stabilimenti a San Diego e California.

La situazione storico-economica che fa da cornice alla nascita del TMan è rappresentata proprio dalla crisi petrolifera, che ha comportato un dissesto strutturale a livello internazionale, causato da un arresto dell'emissione di fornitura di oro nero dai Paesi facenti parte dell'*OPEC*⁵² ai Paesi acquirenti di petrolio.

Nella metà degli anni '70, uno dei più grandi problemi fronteggiati dalle imprese è stato l'elevato costo per la risoluzione dei contratti a tempo indeterminato e una delle prime realtà europee a rivalutare questa tipologia di accordo bilaterale sono stati i Paesi Bassi. La soluzione per il risparmio dei costi risiedeva proprio nella figura del manager flessibile, che permetteva di essere ingaggiato su contratto a tempo determinato oppure a progetto. Diversi Paesi, come il Regno Unito nei primi anni '80 e, successivamente, la Germania e la Svizzera, hanno preso spunto dalla riflessione delle imprese olandesi ed hanno adottato la pratica del Contract Manager, visti anche i primi licenziamenti di dirigenti esperti con contratti a lungo termine.

Nella prima metà degli anni '80 anche la *società IBM*⁵³, ad esempio, si vide costretta ad effettuare lo stesso tipo di taglio al personale con più anni di lavoro alle spalle, cercando successivamente di ricollocarli in Gran Bretagna. Ricordiamo, ancora una volta, che la professione del Temporary Manager non può essere ricoperta da qualunque manager né tanto meno essere un ruolo di rimpiazzo per i senior manager provenienti da altre realtà. Nel corso degli anni questo ruolo professionale si è diffuso sempre di più in tutta Europa, in particolare nei Paesi del nord, come il Belgio e la Danimarca, e nell'est Europa come Ungheria, Slovacchia e Repubblica Ceca.

⁵² OPEC: Organization of the Petroleum Exporting Countries

Fonte: http://www.opec.org/opec_web/en/

⁵³ IBM (L'International Business Machines Corporation): nota società informatica statunitense

Fonte: Cinti C., "Manager a tempo per portare l'innovazione in azienda", ItaliaOggi.it, Marzo 2003.

Sicuramente bisogna considerare che il TM è caratterizzato da diversi aspetti sia qualitativi che quantitativi, in base alla cultura del Paese in cui si radicava: in particolare, le realtà che hanno accolto rapidamente questa nuova figura professionale sono state la Germania, l'Inghilterra, la Francia ed infine l'Olanda. In Germania, ad esempio, in questi ultimi anni, molteplici società di studio e ricerca hanno cominciato ad aprire posizioni per servizi di Interim Manager e sono perciò nate molte società autonome.

Secondo uno studio del 2018 eseguito da *Executive Grapevine*⁵⁴, oggi in Germania sono presenti 300⁵⁵ realtà di società autonome che offrono servizi di IIM, che contano un mercato di circa 1 miliardo di euro.

In Inghilterra, invece, il TM è conosciuto solo come Interim Management (IM), la portata del mercato è inferiore a quella tedesca per un ammontare pari a 500 milioni di sterline, amministrati da 19 società qualificate nell'IM e i dirigenti a tempo sono circa 5200.

Un'indagine più accurata sui fornitori di servizi di gestione interinale pubblicata annualmente dall'Institute of Interim Management (IIM) ci permette di analizzare nel dettaglio la figura dell'Interim Manager in termini di fasce d'età (fig.8), distribuzione di quote rosa all'interno della professione (fig.9), localizzazione dei Paesi in cui è attiva maggiormente la pratica dell'IM (fig.10) e, infine, i settori principali in cui opera il professionista (fig.11)⁵⁶.

I dati del sondaggio interinale sulla gestione 2017 dell'IIM mostrano che i dirigenti e dirigenti ad interim sono, nel complesso, individui senior e maturi operativi a livello di consiglio di amministrazione, con un'età media che va dai 50 ai 58 anni con il 47% per il 2012 ed il 48% per il 2017. In particolare, la media calcolata più nel dettaglio è di 52 anni, rimasta invariata per molti anni.

⁵⁴ Executive Grapevine è il leader europeo nell'editoria aziendale, nei servizi di informazione, nelle soluzioni di marketing e negli eventi per il settore della gestione dei talenti.

⁵⁵ Fonte Luglio 2018: <http://www.temporarymanager.info/vantaggi/>

⁵⁶ Fonte: Interim service providers survey and guide 2017.

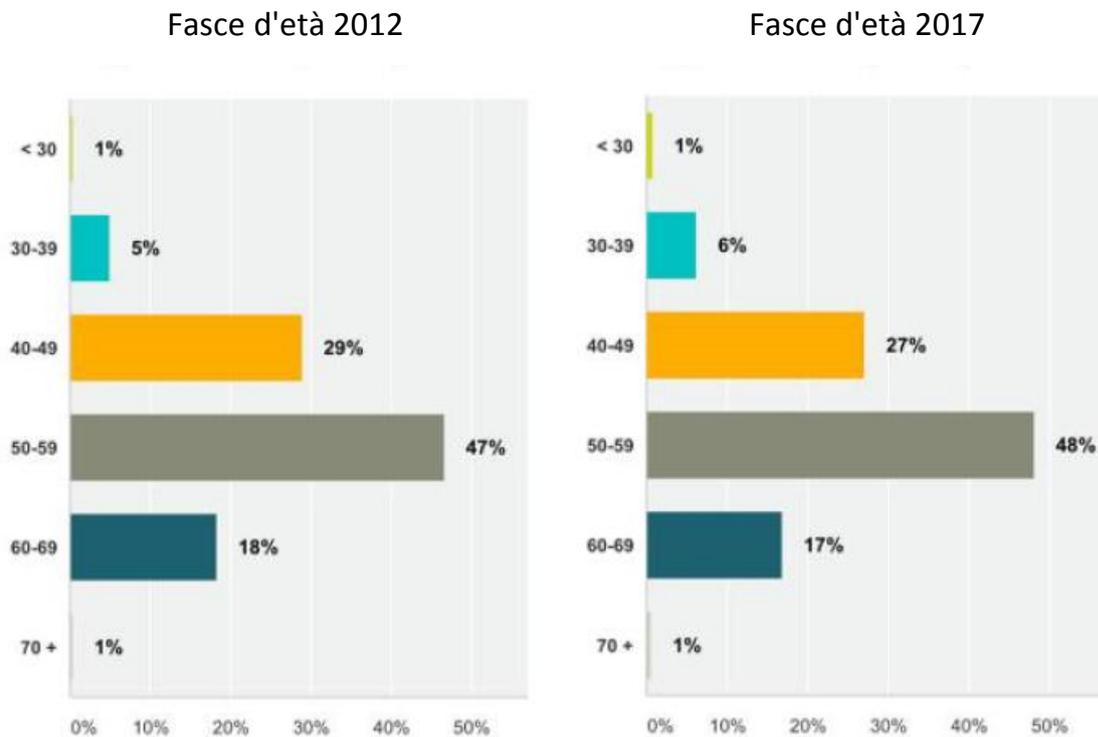
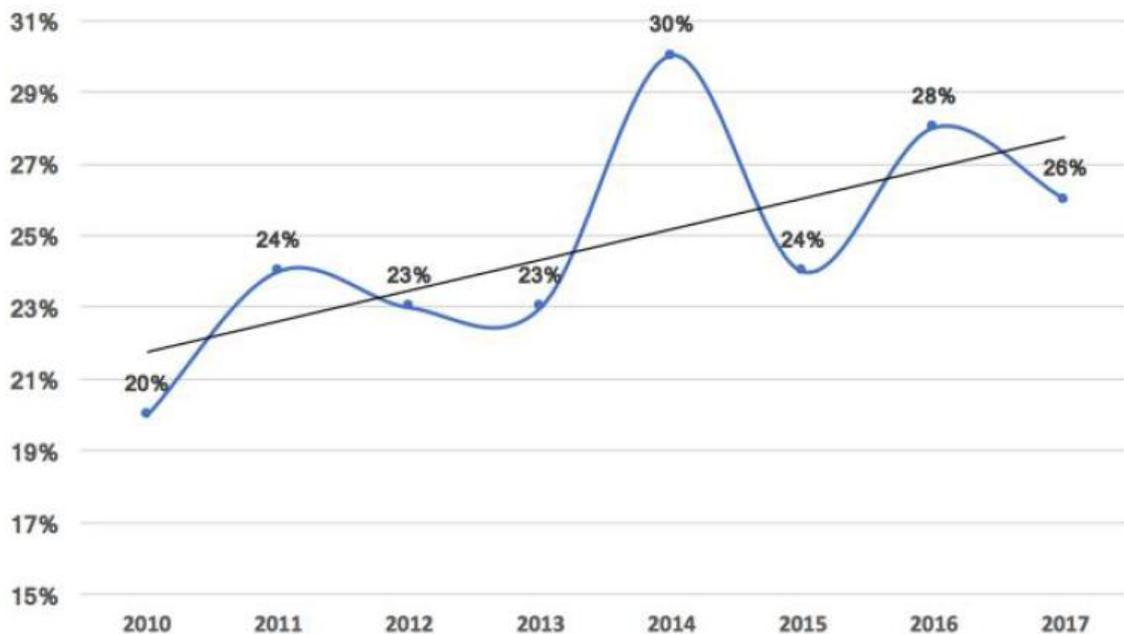


Figura 8⁵⁷ : Approfondimento della figura del Fractional Executive, in termini di fasce d'età, dal 2012 al 2017

Per quanto riguarda la distribuzione di genere del ruolo di Temporary Manager , si può ragionevolmente affermare che i dirigenti ad interim sono per lo più uomini, anche se la proporzione di quote rosa interim è aumentata nel corso degli ultimi anni, ma è un processo comunque ancora molto lento. Infatti, come emerge chiaramente dal grafico seguente, nel 2010, 8 Temporary Manager su 10 erano per lo più uomini, ma grazie ad un lento sviluppo di evoluzione e di abbattimento degli stereotipi della società in cui viviamo, si può notare che tra il 2010 ed il 2011 si è assistito ad una crescita rilevante del fenomeno. Dopo diverse oscillazioni tra il 2012 e 2013, si è raggiunto nel 2014 un picco percentuale pari al 30%, che rappresenta le donne che hanno ricoperto il ruolo di Interim Manager. Proseguendo con l'analisi del grafico, notiamo una rapida perdita di punti percentuali l'anno successivo fino a stabilizzarsi intorno al 26-28% tra il 2016 ed il più recente 2017.

⁵⁷ Fonte: Interim service providers survey and guide 2017.



⁵⁸
Figura 9 : Rappresentazione della distribuzione di quote rosa all'interno della professione, dal 2010 al 2017

Dai dati riportati nella figura 10 si può osservare che l' area geografica del Regno Unito nella quale sono distribuiti gli IM è principalmente l'area Sud-Est con poche variazioni negli ultimi 5 anni. A seguire troviamo Londra con il 18%, *"la terza città più grande per estensione a livello mondiale e quinta potenza economica mondiale, dopo Stati Uniti, Cina, Giappone, e Germania, e la seconda in Europa (dopo la Germania)"*⁵⁹. Infine tutte le altre zone del Regno Unito come Scozia, Irlanda del Nord e Galles si aggirano tra il 2 e l'8%.

⁵⁸ Fonte: Interim service providers survey and guide 2017.

⁵⁹ Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Londra>.

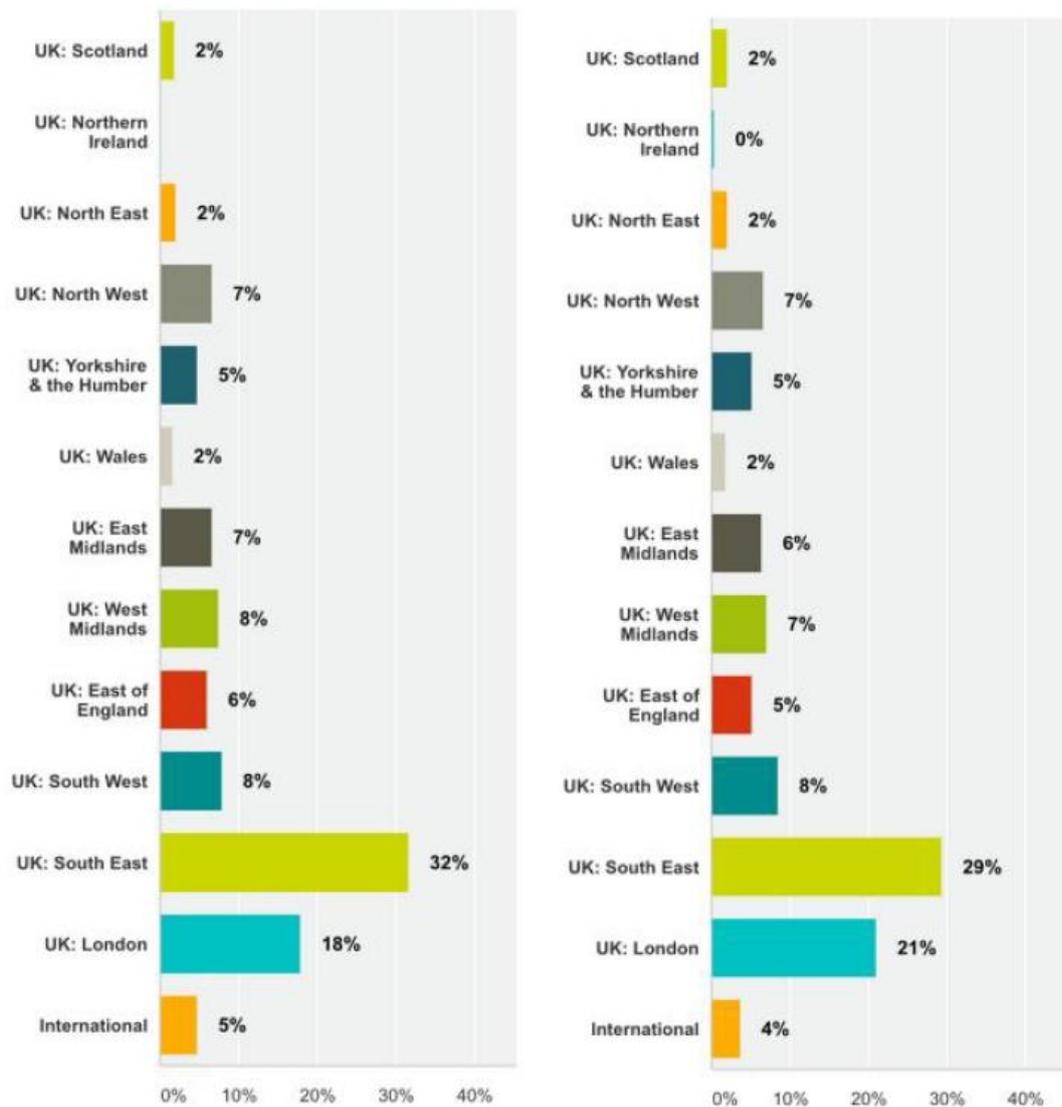


Figura 10: Localizzazione dei Paesi in cui è attiva maggiormente la pratica dell'Interim Management

Proseguendo ora con uno studio in termini di settore, si può osservare che i dirigenti ad interim lavorano principalmente in quello privato per circa il 61%, ma anche nel settore pubblico con una percentuale minore (34%) ed infine un valore residuale pari al 5% è presente nel terzo settore (fig.11).



Figura 11: I settori principali in cui opera il Fractional Executive

Terminato l'exkursus del IM nel Regno Unito, anche in Francia si sviluppa ed espande il TM nei primi anni '90: noto come "management de transition" si radica principalmente nei settori riguardanti la gestione di crisi aziendali, in caso di assenza duratura di un responsabile o per coordinare un vuoto dirigenziale. Nel corso degli anni, grazie a queste attività, il mercato del TM francese è cresciuto a dismisura con un ottimo potenziale ancora da sfruttare, ponendo le basi per lo svolgimento sia delle tradizionali commesse a tempo sia della gestione dei *progetti del cambiamento*⁶⁰, di *turnaround*⁶¹ o di *ristrutturazione*. Queste tipologie di attività necessitano di professionisti specializzati nei settori locali, che abbiano una solida conoscenza del mestiere e che facciano della trasparenza e del rispetto delle scadenze valori imprescindibili.

Un secondo punto fondamentale da prendere in considerazione è la forma legale con la quale vengono intraprese le diverse attività che interessano in prima persona il TMan: data la complessità e rigidità della legislazione francese, è bene fare attenzione a non trascurare i problemi di legalità, seppur mantenendo saldo il core business dell'impresa.

⁶⁰ Confronta nota a piè di pagina 18

⁶¹ Confronta nota a piè di pagina 15

Le caratteristiche del contratto tra impresa e cliente variano ad esempio in base alla tipologia di attività svolta, alle tempistiche di realizzazione , al supporto di deleghe a terzi e ai vincoli di rinnovo contrattuale.⁶²

Non è un caso, dunque, che lo sviluppo degli schemi applicativi e delle forme di gestione abbiano avuto dei modelli differenti per ogni Paese in cui si è manifestato il TM.

Difatti, i Paesi del nord Europa hanno permesso di dare un grande impulso a questo fenomeno, fino a permettere la sua diffusione a livello mondiale in modo efficace e piuttosto organizzato.

⁶² Fonte: Oberegelsbacher, G.A., *"Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi"*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011.

1.3.1. Diffusione in Italia

L'Interim Management si diffonde in Italia verso gli ultimi anni '80 ed i primi anni '90, modificando il suo appellativo, riconosciuto a livello internazionale, inizialmente con il nome di Temporary Management, e solo successivamente con l'espressione Fractional Executive.

Già negli anni precedenti era presente una realtà che aveva assunto lentamente le caratteristiche del TM dove:

- i clienti erano aziende di piccole dimensioni per le quali venivano gestite criticità interne;
- le posizioni apicali erano quelle più interessate alle attività del TM;
- i servizi erano interamente condotti da società di TM.

A partire dagli anni '90, il quadro generale presentava diverse tematiche di evoluzione:

- il TM, grazie all'importazione di schemi già adoperati in altri Paesi, viene utilizzato come servizio anche dalle aziende di dimensioni più grandi ed in posizioni lavorative sia di alto management che di management per funzione;
- in Italia si sviluppano schemi di servizio di stampo internazionale;
- le grandi aziende hanno l'obiettivo di interagire direttamente con i dirigenti a tempo senza intermediazione.

Una delle prime aziende di TM fondate in Italia, con una precisa *mission*⁶³ aziendale, è stata la *Contract Manager S.r.l.* nel 1989⁶⁴, nata per gestire le criticità economiche e

⁶³ La mission di un'impresa rappresenta l'obiettivo ufficiale dell'organizzazione, in quanto definisce quale sia il fine ultimo e permanente dell'idea di business sottostante l'impresa stessa.

⁶⁴ Fonte 2018: http://www.fondazioneidi.it/c/document_library/get_file?uuid=3b7ca633-5a0e-4582-80ca-ec7f64c5a64e&groupId=10136.

gestionali presenti nelle organizzazioni nazionali per un determinato e breve arco temporale (*da 6 a 36 mesi*)⁶⁵.

Per "mission aziendale" si intende l'obiettivo ufficiale dell'organizzazione e definisce quale sia il fine ultimo e permanente dell'idea di business sottostante all'impresa stessa, alle persone e all'organizzazione. Infatti, la funzione principale della mission è quella comunicativa: tutti gli *investitori, clienti, finanziatori come banche ed azionisti, collaboratori e dipendenti*⁶⁶ possono identificarsi nell'impresa ed agire in maniera coerente con essa⁶⁷. La mission della Contract Manager S.r.l. è la seguente:

"gestire con successo i processi di cambiamento nelle imprese, attraverso l'inserimento temporaneo di contract manager caratterizzati da alta professionalità etica e senso del risultato".

Da questo obiettivo aziendale si può evincere che i concetti chiave dell'impresa sono la gestione, intesa come organizzazione delle attività svolte al suo interno, la relazione dei rapporti con soggetti esterni, l'inserimento temporaneo di una figura professionale assunta tramite contratti a progetto di breve termine e, infine, la trasparenza e l'efficienza del dirigente stesso come qualità indispensabili per ricoprire tale posizione.

Nel contesto italiano, il TM è un servizio utilizzato sempre più frequentemente dalle aziende di grande e media dimensione. Ad affermarlo è uno studio condotto recentemente da *Leading Network*⁶⁸ in collaborazione con IIM (Institute of Management Italy), che ha sottoposto il sondaggio a circa 364 aziende. Una seconda indagine, alla quale sono state sottoposte lo stesso numero di aziende, è stata portata avanti grazie al sostegno istituzionale di GIDP, Manager Italia e L'Impresa per la parte editoriale. I risultati del sondaggio indicano che, come si può osservare dalla figura 13 sotto riportata, 364 delle

⁶⁵ Fonte 2018: http://www.fondazioneidi.it/c/document_library/get_file?uuid=3b7ca633-5a0e-4582-80ca-ec7f64c5a64e&groupId=10136.

⁶⁶ Riconosciuti internazionalmente come stakeholders.

⁶⁷ Fonte: Daft, R.L., "Organizzazione aziendale". Sesta edizione, Maggioli Editore.

⁶⁸ Leading Network è l'Associazione italiana dei Temporary Manager, composta da circa 160 membri, con l'obiettivo di accrescere e rafforzare la qualità dei servizi del TM dei propri associati.

aziende che usufruiscono di servizi di TM sono per il 68% PMI, 14% quelle con un fatturato che si aggira tra i 20 ed i 50 milioni ed infine una % residuale del 18 che hanno un fatturato maggiore di 50 milioni⁶⁹

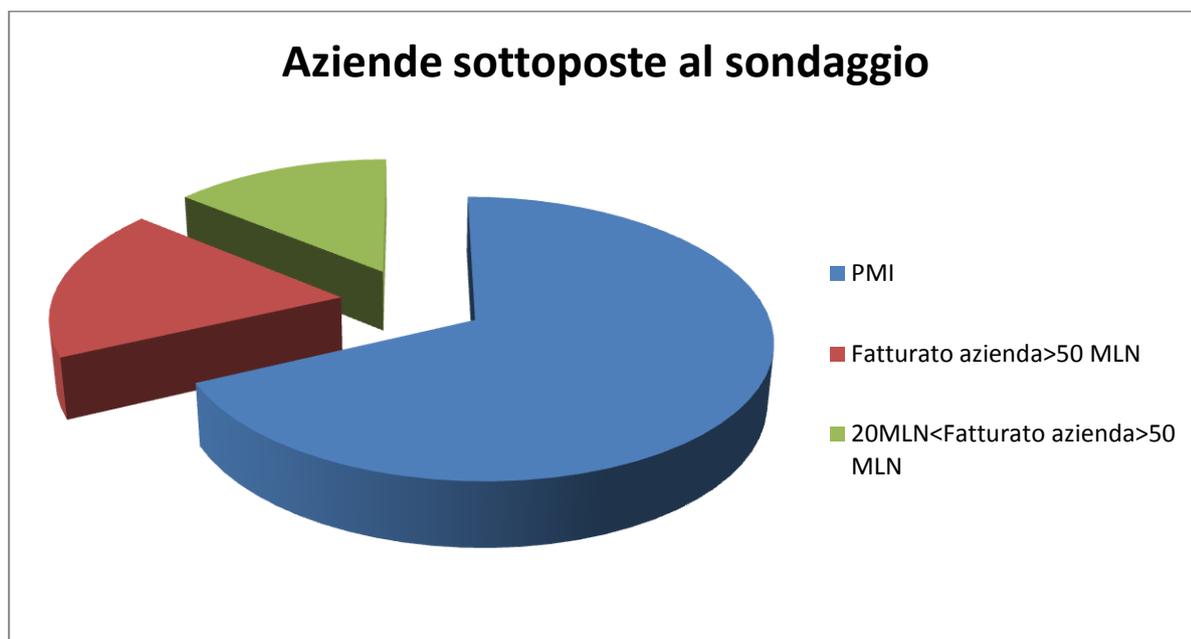


Figura 12: Aziende che usufruiscono dei servizi di TM

Il servizio del Contract Management è conosciuto in Italia da circa il 70% delle 364 aziende intervistate, percentuale in aumento se si dovessero considerare solo le aziende più grandi. I dati risultanti dal sondaggio evidenziano un aumento dal 10% (nel 1995) al 16% (nel 2015) di aziende di differenti dimensioni che usufruiscono del servizio di temporary. Il grafico seguente riporta sull'asse delle ordinate i fatturati delle diverse tipologie dimensionali

⁶⁹ Temporary Management in Crescita nelle Grandi Aziende

Fonte: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-crescita-nelle-grandi-aziende/>

d'impresa⁷⁰ e su quello delle ascisse le rispettive percentuali dell'utilizzo per classe dimensionale del TM. Da un'analisi critica dell'istogramma (fig.13) si osserva che:

- le microimprese non fanno uso di servizi temporary
- le piccole imprese hanno una % in crescita tra il 5-10 %
- le medio imprese hanno una crescita più ampia pari al 12%
- le grandi imprese utilizzano servizi di TM per il 12%
- le grandi imprese con fatturato >100 mln: più di 3 su 10 implementano servizi di IM

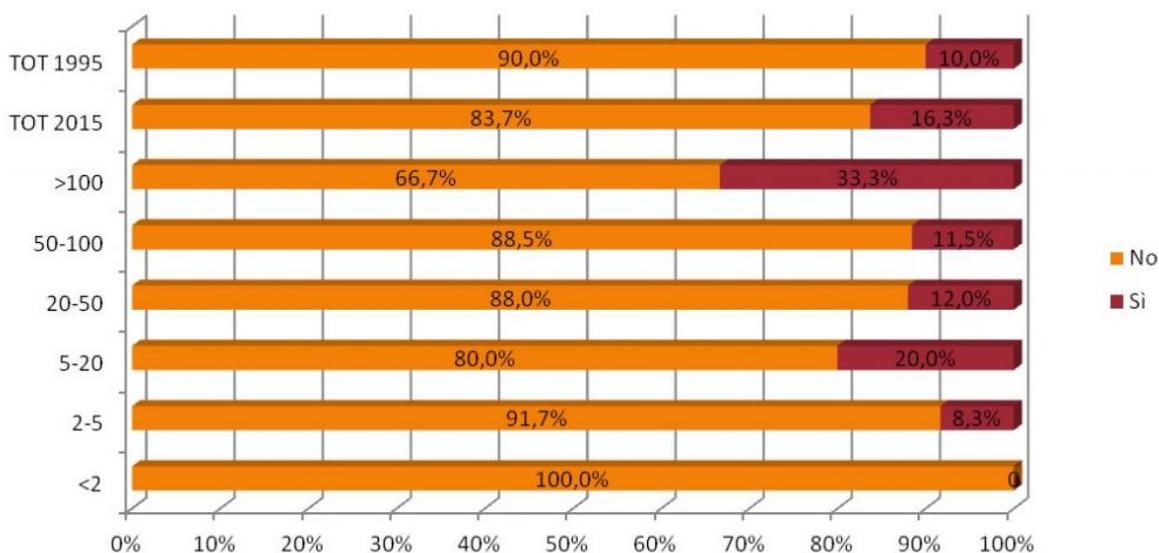


Figura 13⁷¹ : Utilizzo del servizio di Temporary Management per classe dimensionale

⁷⁰ Confronta fig.7 pag 29

⁷¹ Fonte: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-crescita-nelle-grandi-aziende/>

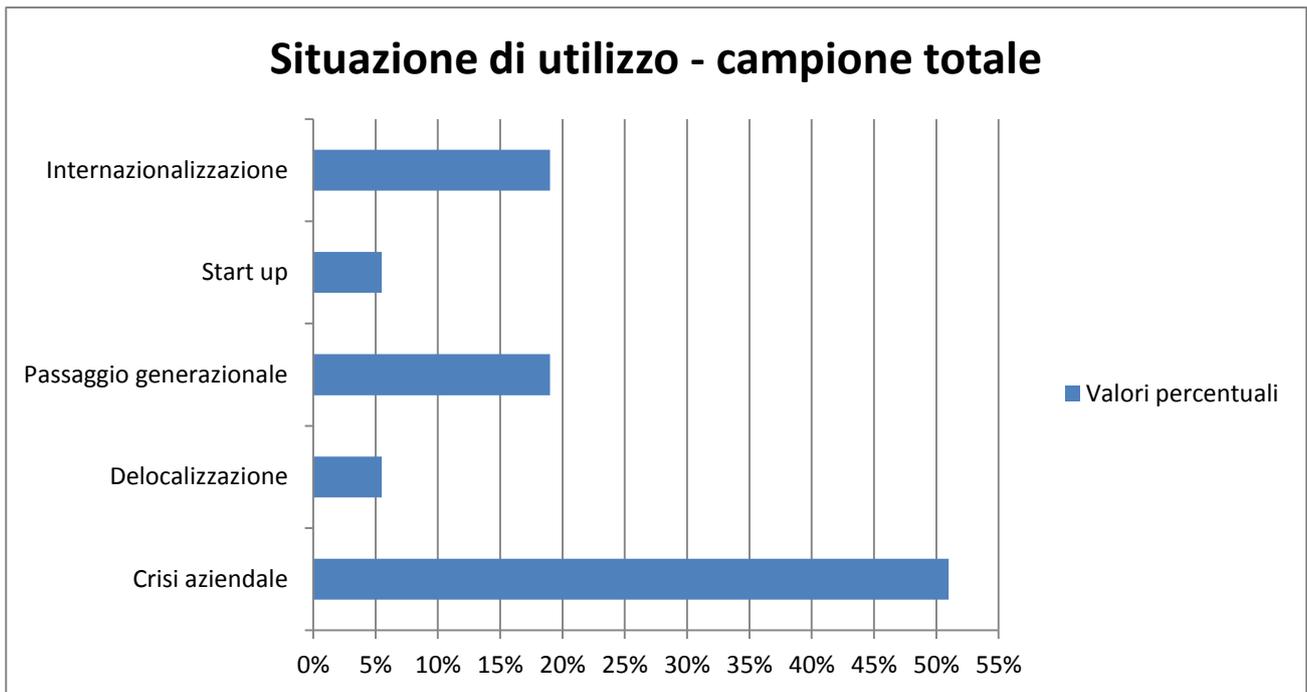


Figura 14: Identificazione dei maggiori ambiti di adozione del TMan

Introducendo i diversi settori di operatività del TMan, le aree più gettonate riguardano le crisi aziendali con il 51%, a seguire a pari punti percentuali i processi di internazionalizzazione e di passaggio generazionale. Un ruolo secondario viene rivestito dai campi di applicazione delle start up e della delocalizzazione, entrambi pari al 19% del totale. (fig.14)

Infine, per approfondire la figura del Temporary Manager occorre analizzare uno dei più grandi e seri problemi che riguarda l'imprenditoria nazionale attuale, ossia il numero di dipendenti assunti nelle attività.

I dati offerti dal Gian Andrea Oberegelsbacher, uno dei massimi esponenti del TM, in un articolo pubblicato il 12 luglio 2018, confermano tale asserzione: infatti, circa il 98% delle aziende presenti nel nostro territorio conta meno di 49 impiegati, contro lo 0,1% che ne ha più di 250. Si può concludere che il nostro fabbricato industriale consta interamente di PMI, con imprenditori ai vertici aziendali che si vedranno protagonisti nella strategia gestionale della loro organizzazione. Dovranno compiere scelte riguardanti l'adozione o

meno di un TMan, al quale andranno conseguentemente assegnate deleghe e spazio, qualificandolo come dirigente dell'azienda.

Il rischio più grave in cui potrebbe incorrere l'imprenditore consiste nella perdita di fiducia da parte degli stakeholders e del sistema bancario, con conseguente scelta forzata di abbandono della gestione aziendale. Il passaggio successivo da compiere è quello di divenire azionista di maggioranza dell'azienda: questo nuovo ruolo ricoperto dall'ormai ex dirigente si basa nella ricezione, da parte del TMan, di report sull'andamento societario settimanale o mensile.

L'orgoglio e la modestia degli imprenditori sono stati solo due dei motivi per i quali il TM è approdato in Italia solo in un secondo momento rispetto agli altri Paesi europei. Un terzo motivo si basa sulla diffidenza del dirigente aziendale nei confronti del Contract Manager: c'è una sorta di istintiva cautela e timore a fornire tutte le informazioni ed i segreti aziendali data la permanenza di breve periodo alle redini della società da parte di tale figura professionale. Come ben sappiamo, invece, il TMan ha bisogno di tutti gli strumenti funzionali al raggiungimento degli obiettivi richiesti in fase di budgeting, nel tempo più breve possibile, pena l'inefficienza e la perdita di motivazione nello svolgimento del suo operato. Inoltre, lo stesso dirigente a tempo deve concentrarsi nel creare, e successivamente consolidare, il suo rapporto professionale e personale con l'imprenditore, che dovrà fornirgli le informazioni necessarie per avere una visione d'insieme aziendale, in quel particolare momento storico, contesto di riferimento e dinamiche di mercato in cui opera⁷².

Altro tema fondamentale è l'adattabilità tra strategia programmata e struttura aziendale: in Italia sono presenti diverse imprese, anche di piccole dimensioni, che operano nel settore manifatturiero. Queste si pongono come scopo quello di attuare strategie flessibili, spesso senza considerare la reale fattibilità di quest'ultime rispetto alla struttura aziendale,

⁷² Fonte: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/affidarsi-ad-un-temporary-manager-lapproccio-corretto-dellimprenditore-e-dellazienda/>

Oberegelsbacher, G.A. **12 luglio 2018**

Fonte: http://www.assolombarda.it/fs/200513161953_51.pdf

intesa come insieme di beni, elementi e caratteristiche intrinseche proprie del complesso⁷³.

Nel prossimo capitolo tratterò più in specifico le situazioni che di norma richiedono l'adozione del TMan, i presupposti e le qualità che spingono un individuo a ricoprire questa figura professionale e mi propongo di analizzare le attività progettuali da lui svolte sia nelle operazioni straordinarie che nelle crisi d'impresa.

73

Fonte: <http://sbilanciamoci.info/lo-stato-dell-impresa-29222/>

Capitolo 2

2. Le attività del TMan

2.1. Casi in cui ci si avvale di un TMan e requisiti per diventarlo

“Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti.”⁷⁴

Ho ritenuto opportuno iniziare questo capitolo con la celebre citazione di Charles Robert Darwin, padre della teoria evolutiva perché, a mio avviso, essa sintetizza perfettamente il fondamentale tema del cambiamento, ormai presente nella vita quotidiana di ognuno di noi, indipendentemente dal tipo di professione o attività lavorativa svolta.

A mio parere, contestualizzando la suddetta citazione alla questione oggetto della presente analisi, possiamo paragonare le specie più forti ed intelligenti di cui parla Darwin alle aziende più note ed affermate, sia a livello dimensionale che qualitativo, per quel che attiene le questioni di gestione ed amministrazione.

Per quanto riguarda, invece, la seconda parte della citazione, essa introduce il fondamentale concetto del cambiamento, inteso come condizione necessaria e imprescindibile per la sopravvivenza della specie: è proprio questo, infatti, il panorama in cui vediamo affermarsi la figura del Tman, il cui scopo primario è quello di riuscire ad adattare le attività aziendali alle nuove esigenze imposte dalla continua e incessante evoluzione dei mercati.

Inoltre, il Contract manager non deve assolutamente trascurare la necessità di sollecitare lo sviluppo di nuove competenze manageriali, sempre perseguendo l'obiettivo primario di accelerare e rendere più efficienti i processi organizzativi interni all'impresa⁷⁵.

⁷⁴ Fonte: <https://formazionemarziale.wordpress.com/2010/11/12/adeguarsi-al-cambiamento-la-legge-della-sopravvivenza/> CHARLES ROBERT DARWIN.

⁷⁵ Fonte: Oberegelsbacher, G.A., "Temporary Management. "Un professionista a passo con i tempi", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011 pag.183.

Quest'ultimo è, infatti, un prerequisito indispensabile per il rispetto della continuità aziendale, che può essere definita come la capacità di un'impresa di far fronte alle proprie obbligazioni ed impegni nel corso dello svolgimento della sua normale attività. Dunque, è proprio questo uno dei primi casi in cui si ritiene necessaria l'adozione dell'Interim Manager.

Un secondo ambito di interesse, non certo trascurabile, è il cosiddetto passaggio generazionale all'interno delle PMI familiari, ossia il passaggio della proprietà e del controllo aziendale da una generazione all'altra: esso segna un momento fondamentale nella vita di un'azienda, poiché spesso ne determina la sopravvivenza stessa e, in taluni casi, anche lo sviluppo e la successiva ascesa economica.

In particolare, in una tale situazione, si assiste al trasferimento di padre in figlio del patrimonio di know-how e delle implicite capacità gestionali maturate nel corso dell'attività lavorativa svolta dagli imprenditori.

Pertanto, in seguito ad un mancato passaggio generazionale, possiamo affermare che i due più grandi rischi in cui incorre un'azienda siano la perdita di numerosi posti di lavoro e, di conseguenza, anche l'insorgere di una pericolosa instabilità nel rapporto con il territorio di appartenenza.

A tal proposito, è importante sottolineare che proprio nel momento in cui ci si avvicina alla cosiddetta uscita della prima generazione, può essere estremamente vantaggioso coinvolgere professionisti esterni, che avranno il delicato compito di supervisionare e coordinare le varie fasi dell'operazione di transizione: essi, infatti, effettueranno un preliminare check-up aziendale e individueranno le relative problematiche, seguite dalle più opportune e adeguate soluzioni.

La valutazione delle competenze possedute dai successori designati sarà doverosamente imparziale: il temporary manager provvederà all'elaborazione di un documento diviso in fasi ed attività, contenente un piano strategico e d'azione al fine di effettuare un adeguato processo di ricambio generazionale. In tal modo, il TMan fungerà da tramite tra le due generazioni e, se necessario, provvederà ad una ridefinizione dell'intera struttura

aziendale. Infine, terminato il passaggio, è opportuno che, in tempi brevi, la prima generazione lasci il posto ai successori⁷⁶.

Attualmente, sono circa il 60% gli imprenditori over sessanta che operano sul territorio nazionale e che negli anni a seguire si troveranno ad affrontare un passaggio generazionale. Il 25% delle imprese riesce ad ottenere un esito positivo al secondo passaggio generazionale, mentre solo il 15% al terzo⁷⁷.

Un terzo caso in cui si rende necessaria l'adozione del TMan è quello in cui si debba affrontare un risanamento, oppure una radicale ristrutturazione di un'azienda in stato di crisi: il cosiddetto fenomeno del turnaround⁷⁸.

L'impresa può trovarsi in una simile condizione anche a causa di una crisi di cassa, ad esempio durante una fase di stallo dell'intera struttura operativa e gestionale, che risentirebbe, come conseguenza, di un lento, ma inevitabile declino.

Le aziende più colpite sono soprattutto quelle che operano in settori maturi, che negli anni precedenti hanno saputo opportunamente sfruttare il loro vantaggio competitivo, ma che, per svariati motivi, non sono riuscite a mantenerlo solido, nella maggior parte dei casi a causa di una gestione inefficiente delle risorse e del management.

Nelle situazioni fin qui analizzate si profilano casi di turnaround applicabile al TMan, piuttosto che ad un manager inesperto, che non ha la piena capacità di evitare che il declino dell'azienda si traduca in uno stato di insolvenza definitivo: dunque, affidarsi a degli esperti può essere decisivo, perchè in tal modo il processo di riequilibrio aziendale sarebbe senza dubbio più facile e veloce.

Il turnaround, infatti, può portare allo stravolgimento del business aziendale, dell'assetto organizzativo, strategico e societario, a causa della chiusura dell'attività, della sua

⁷⁶ Fonte: <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/6348/passaggio-generazionale-nelle-pmi-familiari.html>

⁷⁷ Fonte: <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/6348/passaggio-generazionale-nelle-pmi-familiari.html>

⁷⁸ Confronta nota a piè di pagina 10

cessione⁷⁹ oppure della sua trasformazione, ai sensi degli artt. 2498-2500-novies del codice civile: tali attività sono implementate al fine di ripristinare le condizioni di equilibrio dell'impresa e nel rispetto del principio della continuità aziendale nel lungo termine.

L'intervento di turnaround si sviluppa attraverso 5 fasi logiche di massima:

- 1) l'individuazione del declino o della crisi e la conseguente scelta di una nuova leadership;
- 2) la previsione, l'analisi e la selezione del turnaround fra diverse alternative;
- 3) la stabilizzazione della crisi;
- 4) la riorganizzazione finanziaria e la negoziazione con gli stakeholders;
- 5) la riorganizzazione ed il progresso strategico e decisionale;
- 6) il recupero o il rilancio sostenibile nel tempo con una nuova creazione di valore⁸⁰.

Così presentato, il turnaround si profila come una sequenza temporale di azioni da porre in essere oppure, seguendo una diversa impostazione, di scuola anglosassone, come una serie di metodologie funzionali.

In tal caso, potremo distinguere le seguenti fasi:

- 1) Management della crisi;
- 2) Riorganizzazione societaria;
- 3) Gestione strategica per il cambiamento;
- 4) Ristrutturazione finanziaria e del controllo di gestione;
- 5) Cambiamento delle risorse umane.

Per quanto riguarda, invece, le tipologie e le classificazioni generali di turnaround, si possono menzionare quattro tipi diversi di situazioni in cui si può trovare un'azienda in crisi:

- a) mancato recupero;
- b) recupero parziale e temporaneo, seguito da una nuova situazione di crisi;

⁷⁹ La cessione può derivare sia da affitto ai sensi dell'articolo 2562 del Codice civile (in quanto ciò che conta è che vi sia l'idoneità dei beni aziendali trasferiti a consentire la prosecuzione dell'attività ceduta) o da usufrutto ai sensi dell'articolo 2561 del codice civile.

⁸⁰ Fonte: http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

- c) risoluzione della crisi seguita da un consolidamento e da una positiva sopravvivenza strutturale;
- d) pieno recupero e inizio di una fase di rilancio strutturale.

Un quarto ambito di azione del TMan, noto quanto i tre precedenti, è il cosiddetto vuoto manageriale: si profila in tal caso la più classica situazione di intervento del dirigente a tempo, che consiste nel ricoprire, nel minor tempo possibile, una posizione di elevato livello funzionale o dirigenziale rimasta scoperta nella struttura aziendale.

Qualora l'azienda, al suo interno, manifesti una certa difficoltà nell'individuazione del candidato adatto a ricoprire la posizione vacante, contatterà il TMan, proprio perché consapevole che la posizione lavorativa non può essere lasciata senza presidio manageriale. Le funzioni soggette con maggiore cadenza a copertura di vuoto manageriale sono le seguenti:

1) Amministrazione, finanza e controllo: i casi potrebbero essere, ad esempio, il vuoto manageriale prodotto dal direttore amministrativo in prossimità della stesura del bilancio o dal direttore finanziario che decide di stipulare un contratto con l'azienda, senza poi successivamente perfezionarlo. In maniera particolare quest'area funzionale necessita assolutamente di una figura che la ricopra, in quanto, per legge, non è ammesso adempiere con discontinuità ed irregolarità agli impegni delle scadenze di bilancio.

2) Direzione Generale: quando ci sia un distacco dai vertici societari per motivi etici o per disaccordi ormai non più sanabili.

3) Direzione Acquisti: un vuoto manageriale potrebbe verificarsi per un ritardo nei tempi di acquisto da parte del direttore o per una sua inaspettata e improvvisa uscita dall'azienda.

La risposta al caso del vuoto manageriale avviene, di solito, in 2/3 gg, per un massimo temporale di 7 giorni. Per poter agire in tempi così ristretti, il TMan deve essere opportunamente affiancato da una squadra composta da manager di cui egli abbia

estrema fiducia: la soluzione viene così trovata con la rapidità e le qualità richieste dall'imprenditore⁸¹.

I vantaggi dell'adozione di un dirigente a tempo sono svariati: in primo luogo, come abbiamo visto, essa consente di coprire, anche se per un tempo limitato, una posizione rimasta scoperta, considerando che, in media, il periodo necessario affinché si ristabilisca lo *status quo ante* è in genere pari a 4 mesi. Inoltre, dato che un manager porta un beneficio all'azienda pari ad almeno tre volte i suoi compensi, non ricoprire quella determinata posizione farebbe perdere circa un anno in termini di contributo che andrebbe disperso⁸².

In Italia, negli ultimi cinque/dieci anni, l'adozione del TMan per interventi di vuoto manageriale risulta in crescita: infatti, oggi, grazie alla diffusione e fiducia guadagnata da tale figura professionale, centinaia di manager hanno chiaro il tipo di apporto e servizi che i dirigenti a tempo forniscono alle aziende.

In particolare, tra questi, è importante individuare un evento di grande importanza strategica: l'acquisizione o la cessione di un ramo o dell'intero complesso aziendale. Questi due tipi di situazioni sono classificate tra le operazioni straordinarie poste in essere da un'organizzazione e necessitano di risorse professionali che conoscano il contesto lavorativo lungo il quale muoversi: qualità che sono perfettamente personificate dal temporary manager.

Le acquisizioni hanno l'obiettivo di aumentare la competitività strategica, affiancare le imprese per incrementare i loro ritorni economici, accrescere la dimensione aziendale ed infine, diminuire il rischio d'impresa attraverso processi di diversificazione interna. In particolare, il TMan attuerà una serie di azioni di gestione quali: "la due diligence", ossia la ricerca e valutazione dei candidati idonei da acquisire attraverso l'analisi di tutti i dati relativi alle imprese target, all'attività e alle strategie commerciali perseguite, " il processo

⁸¹ Fonte: <http://www.contractmanager.it/vuoto-manageriale/>

Fonte: Oberegelsbacher, G.A., "Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011

⁸² Carmignani, E.; Quarta, M., " Il fenomeno del Quick Hire", Le riviste di AIDP, HR Online

di negoziazione e completamento dell'acquisizione, volto a gestire il rapporto tra le controparti interessate alla trattativa e, infine, " il processo d'integrazione culturale ed organizzativo" consistente nel monitoraggio del post chiusura della pratica.

Come tutte le scelte assunte in ambito socio-economico, anche questo tipo di operazione presenta vantaggi e svantaggi⁸³. Tra i primi, possiamo identificare la capacità futura dell'impresa di generare reddito sufficiente, il cui ammontare viene stimato grazie ai dati storici che sono stati raccolti dall'azienda per quanto concerne la sua presenza sul mercato: il reddito futuro è, infatti, uno dei primi indicatori che ci informa sul grado di rischio di una potenziale acquisizione.

Un secondo vantaggio è che, essendo un'azienda già operativa sul mercato, non necessita di essere rodada, proprio perchè già radicata nel suo settore di appartenenza: in tal caso, si ha un notevole risparmio in termini di criticità tecniche, costi e tempi.

Un ultimo vantaggio, che ritengo sia determinante nella decisione di un imprenditore di acquisire un'azienda già avviata, è la fama guadagnata e la buona reputazione conseguita nel corso dei suoi anni di attività: la clientela affezionata è, infatti, una delle principali componenti che garantisce il buono stato di salute di un'impresa.

Gli svantaggi, al contrario, allontanano l'imprenditore da un potenziale acquisto aziendale: infatti, uno degli errori più frequenti che si possono commettere, è quello di non calcolare, oltre al costo di acquisto⁸⁴, il costo di trasformazione: ossia la sommatoria dei costi che il nuovo acquirente dovrà sostenere, per adattare la precedente struttura societaria ad una più lineare, in base alle esigenze della nuova proprietà.

Le cessioni d'azienda, invece, sono una delle scelte più ardue che un imprenditore possa compiere ed è proprio per questo motivo che risulta fondamentale avvalersi di uno o più professionisti, che seguano con attenzione l'operazione straordinaria trattata effettuata.

Le motivazioni che spingono alla cessione di un ramo o dell'intero complesso aziendale, possono essere molteplici: liti tra soci, desiderio di cambio di attività, business ormai

⁸³ Fonte: <https://www.to.camcom.it/351-lazienda-acquisizione-o-nuova-costituzione>

⁸⁴ Ad esempio attrezzature, magazzino, marchi e brevetti, personale, eventuali debiti.

divenuto economicamente controproducente o, in conclusione, anche motivi strettamente personali. In ogni caso, una volta identificata la ragione di tale operazione, il TMan si preoccupa di assistere l'imprenditore in tutte le successive fasi, necessarie per eseguire una corretta cessione.

Tra le operazioni menzionate si possono individuare quelle più tradizionali, come l'analisi patrimoniale, economica e finanziaria dell'azienda oggetto della cessione, la ricerca delle controparti potenzialmente propense ad acquisirla, ed infine, una volta trovate quest'ultime, l'intermediazione tra le due parti. Inoltre, l'obiettivo dell'adozione dell'IM per l'operazione di cessione è quello di:

*"dare una rinfrescata all'azienda prima di venderla, procedendo alla sua ristrutturazione, almeno parziale, per poter presentare al nuovo acquirente una struttura più appetibile"*⁸⁵

A mio parere, tale affermazione rappresenta il migliore traguardo raggiungibile per chiunque desideri cedere la propria attività: affidare l'incarico di gestione temporanea dell'azienda ad un esperto esterno, competente in materia, che sia in grado di valorizzare l'azienda oggetto di cessione. All'interno di quest'ultima, il personale recupererà motivazione e fiducia, mentre, all'esterno, l'azienda arricchirà e incrementerà la propria immagine e credibilità.

Per consolidare l'immagine aziendale verso i propri clienti, fornitori e soggetti esterni all'impresa, è tuttavia necessario che il Contract manager rivisiti la rete commerciale, al fine di renderla ben strutturata e funzionale: questo permetterà all'azienda di introdurre nuove strategie di vendita.

In particolare, possiamo dire che il Fractional Executive "accompagni" per così dire l'impresa nel nuovo mercato, in modo tale che sia preparata strutturalmente ad affrontare questo ingresso. A tal fine, dunque, il dirigente a tempo dovrà prima studiare nel dettaglio il mercato target per poi procedere all'analisi dei prerequisiti aziendali d'ingresso e, infine,

⁸⁵ Fonte: <http://www.contractmanager.it/acquisizioni-e-cessioni-di-societa-merger-acquisition/>.

evitare che l'impresa possa essere oggetto di possibili attacchi da parte dei concorrenti attraverso strategie predatorie⁸⁶.

Le qualità di creatività, tenacia e professionalità consentono al TMan di spaziare ed apportare il suo contributo in diversi campi di applicazioni, come ad esempio progetti di crescita delle start up e di nuove idee di business. Affinché la nuova idea di business decolli, il TMan dovrà affiancare alle sue caratteristiche personali, quelle pratiche, in particolar modo l'abilità di predisporre la redazione di un business plan: è questo un documento che riassume le caratteristiche di un progetto di business e permette di studiarne la fattibilità attraverso gli schemi economici e finanziari dei flussi di cassa futuri, potenzialmente realizzabili dall'impresa.

Vorrei sottolineare il fatto che, ogni minima decisione presa dal TMan in fase di start-up, condizionain positivo o in negativo il business futuro: infatti, il tasso di mortalità delle nuove imprese dipende, il più delle volte, da un'erronea attuazione delle scelte, da un calcolo dei costi iniziali da sostenere troppo ottimistico, ed infine da una mancanza di competenze gestionali. Quest'ultima, comporta che l'ideatore della nuova idea di business, perda autorevolezza nei confronti degli interlocutori istituzionali: per evitare che ciò accada, il TMan si occupa di:

1) *Valutare l'idea di business*: vengono poste sotto analisi le caratteristiche dell'idea di business dell'imprenditore e viene studiato il mercato di riferimento. Inoltre, si ha la necessità di osservare la concorrenza all'interno del mercato stesso e progettare l'idea di start-up sotto ogni minimo dettaglio;

2) *Preparare il business plan*: questa fase si divide in diverse sotto-fasi, la prima delle quali consiste nella raccolta dei dati necessari, seguita dall'analisi critica dei dati ottenuti e dalla pianificazione di come deve essere strutturato il prospetto; infine, si procede alla revisione del piano e alla redazione del documento;

⁸⁶ Ad esempio, la strategia dei prezzi predatori è una strategia d'impresa per difendere la propria quota di mercato dall'ingresso di nuove imprese concorrenti sul mercato, riducendo il prezzo di vendita del bene/servizio al di sotto dei costi marginali di produzione, al fine di mettere in difficoltà la nuova impresa e costringerla a uscire dal mercato.

- 3) *Individuare gli strumenti finanziari*: ricerca di partner, soci, o finanziatori esterni che siano propensi ad investire nel business, predisponendo una struttura finanziaria adeguata ai programmi futuri;
- 4) Procedere alla *costituzione dell'azienda*: consiste nell'identificazione della migliore struttura giuridica in base alle richieste dell'imprenditore e alla tipologia della sua attività, nell'analisi della migliore operazione per la costituzione della nuova azienda, ed infine, nella tutela dell'idea tramite brevetto o diritto d'autore;
- 5) Elaborare un *Piano di Marketing*: tale fase ha l'obiettivo di individuare le strategie di prezzo, prodotto, servizi e rapporto con i clienti. Inoltre, attraverso politiche promozionali e pubblicitarie, ci si propone di informare il target di persone dell'attività;
- 6) Effettuare una *Gestione dell'attività a regime*: dare attuazione all'attività di produzione, analizzare i relativi processi e monitorare i loro risultati.

Questi elementi nascono da un confronto tra imprenditore e TMan, ed è grazie all'esperienza di quest'ultimo, che le fasi su menzionate saranno attuate in modo approfondito e professionale⁸⁷.

Ultimi, ma non per questo meno importanti, casi di applicazione concreta di un TMan, sono: la Pubblica Amministrazione (PA), le No Profit e le Onlus. Un ipotetico intervento nelle PA permetterebbe di innalzare il livello di competenze manageriali: infatti, in questo contesto, attualmente, non ci sono risorse umane in grado di amministrare adeguatamente un settore di così ampia portata. Questo accade per la mancata applicazione del principio della meritocrazia, che permetterebbe al candidato, in base alle sue reali capacità professionali, di svolgere adeguatamente il proprio lavoro: è questo, ad esempio, il caso di molti dipendenti e manager che, non avendo le abilità richieste per ricoprire quel particolare ruolo, sono assunti perchè "suggeriti" da importanti esponenti politici.

⁸⁷

Fonte <http://www.contractmanager.it/rassegne-e-articoli/passaggi-generazionali/dal-passaggio-generazionale-alle-sinergie-generazionali/> Sito Contract manager, 3 maggio 2018

Fonte: <http://www.mindsformanagers.it/Attivita/index.asp?ID=1502>

Fonte: Oberegelsbacher, G.A., "*Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi*", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011

In parte, potremmo dire che la stessa ratio, valga per le Onlus, le Fondazioni no Profit e le aziende No Profit: anche se sono forme societarie non aventi scopo di lucro, devono sottostare a rigidi principi normativi, e dunque è lecito affermare che possano essere amministrate e gestite da competenti dirigenti a tempo.

Dunque, *in tutti questi casi di adozione del TMan*⁸⁸, l'azienda che ricorre a tale figura è evidentemente un'organizzazione che ha bisogno di risolvere criticità interne e in tempi piuttosto brevi: questa è una verità avvalorata fin dal primo capitolo.

Bisogna, però, puntualizzare che nessuno dei suddetti casi, motivo di ricorso al IM, è applicabile se non sia stato prima eseguito, come abbiamo già sottolineato, un check-up aziendale preventivo. Questa pratica consiste in una rapida analisi storica dell'azienda, che porta automaticamente ad un suo confronto con il presente e in ultima istanza una proiezione verso il futuro: è proprio questo il caso durante il quale le massime cariche interne all'azienda hanno modo di entrare in contatto tra di loro e di condividere ad esempio criticità, idee, motivazioni ed osservazioni sulla fattibilità e sulle modalità dell'azione del TMan. Un intervento di check-up ha una durata molto breve, intorno agli 8-10 giorni, durante i quali viene controllato il corretto funzionamento delle diverse aree aziendali, quali quella finanziaria, commerciale e quella relativa all'analisi dei costi.

Gli obiettivi di tale intervento possono essere riassunti in 3 punti principali:

- 1) Analisi della situazione aziendale, in ambito funzionale e divisionale;
- 2) Valutazione della fattibilità dell'intervento del TMan;
- 3) Individuazione delle basi per il regolare sviluppo dell'operazione.

L'attività di check-up ha la particolarità di essere progettata diversamente da azienda ad azienda, e per essere il più efficace possibile, deve essere necessariamente svolta da un esperto: il TMan. I vantaggi per l'azienda sono molteplici: questa pratica, non solo consentirà di superare momenti avversi alla vita dell'azienda, ma permetterà il regolare e

⁸⁸ Il rispetto della continuità aziendale, il passaggio generazionale nelle PMI familiari, l'operazione di turnaround, la necessità di sostituire temporaneamente un manager "chiave", la rivisitazione della rete commerciale, creazione e sviluppo di start up e nuove idee di business, ed infine, supporto alle aziende di stampo statale.

continuo svolgimento dell'attività d'impresa, anche grazie alla proprietà e agli altri portatori di interesse⁸⁹, che si impegneranno a continuare il percorso intrapreso⁹⁰.

2.1.1. Individuazione e selezione di un TMan

Negli ultimi anni, è aumentata la propensione degli imprenditori all'adozione del temporary manager: si tratta, ormai, di una figura che le imprese hanno capacità di individuare autonomamente, ed è spesso ritenuta la soluzione più efficace per risolvere i loro problemi interni.

Una delle più grandi ed inevitabili complicazioni per l'imprenditore, è infatti proprio quella di individuare un TMan che sia adatto alle esigenze della sua azienda: dunque, sarà fondamentale compiere una selezione accurata.

Nell'individuazione e nella scelta del contract manager, l'imprenditore ha la facoltà di agire autonomamente, oppure, di essere supportato da società specializzate di temporary management. Nel primo caso, recluterà un "freelance"⁹¹ ossia un TMan libero professionista, mentre nel secondo caso, un interim manager legato contrattualmente ad una specifica società. La scelta sarà dettata e guidata da diversi fattori: il costo che vuole sostenere l'azienda ed il tipo di servizio di cui necessita, ma l'elemento imprescindibile sarà la qualità dell'intervento del TMan.

Dunque, l'individuazione e la selezione del professionista sarà rapportata esclusivamente alla tipologia di criticità da sostenere, alla sua dimensione e alle reali esigenze dell'azienda: quindi, non può consistere in una scelta dettata solo dai costi.

In generale, la società specializzata offre una determinata tipologia di servizio, in base alla difficoltà dei casi di risoluzione: ad esempio, per criticità banali, la società introdurrà un

⁸⁹ Oberegelsbacher, G.A., "Ricette per uscire dalla crisi", pp.205- 210, Ipsoa 2012, Milano.

⁹⁰ Oberegelsbacher, G.A., "Soluzioni dal temporary manager", pp.32-35, Ipsoa 2012, Milano.

⁹¹ Libero professionista autonomo

temporary manager che verrà monitorato e al quale verrà affidata la gestione del progetto; invece, in caso di problemi più complessi, la società ricoprirà un ruolo più significativo, appoggiando il manager con un team formale di supporto⁹².

Qualora il manager dovesse scegliere il "*freelance*", sosterrà dei costi moderati rispetto al team di dirigenti a tempo, poiché sarà l'azienda stessa a farsi carico della selezione e valutazione dei candidati: queste due operazioni avverranno tramite rete e annunci web.

Pertanto, possiamo affermare che al manager "*freelance*" spetti una sfida maggiore a causa del mancato supporto di società specializzate e delle leve comuni di un TMan. Nel processo di selezione, utilizzare questa particolare figura per una missione breve, come per esempio il *check-up aziendale*⁹³, sarebbe un'ottima opportunità per valutare un primo operato dell'individuo. Egli sarà presentato all'azienda e avrà l'opportunità di conoscere, più approfonditamente, sia le mansioni svolte quotidianamente all'interno dell'impresa, che l'imprenditore in prima persona: quest'ultimo, grazie ad alcuni indicatori, deciderà solo successivamente se il candidato sia idoneo a coprire il ruolo ricercato. Se l'impresa è efficiente nel processo di selezione, avrà buona probabilità di individuare profili adatti per la posizione di temporary manager: *le statistiche mostrano che su una media di 20 curricula ricevuti, solo il 20% sono veri e propri TMan*⁹⁴.

I suddetti indicatori, a tutela di una mirata selezione posta in essere dall'imprenditore, sono principalmente i seguenti: età, carriera studentesca, anni di esperienza aziendale sia come manager che come TMan; presenza o meno di un altro lavoro al momento della candidatura, motivazioni per le quali il rapporto a tempo determinato è terminato e capire se il candidato si autopromuove con la qualità di TMan, o se è riconosciuto come tale dai suoi colleghi. Inoltre, il reperimento di informazioni prosegue, con la partecipazione del soggetto ad associazioni di TM, alla collaborazione o meno in partnership con le società specializzate, alla pubblicazione di interviste, articoli o libri ed infine all'accettazione di un

⁹² Fonte: <http://www.contractmanager.it/temporary-management-in-italy/>

⁹³ Rapida analisi passata, presente e storica dell'azienda

⁹⁴ Fonte: Oberegelsbacher, G.A., "*Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi*", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011

rapporto continuativo e di lungo termine con la società: tutto ciò è legato ad un presupposto, ossia che l'imprenditore sia in perfetta sintonia con il candidato e che questo mostri la giusta grinta e determinazione.

Al contrario, in breve, una società specializzata può attuare un'operazione di TM attraverso 5 fasi:

- 1) *Uno studio aziendale approfondito*: lo scopo è quello di identificare le criticità, comprendere il contesto in cui la società opera ed infine individuare tipicità specifiche sull'azienda;
- 2) *La scelta del TMan più adatto*, tenuto conto delle richieste acquisite dall'azienda;
- 3) *Una diagnosi più dettagliata del piano di intervento*, con la presentazione degli obiettivi, delle tempistiche e dei mezzi adottati;
- 4) *Una reale gestione del progetto*: gli organi aziendali ricevono dal TMan il piano di intervento, gli conferiscono la delega e la gestione passa nelle mani del dirigente a tempo;
- 5) *La fase in cui i dirigenti d'azienda verificano* che il professionista stia eseguendo il proprio lavoro nei tempi, modi e obiettivi previsti nella terza fase; fino a giungere all'attuazione finale del progetto che prevede l'uscita del TMan dall'azienda.

Di seguito, ho riportato lo schema che rappresenta il processo appena descritto:

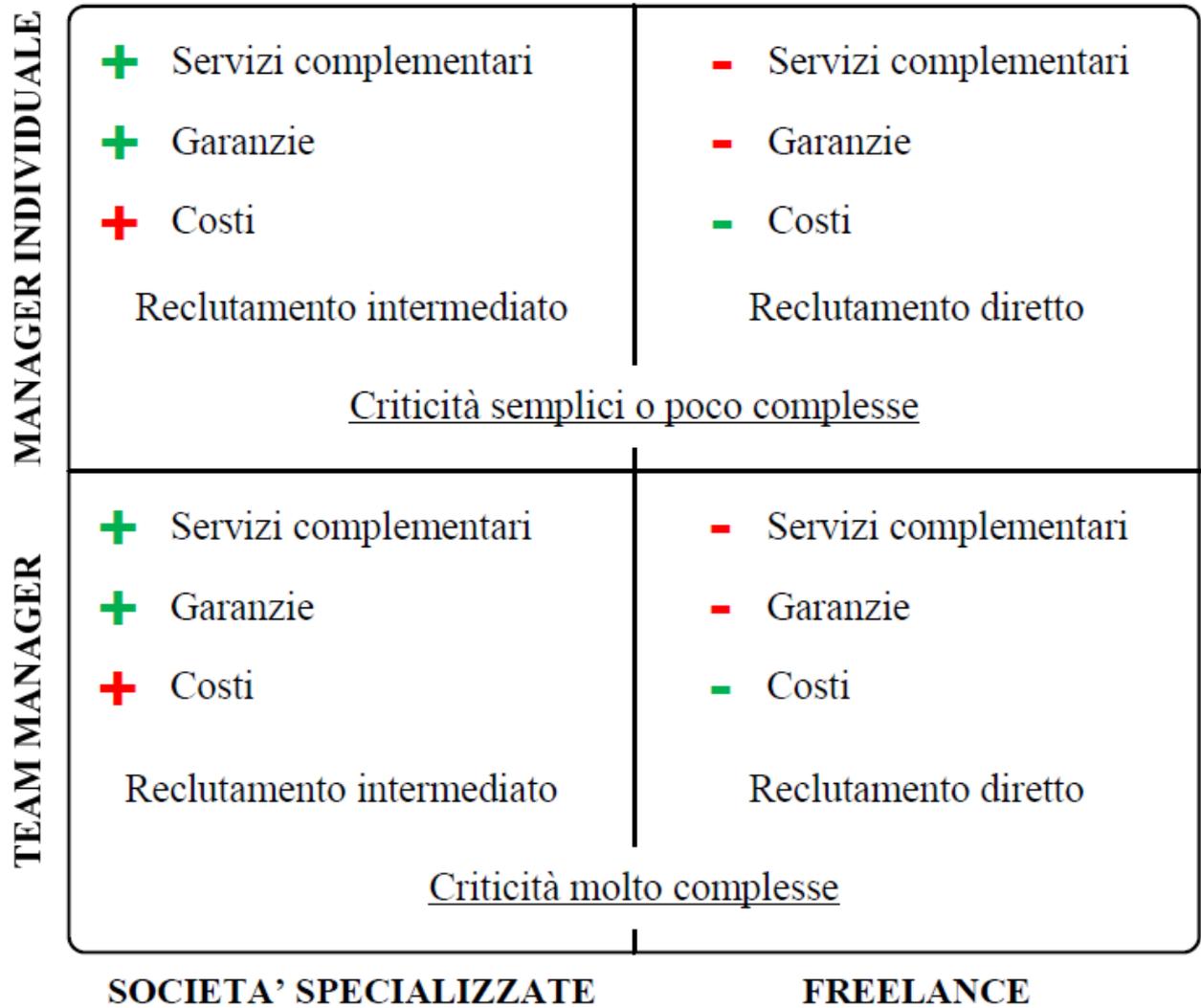


Figura 15⁹⁵ : Il ricorso al **Temporary Management** come uno dei modelli privilegiati ed innovativi per gestire l'accelerazione del cambiamento e dell'innovazione nelle imprese.

Per concludere questo paragrafo, ritengo infine opportuno introdurre schematicamente i vantaggi, gli svantaggi e le caratteristiche delle posizioni ricoperte nelle quattro possibili soluzioni di TM, tra le quali un'organizzazione può scegliere. (fig.16)

⁹⁵ Fonte: <http://www.studiocarbonetti.com/temporary-management/>

fig. 16



2.1.2. Benefici e criticità per l'impresa

La gestione ad interim è attraente per coloro che vedono il cambio di ambiente lavorativo non come un peso, ma come una sfida, con compiti sempre nuovi e stimolanti: tali individui interpretano l'incertezza insita nel reperimento del prossimo lavoro come un fattore positivo per una crescita ed una maturazione personale.

Inoltre, vi è anche un incentivo finanziario per entrare nella gestione provvisoria: nel caso di un incarico completo, un TMan potrebbe raddoppiare il suo stipendio rispetto a quello previsto da una posizione permanente.

Tuttavia, a mio avviso, l'aspetto più soddisfacente in merito alla gestione ad interim è sicuramente quella di avere la possibilità di usare le proprie conoscenze, competenze ed esperienze al fine di aiutare i propri clienti a completare con successo un processo di trasformazione tipicamente mission-critical, in un breve lasso di tempo⁹⁶.

A metà degli anni '90, con la legge Treu n. 30 del 2003, la c.d. Legge Biagi, è stato introdotto nel mercato il principio di flessibilità come mezzo migliore per attuare la creazione di nuovi posti di lavoro: l'obiettivo successivo è stato risolvere la rigidità del sistema, responsabile degli elevati tassi di disoccupazione. Non si è riusciti a raggiungere questo traguardo, perchè il termine "flessibilità" è stato interpretato in modo errato dalla legislazione italiana, applicandolo a favore dei datori di lavoro, invece che ai lavoratori stessi.

Se tuttavia da un lato, la volontà di acquisire flessibilità può essere controproducente, dall'altro, la "*Generazione Y*"⁹⁷ necessita di apprendere che il lavoro svolto non sarà sempre uguale nel tempo e nello spazio: bisogna, dunque, adattarsi alla continua evoluzione delle modalità lavorative. Una seconda interpretazione di flessibilità viene

⁹⁶ Fonte: http://blog.hr-interimmanagement.de/content/wege-ins-interim-management?gclid=EAlaIqobChMIxfS-m8-r3AIVjJEbCh10qg0wEAAAYASAAEgKQ2vD_BwE
02-10-2016

⁹⁷ Soggetti nati dopo gli anni '80.

introdotta dal sociologo Luciano Gallino che, nel suo saggio breve *"Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità"*, afferma che⁹⁸:

*" la flessibilità può non piacere (...) ma è qui per restare a lungo" , dato lo stretto legame "coi modelli organizzativi e le tecnologie delle imprese del XXI secolo"*⁹⁹.

Da questo passaggio si evince che la flessibilità è parte integrante della nostra società e che è stato il progredire di quest'ultima a creare le condizioni per il suo attuale sviluppo.

Attualmente, infatti, il contesto lavorativo è in evoluzione e sta creando nuove sfide e opportunità che le aziende possono incontrare solo con quel tipo di agilità che gli accordi di lavoro elastici permettono di fornire.

Per convincere le aziende ad abbracciare o estendere la flessibilità, i benefici devono essere chiari.

Si possono individuare validi esempi di flessibilità identificando 12 benefici tangibili del Fractional Management: sei di questi vantaggi si rivolgono al contesto aziendale in evoluzione e determinano un aumento della produttività dei dipendenti, virtuali team efficaci, continuità aziendale o del business condotto, ridotti viaggi di lavoro e infrastruttura agile. I sei rimanenti indirizzano il cambiamento verso il contesto dei dipendenti: maggiore coinvolgimento, maggiore fidelizzazione, donne più anziane, attrazione e mantenimento dei dirigenti senior, pensionamento flessibile e stili di lavoro generazionale. Nel rispondere alla trasformazione del contesto di lavoro, le imprese che sostengono il TM possono rimanere competitive sfruttando opportunità emergenti: gli accordi del metodo di lavoro trattato consentono alle aziende di affrontare le sfide presenti e future.

⁹⁸ <http://www.carriereinternazionali.com/formazione-per-le-carriere-internazionali/item/7765-flessibili-lavoro-istruzioni-uso>

⁹⁹ Gallino, L., *"Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità"*, Editori Laterza, 2007

Tuttavia resta da sottolineare che, anche se i benefici della flessibilità sono ampiamente noti, la comprensione del modo migliore per attuare accordi di lavoro flessibili è cruciale per evitare le difficoltà.

Inoltre, anche quando i benefici della flessibilità sono chiari e ben definiti, la capacità di integrare con successo gli accordi di lavoro flessibili può essere impedita da una serie di ostacoli: le PMI, ad esempio, non sempre possiedono le risorse adatte per riuscire ad attivare un processo di cambiamento nei tempi prestabiliti dall'ambiente circostante.

Riconoscere questi ostacoli è fondamentale, poiché le aziende che desiderano beneficiare di politiche di lavoro flessibili spesso devono intraprendere una serie di transizioni. In questo contesto, ci si basa sui risultati dell'indagine sulla flessibilità EWF, nonché sulla ricerca all'interno dell'Istituto "*Future of Work*" che consente di identificare gli ostacoli più frequenti e suggerisce come superarli¹⁰⁰.

Per tale motivo, le imprese hanno la necessità di sviluppare nuove competenze che consentano di velocizzare i tempi di transito verso la fase di maturità, che è uno dei 5 stadi del ciclo di vita di un'azienda.

Come abbiamo già detto, il Temporary Management può, senza dubbio, rappresentare una soluzione ideale, in quanto permetterebbe di incrementare nel tempo l'efficacia della capacità aziendale di risposta agli stimoli del mercato.

Inoltre, il dirigente a tempo bilancia la necessità di disporre di personale di alto livello con l'obiettivo di detenere una snella struttura di costi fissi di lungo periodo. Infatti, ricollegandomi a questi ultimi, i principali benefici che il TMan è in grado di apportare all'azienda sono:

- 1) I costi sono sostenuti dall'azienda per ricoprire le spese per l'adozione del TMan, che viene pagato a giornata effettiva di lavoro con contratto a progetto standard: la sua rescissione contrattuale prevede un solo mese di preavviso. Difatti, i costi legati al dirigente a tempo sono certi e prestabiliti, in modo tale da non aver spiacevoli condizioni e vincoli contrattuali che comportano ulteriori spese inattese: ad esempio, nei contratti a

100

Fonte: <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitCEOFlex.pdf>

tempo indeterminato, ci posso essere diversi benefit come la macchina, il telefono ed il PC aziendali;

2) Rapidità: consiste nella velocità con cui il professionista entra in contatto con il problema e con la quale implementa una sua soluzione;

3) Flessibilità: il cliente è il punto di riferimento del TMan, che gli permette di pianificare la durata contrattuale del progetto, definire le varie clausole, operare in diversi contesti e di progredire con nuove attività di business, per le quali le risorse interne all'azienda non sono all'altezza;

4) Operatività ed efficacia: il modo con cui svolge un progetto il TMan è del tutto lontano dagli schemi tradizionali e dal modus operandi aziendale tradizionale. Il dirigente a tempo è in grado di inserirsi nell'ottica aziendale in due settimane, ed operare, fin da subito, ad alti regimi. Queste capacità sono dovute all'esperienza maturata nei ruoli che ha già ricoperto in passato, quali Amministratore Delegato o Dirigente Generale;

5) Arricchimento: grazie all'esperienza e alle conoscenze sviluppate sui mercati internazionali, il TMan ha accesso a risorse e contatti privilegiati, implementando sinergie e lasciando tutto ciò come nuovo patrimonio aziendale;

6) Ottimizzazione e Coaching: il compito del dirigente a tempo è quello di migliorare i processi interni ed esterni all'impresa, trasferendo know-how e competenze alla gestione aziendale interna¹⁰¹. Inoltre, si occupa di potenziare le aree dei vari settori e, infine, di sviluppare una cultura aziendale che l'impresa sarà in grado di utilizzare costantemente e autonomamente¹⁰².

A questo punto si può senz'altro affermare che, qualsiasi sia il settore e la funzione d'appartenenza, i soggetti che ricoprono il ruolo di senior o top manager sono i migliori candidati per assumere il ruolo di TMan, beneficiando dei seguenti vantaggi:

1) Gestire una transizione economica o di settore e guadagnarsi un ruolo permanente;

¹⁰¹ <http://www.temporarymanager.net/vantaggi-lazienda/>

¹⁰² Fonte: http://sintesi.provincia.milano.it/portalemilano/pdf/temporary_management.pdf

2) Sfruttare il nuovo ruolo di dirigente a tempo, per ambire a nuovi settori o ambiti professionali;

3) Mostrare le proprie abilità lavorative durante il periodo di ingaggio stabilito da contratto, e negoziare, solo successivamente, un contratto d'assunzione a condizioni migliori.

Dall'altra parte, i soggetti intenzionati a cimentarsi, in un futuro, nel ruolo di TMan dovrebbero anche analizzare i seguenti svantaggi:

1) Inizialmente un minore salario, inferiori bonus e benefit;

2) In base alle esigenze dell'azienda ricopriranno ruoli molto diversi tra loro, che potrebbero non essere adatti al tipo di TMan ingaggiato;

3) Fronteggiare progetti complessi con brevi scadenze e obiettivi stringenti.¹⁰³

In questa prima parte del paragrafo 2.1.2, si è trattato da un lato dei vantaggi che un'azienda può perseguire con l'adozione del TMan e dall'altro anche dei benefici che comporta assumere il ruolo di dirigente a tempo: a questo punto mi sembra opportuno procedere con l'analisi dei problemi che l'impresa potrebbe dover affrontare, se pensasse alla figura del TMan come alla soluzione ideale per fronteggiare determinate criticità in qualsiasi ambito aziendale.

L'errore più comune che si commette, è quello di farsi ingolosire da due elementi assolutamente vincenti del dirigente a tempo: rappresentare l'essere un costo non variabile e avere la capacità di snellire la struttura dei costi fissi di lungo periodo. Generalmente, si tende a non considerare il TM come un servizio articolato e caratterizzato da diversi lati negativi che possono sfociare in eventi nocivi e pericolosi per il raggiungimento del risultato finale: dunque, tale figura va adottata con estrema onestà intellettuale.

¹⁰³ <https://www.jobstep.it/temporary-management-vantaggi-e-svantaggi/>

Una delle principali difficoltà di un TMan nella gestione di un progetto è la mancanza di tutte le leve operative che gli consentano di raggiungere gli obiettivi prestabiliti attraverso il riconoscimento delle deleghe e dei poteri funzionali alla realizzazione del progetto¹⁰⁴.

Negli ultimi anni, infatti, si sono verificati diversi casi di resistenza interna all'azienda nei confronti del dirigente a tempo assunto, a causa della difficoltà e diffidenza dell'imprenditore a consegnare pieni poteri al contract manager¹⁰⁵.

Pertanto, risulta a dir poco un atteggiamento incongruente quello di che un imprenditore, che dopo aver ha contattato una tipologia di professionista così specifica, decida di rinunciarvi solo perchè non desidera delegargli le leve operative, per prendere le scelte aziendali strategiche.

Difatti, anche nelle PMI, al contrario delle grandi aziende che tendono a privilegiare la componente tecnica della mansione su quella relazionale, gli aspetti "soft" sono più rilevanti:

"l'imprenditore [...] non accetta di vedersi calare dall'alto una strategia. Bisogna piuttosto conoscere i meccanismi che stanno alla base di queste realtà produttive e capire il ruolo del capitano d'azienda nel suo contesto"¹⁰⁶,

Dunque, è strettamente necessario che il TMan entri in contatto con l'imprenditore, al fine di studiare le sue caratteristiche personali e comprendere quale sia il legame tra queste e la sua impresa: quest'analisi preliminare avrà come scopo finale, lavorativamente parlando, quello di accettarsi l'un l'altro e darsi fiducia e motivazione reciproca¹⁰⁷.

¹⁰⁴ http://www.temporarymanager.net/pdf/intervista_un_temporarymanager_seconda.pdf

¹⁰⁵ Quarta, M., *"Temporary management: come utilizzarlo al meglio in una PMI"*, p.36.

¹⁰⁶ Stringa, P., *"Patrimonio relazioni"*, L'impresa, n.7/2010 Cit. di Vecchiato G.P, vicepresidente della Ferpi – Federazione relazioni pubbliche italiana.

¹⁰⁷ Quarta, M., *"Soluzione temporary management"*, p.167

Tuttavia, l'imprenditore dovrà avere la capacità di accettare questo ridimensionamento interno: infatti, nonostante il suo comprensibile sentirsi amareggiato per dover abbandonare, sia pur momentaneamente, le redini della propria azienda, con la quale ha affrontato fin dalla sua nascita, le usuali difficoltà iniziali¹⁰⁸, dovrà alla fine necessariamente riconoscere i limiti nelle proprie competenze. Queste, infatti, non sono più sufficienti per dirigere progetti complessi e nei tempi limitati richiesti dalle dinamiche del mercato: in poche righe, ci troviamo di fronte ad un imprenditore "*illuminato*", abile nel riporre la massima fiducia nel TMan e nei vantaggi di cui l'impresa può beneficiare grazie ad una sua adozione, sebbene temporanea.

Una seconda criticità è connessa con la riservatezza aziendale, la quale consiste nel diritto dell'azienda di mantenere segreti i propri dati sensibili interni: infatti, soprattutto nelle PMI, questo è il maggior timore dell'imprenditore, poiché la società potrebbe correre il rischio che il dirigente a tempo possa utilizzare informazioni private per propri fini¹⁰⁹. La soluzione a questa criticità è facilmente individuabile: l'imprenditore stipula un contratto di garanzia con il professionista esterno, più in particolare, sottoscrive un *accordo di non divulgazione*¹¹⁰, anche detto accordo di riservatezza, di confidenzialità, di segretezza e più noto in lingua inglese come "*non - disclosure agreement*".

Una terza criticità, anche se molto meno frequente, potrebbe consistere nel fare ricorso al TMan per ragioni note all'interno dell'azienda, ma non al di fuori di essa: adottarlo come garanzia per risolvere circostanze poco chiare, come ad esempio, "*problemi legati alla chiusura di un bilancio difficile*¹¹¹". In questo caso di applicazione, il dirigente a tempo

¹⁰⁸ Moneta, A., "*Acquisire competenze come strumenti di crescita e continuità: il temporary management*", p.29

¹⁰⁹ Fonte: www.contractmanager.it.

¹¹⁰ L' accordo di non divulgazione è un contratto attraverso il quale le parti decidono di non svelare le informazioni indicate dall'accordo. Esso crea una relazione confidenziale tra le parti al fine di proteggere qualsiasi tipo di segreto industriale, salvaguardando informazioni commerciali non pubbliche.

¹¹¹ Quarta, M., "*Temporary management. Ascoltiamo l'Europa*", p.94

perderebbe quei saldi principi sui quali poggia, andandosi a snaturare definitivamente a causa della perdita della sua principale mansione: la gestione temporanea d'impresa.

Sebbene la gestione provvisoria sia un campo di attività attraente, uno dei maggiori inconvenienti, vale a dire la mancanza di un reddito costante, non deve essere ignorato. In qualità di imprenditore autonomo, i gestori ad interim non saranno in grado di beneficiare dei numerosi servizi che le grandi aziende possono offrire: i manager intermedi vengono retribuiti solo per i giorni di implementazione effettivi e devono spendere tempo invenduto per l'acquisizione di nuovi ordini¹¹².

Per concludere, un'ultima criticità si verifica quando l'azienda affida progetti al TMan, di durata maggiore di dodici/diciotto mesi, dimenticando così la temporaneità dell'adozione del dirigente: quest'ultimo non è un membro permanente nella struttura aziendale e per questo motivo, l'azienda riformula le strategie e gli obiettivi definiti a monte, per sottrarsi a potenziali conseguenze a cascata sul progetto iniziale¹¹³.

La tabella, di seguito riportata, illustra una breve sintesi delle principali criticità appena analizzate:

¹¹² Fonte: http://blog.hr-interimmanagement.de/content/wege-ins-interim-management?gclid=EAlaIQobChMIxfS-m8-r3AIVjJEbCh10qg0wEAAYASAAEgKQ2vD_BwE
02-10-2016

¹¹³ Brivio, P., Quarta, M., *“Da manager a professionista”*, pp. 204, 205

TEMPORARY MANAGEMENT	
CRITICITA'	CONSEGUENZE
Possibile difficoltà di delega al manager da parte dell'imprenditore	Il manager non dispone delle leve operative necessarie per il successo dell'intervento
Il manager ha accesso ad informazioni aziendali riservate	Possibile "hidden agenda" del manager ed utilizzo improprio delle informazioni
Ricorso al temporary management per ragioni "nascoste"	"Snaturazione" del temporary management
Sindrome del " <i>è bravo, facciamolo fare al temporary manager!</i> "	L'impresa dimentica la temporaneità dell'incarico

Rimanendo in tema di "*criticità*", nel prossimo paragrafo illustrerò le difficoltà che il TMan incontra, più comunemente, durante lo svolgimento di un progetto e le sue modalità di attuazione.

2.2. La gestione dei progetti e le loro difficoltà

L'attività principale del TMan, detta anche "*core business*" di tale professionista, si basa essenzialmente sulla gestione e realizzazione dei progetti: prima ancora di approfondire che cosa sia un progetto e in che modo sia necessario operare per ottenere la sua ottima attuazione, ritengo sia fondamentale separare gli aspetti operativi della sua gestione da quelli contrattuali di relazione intercorrente tra i diversi soggetti coinvolti.

Per quanto riguarda i primi, ossia gli aspetti tecnici relativi alla gestione di un progetto, bisogna innanzitutto considerare il livello di coinvolgimento nel progetto da parte della società di TM: immaginiamo a tal proposito di posizionare un ipotetico intervento su un asse che rappresenti la difficoltà del progetto e, dunque, il grado di intervento del relativo costo. La società di TM avrà il compito di individuare il manager e controllare costantemente l'andamento del progetto, con una intensità variabile in relazione al problema specifico da risolvere: questa fase progettuale è chiamata "soluzione leggera" del progetto e rappresenta la situazione più semplice in cui può trovarsi ad operare la suddetta società di TM.

Qualora ci muovessimo lungo l'asse immaginario, potremmo notare l'aumento della complessità del problema, evento questo che può verificarsi in seguito a due principali cause:

- 1) aumento del livello di scomposizione del problema, che ne genera uno nuovo, ma più razionale da gestire;
- 2) diminuzione per l'azienda cliente della quantità e qualità di efficaci ed efficienti strutture di sostegno gestionale.

Alla luce di quanto finora detto, si evidenzia la necessità di incrementare il livello di presenza della società di TM, grazie ad un appoggio più deciso, per avere a disposizione un ottimo team a supporto del manager: questa soluzione prende il nome di "soluzione a progetto".

Questo procedimento consente al cliente di poter usufruire di un team specializzato, che lavora a suo supporto, al fine di incrementare l'efficacia del processo di risoluzione: il costo

finale dipenderà chiaramente dal livello del manager selezionato e dalla quantificazione del lavoro prodotto dalla società di TM.

Quanto appena detto, può essere tuttavia ritenuto valido solo in parte per le PMI, poiché, per quest'ultime, sarà necessario introdurre due tipologie di vincoli: uno di budget ed uno organizzativo. Dunque, scegliere un intervento a progetto, potrebbe risultare una soluzione onerosa per una realtà molto piccola, che, difatti, non potrebbe sopportare questo tipo di intervento dal punto di vista organizzativo. In tali casi, sarà opportuno offrire all'azienda un intervento di monitoraggio intenso, senza che possa però usufruire di una piena soluzione a progetto: ciò non implica tuttavia che la professionalità e l'accuratezza del processo di affiancamento all'azienda siano qualitativamente inferiori rispetto ad un intervento a progetto.

Per quanto riguarda, invece, gli aspetti contrattuali, in un progetto di TM sono presenti tre diverse varietà di servizi che vengono erogati nei confronti dell'azienda cliente:

1) La società di TM impiegherà le proprie risorse per avviare un'attività di ricerca del dirigente a tempo, attività questa che secondo la più recente normativa, viene espressamente autorizzata dal Ministero;

2) Una volta individuato il dirigente a tempo, verrà fornita all'azienda cliente un'attività di affiancamento e di supporto al contract manager, che contribuirà allo svolgimento del progetto in base alla complessità dello stesso;

3) La società di TM gestirà direttamente il TM che si trova in azienda.

In ogni caso, qualunque sia la tipologia di opzione concreta utilizzata, di solito, si adottano sul mercato due forme contrattuali:

a) Si stipula un contratto tra l'azienda cliente e la società di TM, dove quest'ultima formalizzerà un altro contratto con il dirigente a tempo;

b) L'azienda cliente pone in essere due diverse tipologie contrattuali:

1) la controparte sarà la società di temporary manager in base ai servizi da questa offerti;

2) viene stipulato un contratto direttamente con il temporary manager.

Nonostante le aziende preferiscano in maniera sempre più evidente la seconda modalità proposta (tipologia b), la soluzione ideale risiederebbe, invece, nella stipula del doppio contratto (tipologia a).

Una tale propensione così forte trova le sue motivazioni nei tre seguenti aspetti:

- 1) È un 'operazione trasparente sotto il punto di vista dei costi e dei servizi erogati dalle due parti;
- 2) Non comporta che la società di TM sia propensa a optare per il TMan che le costa meno;
- 3) Non è soggetta al sospetto che i dirigenti a tempo, oltre ai compensi guadagnati, abbiano un ricarico in più¹¹⁴.

Terminato questo focus sulla differenza che intercorre tra gli aspetti operativi e quelli contrattuali della gestione di un progetto, possiamo a questo punto concentrare la nostra attenzione sul significato del concetto stesso di progetto.

Secondo la definizione più tradizionale, con il termine progetto si indica sinteticamente *" tutto ciò che ci si propone di compiere; l'ideazione di un lavoro o di un'attività; proposito vago o difficilmente realizzabile¹¹⁵"*

Come emerge chiaramente da tale definizione, le parole chiave sulle quali dobbiamo soffermarci sono: proposito, ideazione, attività e difficoltà di realizzazione.

L'utilizzo di tali termini consente di ampliare maggiormente la nostra definizione: il progetto è inteso, pertanto, come quella rappresentazione di attività fondata su un insieme di **vincoli**, **fasi** e **risorse** che, attraverso lo sfruttamento di sinergie comuni, permettono di raggiungere diversi **obiettivi**.

Seguendo, infatti, il filo temporale di una tradizionale esecuzione di progetto, è interessante chiedersi se l'impresa abbia bisogno di porre in essere alcune condizioni preliminari prima che il TMan metta in atto il suo piano d'azione.

¹¹⁴ Fonte: <http://www.temporary-management.com/progetto.htm>

¹¹⁵ Fonte: <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/8719/guida-al-progetto-aziendale-definizioni-e-componenti.html>

Innanzitutto tra i prerequisiti necessari si deve annoverare la ricerca di un soggetto interno all'azienda, detto "*l'erede*" o, in gergo, il "*delfino*", che riceverà dal dirigente a tempo il know-how che gli consentirà di gestire, in futuro, quanto realizzato dal TMan;

Giunti a questo punto della trattazione, è necessario sottolineare che una delle principali difficoltà che un Tman deve superare nella gestione di un progetto è la mancanza di tutte le leve operative necessarie alla messa in atto del piano concordato e al raggiungimento dei relativi obiettivi, attraverso il riconoscimento delle deleghe e dei poteri funzionali alla realizzazione del progetto¹¹⁶.

Negli ultimi anni, infatti, si sono verificati diversi casi di resistenza interna all'azienda, verso il proprio dirigente a tempo assunto, a causa della difficoltà dell' imprenditore di consegnare pieni poteri al contract manager¹¹⁷. Pertanto, risulta incongruente che un imprenditore, che ha contattato una tipologia di professionista così specifica, decida di rinunciarvi solo perchè non desidera delegargli le leve operative, indispensabili per assumere le scelte aziendali strategiche.

Difatti, anche nelle PMI, al contrario delle grandi aziende che tendono a privilegiare la componente tecnica della mansione su quella relazionale, gli aspetti "*soft*" sono più rilevanti:

"l'imprenditore [...] non accetta di vedersi calare dall'alto una strategia. Bisogna piuttosto conoscere i meccanismi che stanno alla base di queste realtà produttive e capire il ruolo del capitano d'azienda nel suo contesto"¹¹⁸,

Dunque, è strettamente necessario che il TMan entri in contatto con l'imprenditore, al fine di studiare le sue caratteristiche personali e comprendere quale sia il legame tra queste e

¹¹⁶ http://www.temporarymanager.net/pdf/intervista_un_temporarymanager_seconda.pdf

¹¹⁷ Quarta, M., "*Temporay management: come utilizzarlo al meglio in una PMI*", p.36.

¹¹⁸ Stringa, P., "*Patrimonio relazioni*", L'impresa, n.7/2010 Cit. di Vecchiato G.P, vicepresidente della Ferpi – Federazione relazioni pubbliche italiana.

la sua impresa: quest'analisi preliminare avrà come scopo finale, lavorativamente parlando, quello di accettarsi l'un l'altro e darsi fiducia e motivazione reciproca¹¹⁹.

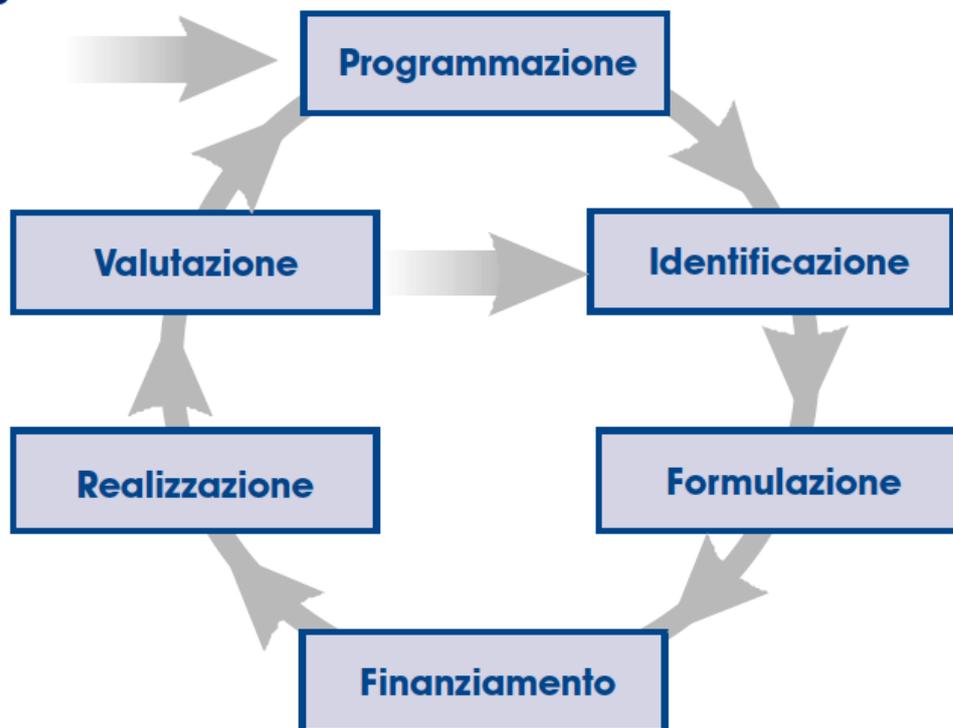
Tuttavia, l'imprenditore deve sapersi adeguare a questo ridimensionamento interno: nonostante il suo sentirsi amareggiato nell'abbandonare momentaneamente le redini della propria azienda, con la quale ha affrontato fin dalla sua nascita, le usuali difficoltà iniziali¹²⁰, dovrà essere capace di riconoscere i limiti delle proprie competenze.

Un altro punto fondamentale, precedente all'inizio del progetto stesso, è quello relativo all'individuazione delle principali fasi da porre in essere durante la sua esecuzione.

Infatti, come si può osservare dalla figura numero 17, uno strumento valido è il cosiddetto ciclo di vita di un progetto (Project Life Cycle), che descrive le fasi da eseguire per portare a termine brillantemente un progetto.

fig. 17

Il Ciclo del Progetto



¹¹⁹ Quarta, M., "Soluzione temporary management", p.167

¹²⁰ Moneta, A., "Acquisire competenze come strumenti di crescita e continuità: il temporary management", p.29

In particolare, le fasi sono sei e si articolano nel seguente modo:

- 1) *Programmazione(planning)*: consiste nell'ideare e creare il progetto tramite un certo numero di incontri (brainstorming); si passa poi ad esaminare le proposte di progetto, definendolo e approvandolo, a scegliere la tipologia di approccio da utilizzare per implementarlo ed infine a stanziare il budget per la sua realizzazione;
- 2) *Identificazione (design)*: si basa sul disegno dell'architettura del prodotto e delle caratteristiche generali del progetto, sulle liste con gli obiettivi principali da raggiungere e, per concludere, sulla creazione del progetto di scheduling;
- 3) *Formulazione (development)*: fase in cui avviene la scrittura del codice sorgente e l'esecuzione dei primi test pratici, l'analisi e la creazione dei report sulle statistiche del progetto e, infine, le riunioni per verificare lo stato di avanzamento dei lavori (SAL);
- 4) *Finanziamento*: fase che consiste nel reperire le risorse finanziarie per implementare il progetto. Le diverse modalità di finanziamento del progetto si dividono in raccolta fondi pubblici (Governi, Enti locali, Banca Mondiale, Banca Asiatica, Banca Interamericana di sviluppo) o privati (Singolo cittadino, imprese, fondazioni bancarie);
- 5) *Realizzazione(deployment)*: consiste nel perfezionamento dei documenti operativi;
- 6) *Valutazione e monitoraggio (post-deployment)*: si basa sul controllo del prodotto rilasciato e sulla conclusione del progetto.

Ogni fase è necessaria, ma non sempre sufficiente, per una buona riuscita del progetto: pertanto, è fondamentale seguire tutti e sei i passaggi senza ridurre il tempo necessario per l'esecuzione di ognuna di queste¹²¹.

Le fasi appena descritte, tutte predisposte al fine di pervenire all'attuazione di un progetto, sono poste in essere sia dal TMan che dal consulente tradizionale, tuttavia sono le caratteristiche con le quali vengono eseguite che determinano la reale differenza operativa tra i due professionisti.

A mio avviso, la figura del dirigente a tempo è cruciale soprattutto nei primi cento giorni in cui entra in contatto con l'azienda: infatti è in questo periodo di tempo che deve mostrare la capacità di entrare nei meccanismi aziendali come se lavorasse in quell'impresa da anni.

¹²¹ <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/142/il-ciclo-di-vita-del-progetto.html>

Il suo tipo di gestione, come rammentato più volte, sarà finalizzato a lavorare e a trasferire all'azienda conoscenze e capacità per rendersi "non necessario" nel più breve tempo possibile. In tal caso, possiamo dire che egli opera diversamente dal "*permanent manager*" che, lavorando per rimanere in azienda, tenderà a rendersi necessario o, anche, a tesaurizzare i propri "*segreti*" professionali.

Una seconda differenza tra le due figure relativamente all'approccio al progetto si evidenzia nella precarietà del ruolo ricoperto dal TMan: infatti, questo soggetto, avendo un contratto a scadenza per un periodo nettamente inferiore a quello del consulente, dovrà pervenire al conseguimento dei risultati nel più breve tempo possibile, pena il mancato suo rinnovo contrattuale. Il consulente, invece, superati di solito i sei mesi, può ritenersi più al sicuro e avere la possibilità di gestire il progetto nelle scadenze ordinarie prestabilite in fase di pianificazione¹²².

Una terza particolarità del dirigente a tempo è, inoltre, quella di poter analizzare il lavoro da svolgere in un'ottica di progetto, che sia finalizzato ad una particolare operazione da lui stesso ideata ed eseguita concretamente. Il consulente, invece, predispone una strategia intorno alle suddette sei fasi e la presenta all'imprenditore dell'azienda: sarà quest'ultimo poi ad attuare concretamente il piano ideato dal consulente, che ha come obiettivo quello di guadagnarsi la fiducia dell'imprenditore e di rimanere il più tempo possibile all'interno dell'azienda.

Una quarta caratteristica principale del TMan è quella di investire tempo in anticipo quando si intraprende un progetto: infatti, la prima cosa da fare è concordare con il cliente quali siano gli obiettivi progettuali, quale traguardo desideri raggiungere e qualsiasi altra aspettativa. Da questo punto di vista, anche il manager tende a dialogare molto con il cliente, in modo tale da recepire tutte le sue richieste e portarle a compimento.

Un altro aspetto del TMan è quello di familiarizzare con l'organizzazione e con le persone con cui lavorerà rapidamente. Entro la prima settimana di inizio di un contratto, parlerà con tutti coloro con cui lavorerà per presentarsi e comprendere ciò che è necessario:

¹²² <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/chi-e-come-lavora-un-temporary-manager/>

"Fa parte del suo processo e gli dà chiarezza"¹²³.

Prendersi il tempo per costruire una relazione forte con una società di reclutamento di gestione ad interim e con la società per la quale si lavorerà temporaneamente paga: sarà più probabile che la prima invii al professionista il ruolo adatto, così come il mantenimento di una buona rete di contatti per il lavoro futuro, mentre, con la seconda, è fondamentale avere dei buoni rapporti fin dall'inizio. Dunque, la costruzione di una rete diversificata di contatti è fondamentale per riempire la propria pipeline di lavoro: non si ottengono progetti dal lavoro di amici, ma da quello di amici di amici. Ci si deve focalizzare sull'attuale attività che si sta eseguendo, prima ancora di pensare ai progetti futuri.

Si consiglia di accettare i contratti solo dove si ritiene di poter dare un contributo: a tal proposito, a differenza del consulente, il dirigente a tempo ha la facoltà di essere piuttosto selettivo nella scelta dei progetti che andrà a gestire, in quanto libero da livelli gerarchicamente a lui superiori.

Soffermiamo ora la nostra attenzione su uno degli aspetti più aleatori di un progetto: la sua durata di esecuzione. Questa dipende dall'obiettivo iniziale, da quello finale e dalle operazioni chiave per raggiungere il primo: dunque, qualunque analisi sul suo periodo di durata è puramente teorica.

Dopo questa premessa, analizzando ed interpretando la figura numero 17 caratterizzata da un istogramma che indica sulle ascisse le percentuali in centesimi e sulle ordinate il fatturato nel 2015, si può affermare che la durata più comune di un progetto di TM è, per oltre il 40%, quella che va dai sei ai dodici mesi, ma anche quelle che vanno ben oltre i 24 mesi e sotto i 6 mesi sono piuttosto rilevanti (entrambe con il 25%).

Considerando l'asse delle ordinate, la classe 20-100 milioni evidenzia picchi oltre il 65%, in particolare, tra 20 -50 mln e tra 50-100 mln con il 66,7%.

La principale differenza tra progetti di lunga e breve durata è la seguente: per i primi, si tratta di operazioni di 12-18 mesi, che molto spesso sono esercitate dall'azienda per più

¹²³

Fonte: <https://www.ft.com/content/154b95a6-2290-11e6-9d4d-c11776a5124d>

tempo, fino ad estendere il contratto a 2 anni; i secondi, ad esempio, sono classificati tra le operazioni straordinarie, le crisi aziendali e i casi di ristrutturazione, che sono i casi pratici che si avvicinano di più ad una durata inferiore ai 12 mesi. Spostandoci, invece, sul metodo con cui viene gestito un contratto, spicca la modalità "freelance", con partita Iva, con il 42%, e subito dietro la tipologia di contratto come dirigente a tempo determinato con il 23%.

DURATA DEGLI INCARICHI

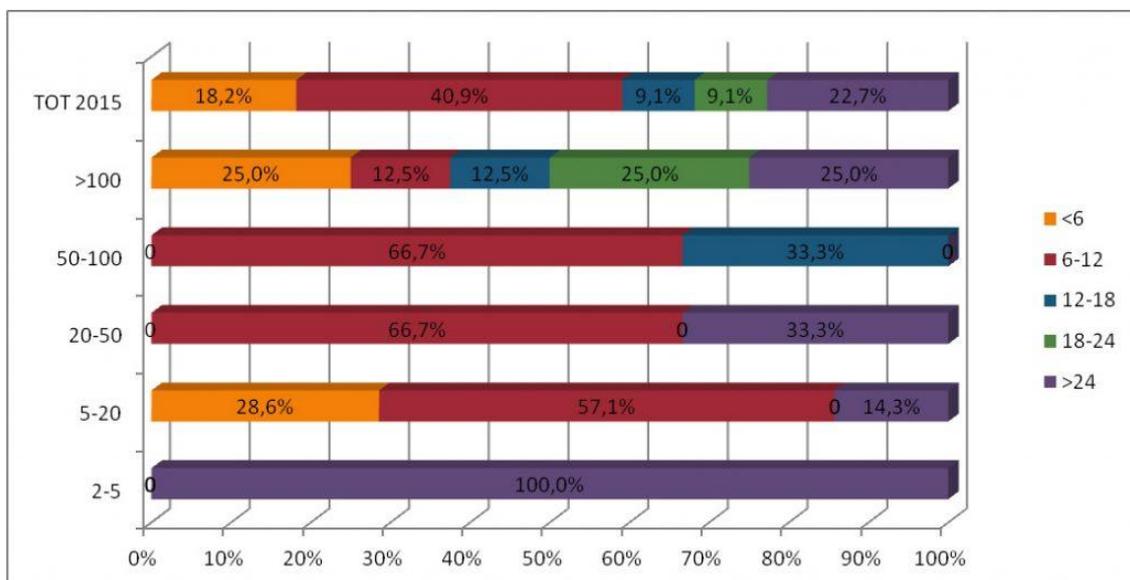


Figura 18¹²⁴ : Durata degli incarichi del Fractional Executive

Da qui a 5 anni, grazie al rapido sviluppo e diffusione dei progetti condotti dai TMan, è legittimo aspettarsi dei valori in crescita anche per le fasce meno ampie, ad esempio quelle sotto i 20 mln, ed una incremento più lento nell'intervallo tra i 20 ed i 50 mln.

Dunque, la tipologia di azienda che ha più potenziale di tutte è proprio la PMI, che attualmente necessita di figure manageriali sempre più esperte e con nuove idee per la gestione e risoluzione delle criticità aziendali interne.

¹²⁴ Fonte: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-crescita-nelle-grandi-aziende/>

I costi modesti di una tale figura professionale spingono sempre più alla sua adozione , consentendole di incrementare le capacità dei dipendenti già operanti in azienda, che saranno così in grado di gestire nuove situazioni ed implementare quelle passate¹²⁵ .

In questa parte successiva del paragrafo, mi sono soffermato sull'analisi e sul confronto critico tra i dati italiani sopra riportati, riferiti all'anno 2015, ed ulteriori dati sulla durata dei progetti italiani ed internazionali svolti nel 2017.

Come osservabile dalla figura n. 18, nel 2017, i progetti di durata oltre i dodici mesi sono stati quelli più gettonati con una percentuale della loro attuazione pari al 34,2%, a seguire, i progetti minori di sei mesi hanno raggiunto, a livello internazionale, un valore di oltre il 29% a differenza di quello italiano, che è inferiore al 25%. Per quanto riguarda i progetti superiori ai nove mesi sono circa il 47%, internazionalmente parlando, ed il 65% a livello nazionale.

Un prova indiretta, di quanto detto, è rappresentata dalla figura numero 19, che individua il numero di incarichi, negli ultimi tre anni, per cui gli italiani hanno lavorato nel 2017: sono uno o due per il 62% dei casi, contro il 53% del campione totale. La modalità di lavoro part-time di un TMan sono predilette di circa l'8% in più rispetto ad un contesto esterno. I suddetti numeri riportati, corrispondono in modo rilevante all'anno 2015, lungo il quale, la durata dei progetti di 6-12 mesi si aggirava circa sul 40%, con picchi del 65-70% nelle aziende con fatturato tra i 20 e i 100 milioni; mentre, per quanto riguarda i progetti inferiori ai 6 mesi, la percentuale tra i due anni confrontati, è rimasta costante¹²⁶ .

¹²⁵ Fonte: <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-crescita-nelle-grandi-aziende/>

A cura di: Redazione - Pubblicato il 19 dicembre 2016

¹²⁶ Fonte: <https://www.manageritalia.it/files/20893/dir-1-2-2017-management-quarta.pdf>

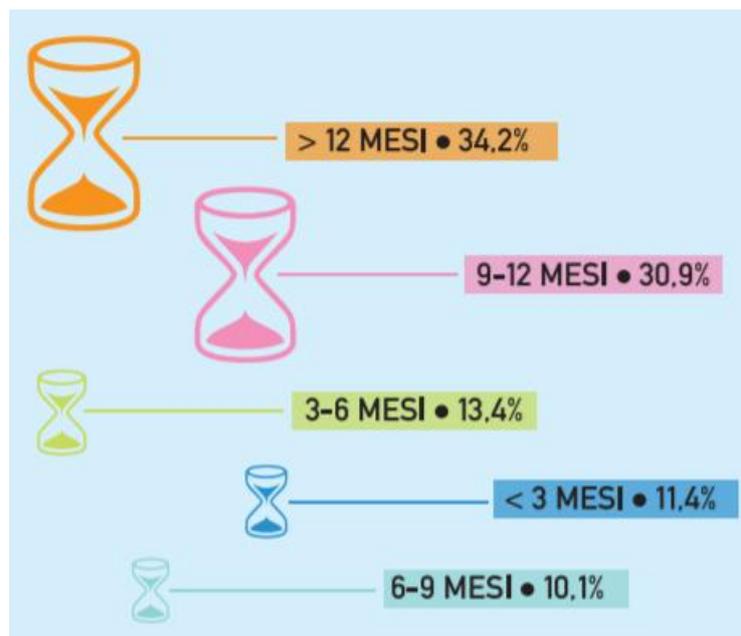


Figura 19¹²⁷ : Durata dei progetti di Temporary Management

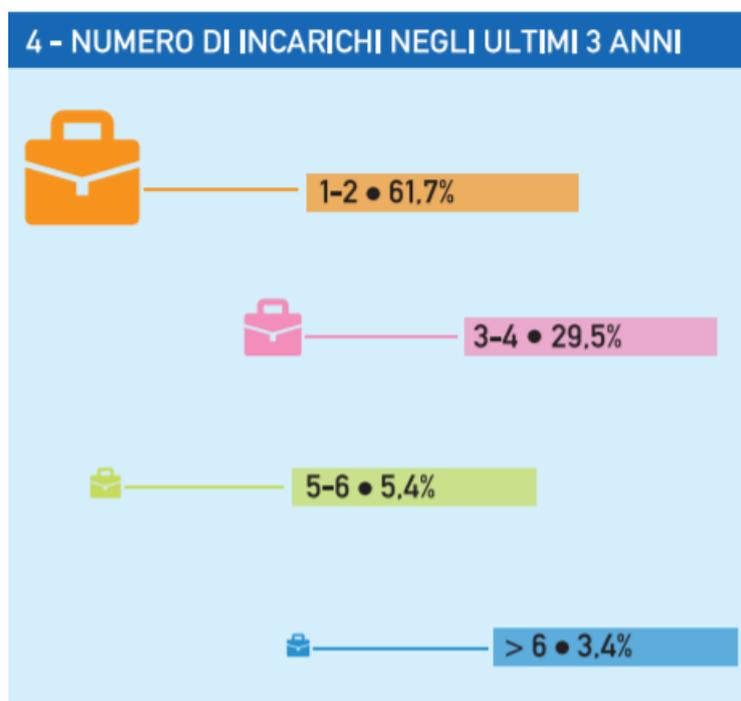


Figura 20¹²⁸ : Numero di incarichi di TM negli ultimi tre anni

¹²⁷ Fonte: <https://www.manageritalia.it/files/20893/dir-1-2-2017-management-quarta.pdf>

¹²⁸ Fonte: <https://www.manageritalia.it/files/20893/dir-1-2-2017-management-quarta.pdf>

Infine, i progetti differiscono anche per quanto concerne gli obiettivi e le modalità con le quali vengono posti in essere: infatti, tra i campi di applicazione di un loro intervento troviamo le operazioni straordinarie e quelle di crisi d'impresa, che saranno approfondite nei due successivi paragrafi.

2.3. TM come soluzione alla crisi d'impresa

Nei primi anni '80 si afferma la professione del TMan a livello europeo, ma è solo dieci anni dopo che si consolida in seguito alla crisi che colpì le maggiori aziende sul mercato: per tale motivo è stata necessaria la presenza di un individuo che gestisse le criticità aziendali¹²⁹.

Risulta, dunque, fondamentale per le imprese dare continuità aziendale prima ancora di puntare a traguardi di crescita in termini di fatturato, dimensione, volume di vendite e così via dicendo. Innanzitutto, il temporary manager deve entrare il prima possibile nell'ottica della struttura societaria, non con la stessa impostazione dell'imprenditore proprietario, ma con un occhio critico ed il più oggettivo possibile. Solo in questo modo ci si potrà distaccare dal coinvolgimento verso l'impresa e da tutti coloro che collaborano al suo interno.

Il Temporary Manager ha il dovere e l'obbligo di attuare strategie che risolvano la crisi interna al di là delle conseguenze etiche, morali e psicologiche, dovute, per esempio, ad un eventuale taglio di costi del personale.

Prima di approfondire la tematica, vorrei definire il concetto di "*crisi d'impresa*": questo termine è in stretta relazione al tema dello stato di insolvenza, definito come quel periodo di tempo durante il quale sono presenti tutte quelle sfavorevoli situazioni economico-finanziarie che possono sfociare, in un caso di insolvenza di un'impresa¹³⁰.

In un'ottica aziendale, la crisi si manifesta con la mancanza di equilibrio economico e finanziario, che è in grado di pregiudicare la continuità aziendale. Dunque, le azioni poste in essere dal TMan hanno come unico fine il riassetto dell'azienda verso la capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante. Quest'ultimo è destinato alla produzione di reddito, per un prevedibile arco temporale futuro, relativo

¹²⁹ Fonte: <https://www.solcosrl.it/news/item/112-la-figura-professionale-del-temporary-manager>

¹³⁰ Per stato d'insolvenza si intende la situazione in cui un soggetto economico, solitamente un imprenditore commerciale, non è in grado di onorare regolarmente, con mezzi normali di pagamento, le obbligazioni assunte alle scadenze pattuite.

Fonte: https://business.laleggepertutti.it/11199_cose-lo-stato-di-insolvenza-una-definizione

Fonte: Decreto del 2 novembre 2016 del Tribunale di Firenze

ad un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio¹³¹: solo una volta raggiunto questo obiettivo, si adopereranno conseguenti azioni per tendere ad obiettivi numerici ed operativi.

Un modello che rappresenta perfettamente lo stato di crisi dell'impresa è stato introdotto dal Sig. Larry Grainer, professore dell'Università di Harvard, con il nome di "ciclo di vita delle imprese" illustrato in figura 21:

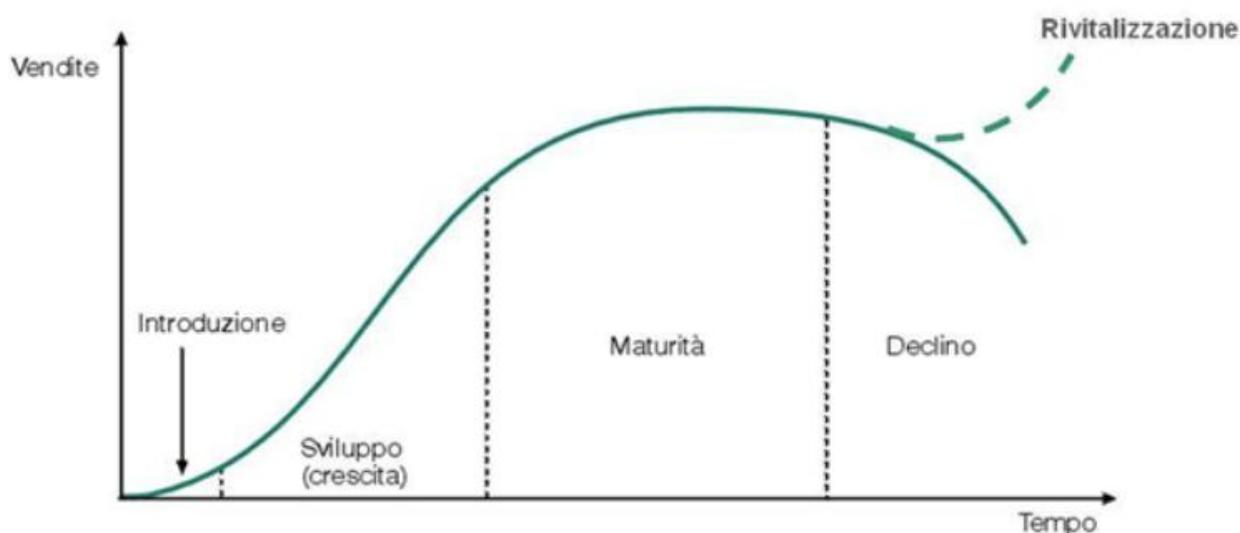


Figura 21¹³²: Ciclo di vita delle imprese

In specifico, questo modello è composto da 4 fasi:

1) La nascita: è la fase più breve, con durata poco più di un anno, durante la quale si stabiliscono la missione e la strategia aziendale; due caratteristiche importanti dell'impresa sono lo spirito di identificazione nel piano dell'imprenditore ed elevati livelli di motivazione. Un ambiente originale, organizzato ed in evoluzione, che permette una definizione ridotta, o pari a zero, delle procedure aziendali.

¹³¹ Fonte: <https://www.ecnews.it/la-continuita-aziendale-secondo-oic-11/>

¹³² Fonte: <http://www..impresaoggi.com/it/articoli/Artspec05.pdf>

2) Lo sviluppo: è la seconda fase del ciclo di vita di un progetto, nella quale la crescita varia il suo andamento in base al tipo di schema di sviluppo utilizzato (attraverso un modello interna oppure esterno); la struttura aziendale inizia a crescere al fine di soddisfare la maggiore domanda;

3) La maturità: questa, a mio parere, è la fase in cui l'impresa è ampiamente conosciuta dal mercato e presenta i massimi risultati in termini economici e finanziari, ma presenta dei piccoli cambiamenti rispetto alle due fasi precedenti del ciclo. L'azienda non necessita più dell'energia e della dinamicità antecedenti, lo spirito di iniziativa si è tramutato in esecuzione concreta dei compiti, ed infine, la capacità di innovazione subisce un tracollo che si riflette come mancanza di motivazione del personale;

4) Il declino: è lo stadio finale del ciclo di vita delle imprese in cui vengono utilizzati indicatori economico finanziari, al fine di segnalare le condizioni di salute dell'azienda. Quest'ultimi hanno diversi fattori come prima causa: diminuzione del numero dei clienti, perdita di fiducia, elevato ricambio del personale e conflittualità dell'azienda con quest'ultimo.

Osservando la ratio che c'è dietro al modello, Larry Grainer ha sviluppato la teoria "*evolution and revolution*", che si basa su un'interpretazione del ciclo di vita di un'impresa come un insieme di fasi, sia di crescita che *di crisi* o cambiamento, che si susseguono per tutta la durata dell'impresa nel corso del tempo. Come si può osservare dalla fig.22, esso rappresenta uno schema che si adegua alla formula del TMan, che interviene quando l'impresa attraversa un periodo di rivoluzione e non dispone internamente né di risorse sufficienti per risolvere problemi e criticità individuati, né di tempo a disposizione per farlo. La società si trova nella situazione di aver già valutato il costo che dovrà sostenere, per ogni problema, qualora non si rivolgesse al TMan per risolverlo.

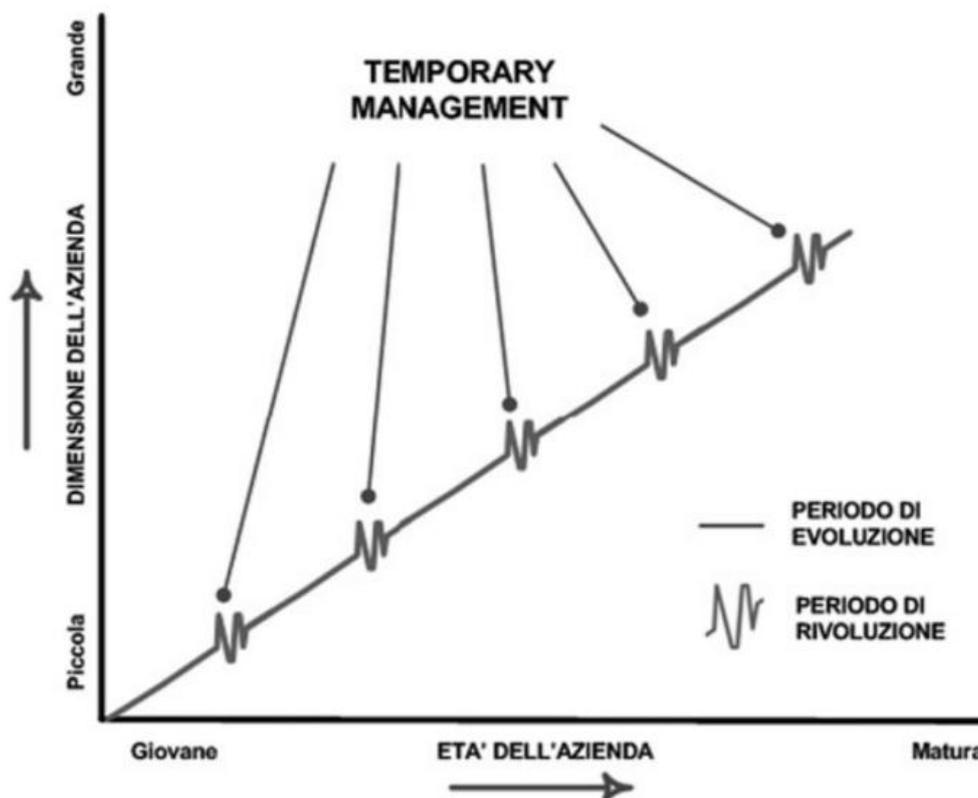


Figura 22¹³³: Intervento del TMan, nel periodo di evoluzione e nel periodo di rivoluzione, nelle diverse tipologie di dimensione delle principali imprese

Durante l'analisi e la ricerca della cause di crisi d'impresa, si possono individuare due filoni contrapposti che mostrano le cause primitive della crisi: i fattori esterni, che consistono in elementi "di sistema" e componenti variabili che l'impresa può controllare solo in parte (tra questi si possono menzionare l'aumento del costo del lavoro e la modifica dell'ambiente circostante in termini di accordi e vincoli); ed i fattori interni, legati ai diversi punti di debolezza interni alle imprese, che, se mal gestiti e risolti solo in parte, espongono l'impresa stessa, in modo rilevante, ai rischi generati dalle criticità presenti nell'ambiente esterno. Infatti, la crisi non dipende solo da questi ultimi fattori esterni, ma le sue cause si possono discostare dall'operato umano: ad esempio, possiamo fare riferimento alla concorrenza esterna, alla riduzione della domanda di un prodotto o di un insieme di

¹³³ Fonte: Oberegelsbacher, G.A., "Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011, p.184

prodotti. Per tali motivi, si utilizzano dei modelli più oggettivi possibili per analizzare la reale motivazione del tipo di crisi in atto.

Tra le tipologie di criticità più note se ne evidenziano quattro: crisi da inefficienza, crisi da sovraccapacità/rigidità, crisi da carenze di programmazione o innovazione, ed infine, crisi da squilibrio finanziario.

Le crisi da inefficienza consistono in un tipo di criticità aziendale in cui, uno o più suoi settori, svolgono attività differenti da quelle poste in essere da settori di imprese concorrenti. Alcune possibili cause di questa crisi da inefficienza sono: l'utilizzo di strumenti di produzione obsoleti, la scarsa qualità della manodopera, l'impiego di strumenti tecnologici non all'avanguardia, ed infine, l'inefficace collocazione interna all'azienda degli impianti. I settori più colpiti da questa tipologia di crisi sono quelli dell'area produttiva e di quella commerciale: l'inefficienza di quest'ultima è legata allo squilibrio tra le diverse classi di costo dell'area marketing ed i risultati da queste generate.

Un altro settore che consente di individuare particolari inefficienze è quello amministrativo, in cui l'eccesso di burocrazia, inteso come insieme di processi eccessivamente complessi e macchinosi, comporta: un aumento dei costi rispetto ai risultati prodotti per sostenerli, difetti dei sistemi informatici che non permettono di avere disponibilità immediata dei dati necessari per il funzionamento aziendale; ed infine, una deludente amministrazione della gestione della fatturazione, dei crediti verso i propri clienti aziendali e degli accertamenti sugli acquisti.

La mancanza di programmazione e controllo è tra le tradizionali criticità in ambito aziendale - organizzativo, infatti, nelle imprese in crisi, è ormai sempre più complesso pianificare nel breve periodo.

Approfondendo le crisi di sovraccapacità o rigidità, esse si verificano in quattro diversi casi: la durata della diminuzione del volume della domanda per l'azienda, dovuta, nel primo caso, da eventi di sovraccapacità aziendale, mentre nel secondo, dalla perdita di quota di mercato. Per quanto riguarda il terzo e quarto caso, corrispondono rispettivamente ad un aumento dei ricavi in misura inferiore alle aspettative, ed a variazioni dell'incremento dei costi che non sono compensate da relative variazioni dei prezzi.

In altri casi, le aziende hanno delle ampie carenze nelle funzioni della programmazione e dell'innovazione: per le prime, si intende quell'abilità di adattare le modalità di gestione aziendale al mutare dell'ambiente esterno, o di analizzare ed evitare il cambiamento; per le seconde, invece, il processo di creazione di nuove idee, che si traducono nell'individuazione di nuovi prodotti, vie innovative per produrre e distribuire quest'ultimi e, per concludere, nuovi mercati. La carenza di queste due funzioni si rileva nel conseguire obiettivi di breve termine, senza porre particolare attenzione ai requisiti indispensabili per affrontare il futuro: pertanto, una visione del tutto conservatrice non permette la sopravvivenza nel lungo periodo.

Per concludere, l'ultima causa di crisi aziendale può essere attribuita agli squilibri finanziari e ai loro conseguenti eccessivi oneri, che pesano sulle spalle dell'azienda: infatti, questi costi così elevati comportano una perdita economica per il complesso aziendale. Gli oneri finanziari sostenuti sono disallineati con gli oneri che sopportano i concorrenti, e questa situazione pone l'organizzazione societaria in difficoltà nel reperire, sul mercato, mezzi a titolo di capitale o di credito.

Qualora le perdite proseguissero nel medio - lungo termine, costringerebbero i vertici societari a porre l'azienda in stato di insolvenza: questo tipo di squilibrio finanziario assume la qualifica di "patrimoniale". Esso si basa sulla carenza di mezzi strettamente legati all'impresa a titolo di capitale e riserve, a dispetto di altri fattori della situazione patrimoniale, come per esempio la posizione debitoria, e di quella economica, ad esempio il proprio business o la gravità delle perdite reali e potenziali.

Nelle prime fasi della crisi, lo squilibrio finanziario è rappresentato dalla debolezza patrimoniale dell'azienda, infatti, come diretta conseguenza, aumentano gli oneri finanziari a causa di una situazione debitoria o di garanzie non sufficienti proposte ai creditori: pertanto, l'azienda, a causa dell'insufficienza dei mezzi propri, è maggiormente esposta al rischio di crisi, poiché essa dispone di risorse limitate per coprire le perdite prodotte.

Nelle fasi finali, viceversa, il fattore patrimoniale assume una veste differente e si identifica come componente fondamentale per resistere alle perdite, permettendo di porre in essere diverse azioni di miglioramento e ripresa¹³⁴.

Una seconda distinzione delle cause scatenanti una crisi d'impresa è quella tra il profilo di natura soggettiva e quello di matrice oggettiva. Il primo individua l'uomo come causa principale, in quanto, è ritenuto l'unico fattore in grado di determinare il successo o l'insuccesso dell'impresa: il management aziendale ha una scarsa capacità di essere implementato operativamente con le giuste tecniche ed abilità. Di solito, l'andamento di un'impresa dipende dalla gestione interna dei suoi elementi, che se non lavorano in sinergia tra di loro rendono il sistema inefficiente¹³⁵: difatti, sono le incapacità dei soggetti che ricoprono ruoli aziendali apicali e le loro errate azioni ad essere, in parte, le vere cause di crisi. Non bisogna commettere l'errore di scaricare la colpa solo sull'essere umano, perchè anche i fenomeni esterni all'impresa possono ricoprire un ruolo chiave: è questo il pensiero di chi crede nella causa di matrice oggettiva.

¹³⁴ Fonte: <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid540706.pdf>

¹³⁵ Fonte: http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

2.3.1. I ruoli del TMan nelle operazioni straordinarie d'impresa

Come analizzato fino ad ora, una delle funzioni del TMan è gestire crisi d'impresa: a conferma di ciò, un recente studio promosso da Leading Network e IIM (Institute of Interim Management), riporta che almeno la metà delle 350 aziende intervistate ha utilizzato il TMan in ambiti di ristrutturazione del debito aziendale, con un' elevata rilevanza nella fascia di aziende tra 20 e 100 milioni di euro di fatturato.

Qualora si dovesse interpretare in un'ottica più vasta tale professionista, lo si potrebbe definire come coordinatore dell'insieme delle capacità interdisciplinari relative alle fasi di programmazione, contrattazione e realizzazione dei processi regolati dagli istituti giudiziali e stragiudiziali.

Secondo la letteratura manageriale, il temporary manager è il cosiddetto Chief Restructuring Officer (CRO) o il Chief Turnaround Officer, ossia colui che gestisce i casi di crisi d'impresa, il cui obiettivo è pianificare e amministrare, tramite la squadra di professionisti sopra citata, le migliori strategie e le attività aziendali, per il risanamento aziendale o per la sua liquidazione valorizzando l'attivo¹³⁶.

Nelle operazioni straordinarie, anche dette "*Special Situation*", i principali ruoli che il TMan è chiamato a coprire sono: il coordinatore globale dell'intero processo, i suddetti CRO o CTO, che possono ricoprire anche la posizione di CEO, ed infine, in particolari momenti critici in cui il dirigente a tempo viene adottato insieme a uno o più manager funzionali: in particolare, in ambito di procedure fallimentari e concorsuali derivanti da casi di turnaround e liquidazione, il CRO/CTO è un professionista multidisciplinare.

Nelle PMI, in casi di "*Special Situation*", il CEO è di solito rimpiazzato dal CRO/CTO, mentre, a differenza, nelle grandi imprese sono presenti due diverse tipologie di posizione a tempo: l'amministratore delegato che coordina l'azienda ed il CRO/CTO che lo affianca.

A causa della difficoltà e delle varie tematiche da affrontare, il TMan, spesso, è affiancato da team di professionisti con competenze complementari (ad esempio, finanza

¹³⁶

Fonte: <http://www.complexlab.it/topic/temporary-management-gestione-crisi-impresa/articoli/operazioni-straordinarie-impresa>

straordinaria, corporate engineering, M&A, tax & legal e ristrutturazione del debito): questo implica che i suddetti team verranno coordinati dal CRO/CTO, che gestirà in modo diretto la crisi.

Pertanto, l'abilità della visione d'insieme e la competenza del team leader, consentono a quest'ultimo di dirigere e mixare quattro tipi di professionalità:

- 1) Lo specialista finanziario, che ha il compito di riassetare la struttura del capitale e di ordinare le richieste dei creditori al piano di ristrutturazione del debito;
- 2) L'esperto legale, che ha la funzione di gestire l'operazione sotto il profilo legale, valuta l'operazione giuridica ideale per i diversi casi che incontra di volta in volta, minimizza il rischio nei casi di esito negativo dei processi, ed infine, svolge il ruolo di negoziazione con i creditori e con istituti di raccolta del risparmio tra il pubblico;
- 3) Il competente fiscale, il cui apporto è essenziale nelle operazioni di concordato preventivo e di accordi di ristrutturazione del debito.

Dunque, in base al livello di complessità dell'operazione, il CRO/CTO può essere affiancato da esperti esterni con specifiche competenze nell'ambito della finanza straordinaria: in tema di operazioni straordinarie d'impresa, questo tipo di risorse è fornito e gestito direttamente dall'investitore finanziario, che ha come primo e principale referente il temporary manager.

Infine, un tema fondamentale che vale anche per le operazioni ordinarie del TMan, consiste nel non sminuire e trascurare la necessità del CRO/CTO, di disporre di tutte le deleghe operative per gestire le operazioni straordinarie¹³⁷.

¹³⁷ Fonte: <http://www.aidp.it/hronline/2017/9/14/il-temporary-management-nelle-crisi-dimpresa-il-ruolo-del-cro-cto.php>

Capitolo 3

3. Aspetti contrattuali, assicurativo - previdenziali e fiscali legati al TMan

3.1 Le diverse classificazioni del contratto

Nel presente capitolo mi propongo di esaminare la figura professionale del TMan per quel che concerne in particolare le molteplici varianti contrattuali, con o senza partita IVA, al fine di acquisirne nel miglior modo la fiscalità ed esaminare le questioni relative alle deleghe e procure.

Tale problematica, tuttavia, non è di minore importanza per l'imprenditore stesso, che deve necessariamente analizzare e mettere in atto la miglior forma contrattuale, valutandola sulla base della tipologia di missione che si desidera conferire al prescelto TMan e alle deleghe che si ha l'intenzione di riconoscergli.

Una premessa indispensabile e che vale senz'altro la pena di sottolineare è quella relativa all'assoluta inesistenza in Italia di una definizione giuridica della figura del Fractional Executive sebbene, come si è già avuto modo di evidenziare, sia un professionista che si stia sempre più affermando in ambito manageriale. Pertanto, sarà necessariamente doveroso prediligere una tra le possibili distinte alternative contrattuali.

Le tipologie giuridiche al momento previste dall'ordinamento, in specifico le norme giuslavoristiche, consentono di coordinare ed evidenziare la figura del TMan, attraverso le concrete modalità con le quali si rileva la relazione o il rapporto¹³⁸.

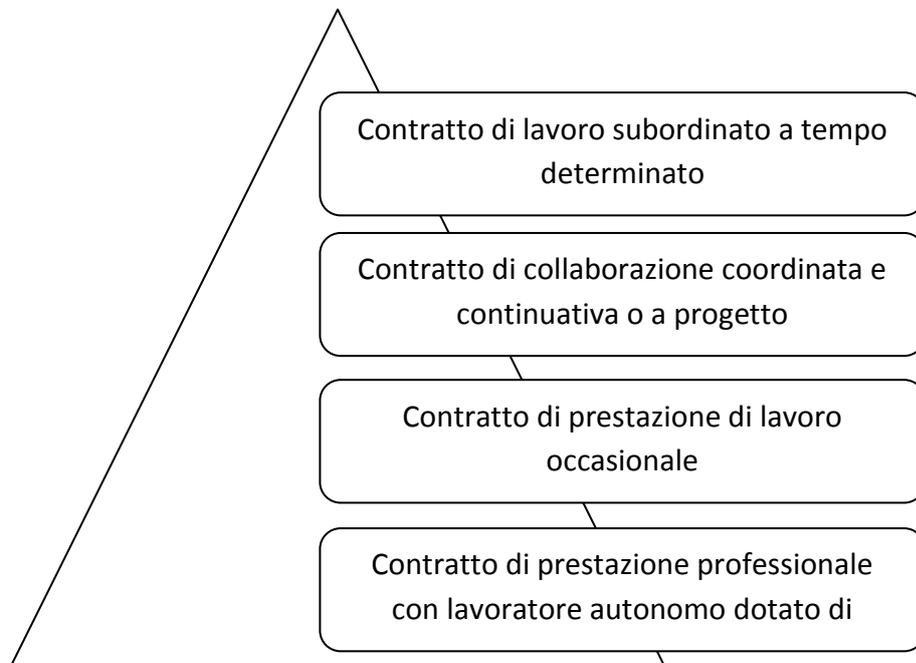
Le diverse classificazioni del contratto sono¹³⁹:

- 1) Temporary manager con rapporto diretto e indiretto;
- 2) Rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato ed indeterminato

¹³⁸ Fonte: <http://www.temporarymanager.net/condizioni-dincarico/inquadramento-giuridico-normativo-le-diverse-tipologie-contrattuali/>.

¹³⁹ Dott.ssa Torelli, F., "*Sinthema Professionisti Associati*."

- 3) Rapporto di lavoro di parasubordinazione;
- 4) Rapporto di lavoro autonomo e di Associato in partecipazione;
- 5) Somministrazione o staff leasing;



3.1.1. Temporary manager con rapporto diretto e indiretto, e di subordinazione a tempo determinato e indeterminato

Per quanto riguarda la prima tipologia contrattuale, che si configura nella fattispecie del Temporary manager con rapporto diretto e indiretto, essa viene posta in essere quando si è in presenza di un rapporto diretto tra il TMan e l'azienda committente: in questo specifico caso, le categorie contrattuali delle quali si può far uso sono le seguenti:

- a) Contratto di lavoro subordinato a termine;
- b) Contratto di lavoro parasubordinato (contratto a progetto, piccole collaborazioni, cooperazioni);

c) Contratto di lavoro autonomo.

Per quanto riguarda il contratto di lavoro subordinato a tempo determinato, si tratta di una tipologia contrattuale che dà vita ad un rapporto di lavoro, che si conclude nel momento stabilito all'interno del contratto stesso. Tale tipo di contratto di solito ricorre con una frequenza minore rispetto a quello a tempo indeterminato che, invece, è indubbiamente uno strumento migliore, che consente di assicurare un maggior equilibrio del rapporto lavorativo nel tempo¹⁴⁰.

Un'osservazione particolarmente importante è quella che riguarda il permesso necessario per rilasciare il contratto di lavoro subordinato, che è acconsentito solo in casi specifici in cui ricorrano particolari presupposti da indicare nel contratto stesso a titolo di "*causale*": perciò, la Legge è stata molto prudente nel permettere che questo tipo di rapporto di lavoro disponesse delle condizioni per avere una durata prestabilita dalle parti. Infine, la Legge decreta il termine di 36 mesi come durata massima per questo tipo di contratto e, soprattutto, impone delle direttive molto poco flessibili per il rinnovo dei contratti a tempo determinato: questo per evitare che l'azienda incorra nel cosiddetto fenomeno della "*reiterazione del contratto a termine*"¹⁴¹.

Qualora il suddetto limite temporale venga superato a causa, per esempio, della stipula di un unico contratto oppure per effetto di successione di diversi contratti, esso si tramuta in una relazione a tempo determinato, a partire dalla data in cui si rileva il superamento del termine. Una deroga a tale normativa permette di portare a termine un altro contratto di durata massima pari a 12 mesi, nel caso in cui sia stato stipulato un contratto con un termine non oltre i 36 mesi tra le parti. Inoltre, al fine di assicurare una legittima tutela delle parti in questione, l'apposizione di una scadenza al contratto di lavoro deve emergere da un atto scritto, da inviare al lavoratore entro 5 giorni dalla sua stesura: la mancata applicazione della direttiva implica l'inefficacia della clausola che ne stabilisce la durata.

¹⁴⁰ Fonte: [http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-](http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/lavoro_subordinato_a_tempo_determinato_id1111767_art.aspx#Che%20cos%C2%BF%C3%A8)

[lavoro/lavoro_subordinato_a_tempo_determinato_id1111767_art.aspx#Che%20cos%C2%BF%C3%A8](http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/lavoro_subordinato_a_tempo_determinato_id1111767_art.aspx#Che%20cos%C2%BF%C3%A8).

¹⁴¹ Con tale espressione si intendono i casi in cui l'imprenditore e il medesimo dipendente concludano molteplici contratti a tempo determinato.

Ai sensi dell'articolo 2094 del c.c., che introduce la configurazione del lavoratore subordinato, la tipologia di contratto fin qui analizzata presume che il dipendente esegua la sue mansioni "*alle dipendenze e sotto la direzione*¹⁴²" del datore di lavoro: alla luce di ciò, si può affermare che si tratterà di rapporto di tipo subordinato, ogni qual volta l'attività venga portata avanti secondo modalità che permettano di ritenere che il lavoratore sia all'interno dell'organizzazione produttiva dell'impresa sotto la direzione del datore di lavoro.

Per esercitare la tipologia contrattuale del "*rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato*" sono richiesti tre diversi requisiti:

- 1) La forma scritta;
- 2) La presenza di ragioni tecnico organizzative produttive o sostitutive;
- 3) Un inquadramento di dirigente la cui durata massima è di cinque anni;

Un'altra importante osservazione è che il contratto si risolve una volta raggiunto il termine ed il recesso anticipato è permesso solo nei casi in cui sia presente:

- una giusta causa ex art. 2119 del codice civile;
- un mutuo consenso ex art. 1372 del c.c.;
- il servizio di TM da parte del dirigente a tempo, ai sensi dell'art 2118 del c.c. tramite preavviso;
- una impossibilità sopravvenuta della prestazione ex art. 1463 del codice civile.

In caso di mancanza di uno di questi elementi, il recesso anticipato comporta l'identificazione delle restanti ricompense al TMan o il rimborso del danno all'impresa.

¹⁴² Tra questi parametri si ricordano la presenza di un orario fisso piuttosto che di una postazione assegnata dall'imprenditore, la circostanza per la quale il lavoratore riceve ordini dal datore di lavoro ed è tenuto ad eseguirli, piuttosto che il potere del datore di lavoro di sanzionare i lavoratori.

Fonte: http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/lavoro_subordinato_a_tempo_indeterminato_id1111528_art.aspx (pagina 3)

Al contrario, si è in presenza di un rapporto indiretto del TMan nel caso in cui il tradizionale rapporto di lavoro non abbia scadenze e assicuri maggiori tutele al lavoratore¹⁴³.

In ambito di revisione delle tipologie contrattuali, con il D.Lgs. n.81 del 2015 si è accentuata l'importanza del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato rispetto alle tipologie di lavoro cosiddette flessibili: infatti, l'art. 1 del suddetto decreto afferma che questo tipo di contratto professionale è la forma più usuale di rapporto di lavoro.

Pertanto, il contratto che regola i servizi erogati dal dirigente a tempo presenta, come individui primari, l'azienda committente ed un soggetto terzo: quest'ultimo non è identificabile con il TMan, in quanto professionista che lavora in azienda, rappresentandone in questo modo una forma di triangolazione.

Il profilo giuridico sul quale si basa questo tipo di fenomeno è l'Associazione in partecipazione e la somministrazione del lavoro; di solito, a livello nazionale, i suddetti modelli normativi sono utilizzati sempre meno frequentemente, in quanto sono le società di consulenza a realizzare queste collaborazioni¹⁴⁴.

¹⁴³ Fonte: <http://www.informagiovaniroma.it/lavoro-e-impresa/approfondimenti/mercato-del-lavoro/il-contratto-di-lavoro-subordinato-a-tempo-indet>

¹⁴⁴ Fonte: <http://www.temporarymanager.net/condizioni-dincarico/inquadramento-giuridico-normativo-le-diverse-tipologie-contrattuali/>

3.1.2. Rapporto di parasubordinazione e di lavoro autonomo

Procedendo nella nostra analisi, a differenza del rapporto di lavoro subordinato, quello di parasubordinazione individua delle sotto attività di collaborazione, tra le quali distinguiamo:

- CoCoPro: sono tipologie di collaborazioni a progetto;
- MiniCoCoPro: rappresentano piccole collaborazioni;
- collaborazioni connesse e durevoli;
- membri del CdA;
- collaborazione a progetto.

In particolare, le CoCoPro sono una variante di contratto a lavoro: esse derivano dal D.Lgs. n. 276/2003 dall'art. 61 al 69.

Nella maggior parte dei casi, i rapporti di cooperazione stabili e duraturi, in assenza di vincolo di subordinazione, sono connessi a diversi progetti specifici o stadi di esso e sono organizzati in modo autonomo dal collaboratore, col fine di raggiungere l'obiettivo: un presupposto per la loro attuazione è il rispetto di alcuni dettagli contrattuali, tra i quali la sua redazione in forma scritta. Inoltre, il contratto stesso dovrà obbligatoriamente contenere i seguenti elementi:

- 1) L' indicazione della durata;
- 2) L'individuazione del progetto o delle sue fasi;
- 3) Il corrispettivo e/o i criteri per la sua determinazione;
- 4) Le modalità organizzative tra il dipendente ed il committente;
- 5) I vincoli espressi in termini di tutela della sicurezza e della salute.

Il contratto, altresì, potrà essere estinto al verificarsi di una delle seguenti condizioni:

- per realizzazione del progetto;

- per recesso per giusta causa;
- per ragioni o direttive previste dalle parti del contratto, come ad esempio mediante preavviso.

Forme di mini collaborazione si identificano, invece, nelle cosiddette "*MiniCoCoPro*", ossia rapporti di collaborazione occasionali, seppur sempre coordinati e continuativi. Esse, di solito, hanno una durata che non supera i 30 giorni e, in caso di loro adozione da parte del temporary manager, permettono un guadagno non superiore ai 5.000,00€: tuttavia, nei casi in cui questi vincoli numerici, temporali ed economici, non siano onorati, la collaborazione verrà gestita come se fosse un contratto di lavoro a progetto a tutti gli effetti. In questo tipo di mini rapporto lavorativo, il collaboratore beneficia di indipendenza logistica sulle modalità, la durata e il luogo d'adempimento: inoltre, anche se le "*MiniCoCoPro*" rappresentano prestazioni lavorative di breve durata, necessitano del possesso di tutti i requisiti richiesti a livello normativo per le collaborazioni coordinate continuative: ad esempio, la coordinazione con il committente e la mancata presenza del vincolo di subordinazione.

In questo contesto, l'adozione di un TMan nei ruoli apicali della società consentirebbe di focalizzarsi sul rapporto nell'ambito delle collaborazioni durature, che presentano una stretta dipendenza dagli aspetti previdenziali e fiscali del rapporto. Un'altra fondamentale tipologia di contratto, oltre a quella di lavoro subordinato a termine e di lavoro parasubordinato fin qui analizzate, è quella di lavoro autonomo: per lavoratore autonomo si intende, ex art. 2222 c.c., colui che si impegna, in cambio di una certa somma di denaro, a svolgere lavoro prevalentemente proprio in favore di un imprenditore o un soggetto datore di lavoro.

Il rapporto di lavoro autonomo può essere esercitato nelle seguenti modalità:

- 1) Esercizio di arti o professioni;
- 2) Lavoro autonomo;
- 3) Lavoro autonomo occasionale;

4) Parasubordinazione (analizzato in precedenza).

Per esercizio di arti o professioni, si intende lo svolgimento di un'attività professionale autonoma (per lavoro regolare ancorché non esclusivo) e di questa classe fanno parte i *professionisti intellettuali*, come per esempio, avvocati, notai, medici, commercialisti e consulenti.

La seconda tipologia di rapporto di lavoro presa in esame, ossia il suddetto lavoro autonomo, presenta differenze sostanziali con il lavoro subordinato e con il lavoro a progetto (il cosiddetto CoCoPro): nel primo caso, la diversità è dovuta alla mancanza del "*vincolo di subordinazione*"¹⁴⁵ tra il datore di lavoro ed il professionista autonomo, a differenza, per esempio, dell'operaio; nel secondo caso, la discrepanza è legata al lavoratore autonomo che è vincolato all'esecuzione di un progetto: un elemento distintivo di questo tipo di attività è la titolarità, da parte del professionista, di una partita IVA, il basso livello di rigidità e una grande indipendenza nelle strategie e nei tempi di attuazione dei progetti¹⁴⁶.

Il lavoro autonomo può non essere svolto abitualmente e, proprio per tale motivo, viene riclassificato come "*lavoro autonomo occasionale*": la sua particolarità è quella di essere un'attività svincolata dai temi della professionalità e della prevalenza del lavoro autonomo regolare, mentre i principali ambiti di cambiamento riguardano il *regime previdenziale - INPS Gestione Separata*, il *reddito imponibile* e le modalità con le quali vengono poste in essere le *prestazioni*¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Si intende la situazione del lavoratore che nello svolgimento delle sue mansioni è predisposto a rispettare le direttive del proprio datore di lavoro, potendo essere sanzionato dal datore di lavoro stesso per la violazione del contratto.

¹⁴⁶ Fonte: http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/lavoro_autonomo_id1111839_art.aspx

¹⁴⁷ Fonte: <https://www.studiocataldi.it/articoli/29719-il-lavoro-autonomo-occasionale.asp>

Fonte: <https://www.money.it/Jobs-Act-aboliti-i-contratti-a>

Fonte: Oberegelsbacher, G.A., "*Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi*", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011, p.129

3.1.3. Rapporto di Associato autonomo e di somministrazione o staff leasing

Per quanto riguarda, invece, il contratto di associazione in partecipazione, quest'ultimo permette di instaurare un preciso rapporto tra l'imprenditore, detto associante, ed uno o più suoi collaboratori, detti associati, che saranno remunerati dall'associante con una parte degli utili derivanti dall'attività d'impresa: dunque, i collaboratori si assumono il rischio, detto "*rischio d'impresa*", che l'attività gestita dall'imprenditore non produca utili.

Nei rapporti di lavoro tradizionali, viceversa, l'imprenditore ripaga i suoi collaboratori attraverso uno stipendio e la legge stabilisce limiti stringenti per questa tipologia di prestazione di lavoro: ad esempio, il primo vincolo, tra tutti, è la cosiddetta quantità tre, che sta ad indicare il numero limite di associati in partecipazione, anche nel caso in cui gli imprenditori- associanti siano numerosi. Tale numero, tuttavia, non ha validità per i lavoratori che sono legati all'associante da un rapporto coniugale, di parentela e di affinità: qualora tale limite numerico sia violato, il rapporto di lavoro in partecipazione diviene automaticamente un rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato.

Queste regole restano valide solo per quei particolari contratti stipulati in una data precedente al 25 giugno 2015, poiché la legge non permette che l'associato in partecipazione, in quanto persona fisica, contribuisca con una prestazione lavorativa¹⁴⁸.

Infine, l'ultima tipologia contrattuale oggetto di analisi è il cosiddetto "*Staff Leasing*", che è un tipo di contratto a tempo indeterminato, a differenza del contratto di somministrazione che ha una durata prestabilita, introdotto con la Legge Biagi n.30 del 14 febbraio 2003.

A questa tipologia contrattuale sono interessate tre figure: l'impresa, l'agenzia per il lavoro ed il lavoratore.

In primis, è l'agenzia a farsi carico della fornitura di lavoro e la somministrerà all'azienda che ne richiederà il supporto. A quest'ultima spetterà il controllo e la gestione del lavoro, esclusi i costi amministrativi e contrattuali dei quali si farà carico l'agenzia. Dunque, il contratto di "*Staff Leasing*" permette all'impresa, una volta che si è rivolta all'agenzia, di

¹⁴⁸

Fonte: http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/associazione_in_partecipazione_id1111845_art.aspx

assumere lavoratori pronti e istruiti per la fornitura di beni e servizi, come ad esempio il temporary manager, escludendo obblighi di assunzione: si adatta, dunque, a tutti quei compiti per i quali l'azienda non assume risorse interne.

I settori maggiormente coinvolti nell' "Staff Leasing", sotto forma di contratti a tempo indeterminato, sono quelli della consulenza, dell'assistenza informatica e tutti quelli che possono essere classificati come settori di "facility management" : ciò nonostante, anche in questo caso, a seguito del Job Act del 2015 lo staff leasing è usato in modo trasversale in tutti i settori lavorativi¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Fonte: <https://www.lavorosociologia.it/staff-leasing-cose-e-come-funziona/>

Fonte: http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

3.2. I derivanti aspetti assicurativi e previdenziali

La prima tipologia contrattuale della quale mi propongo di analizzare le relative caratteristiche assicurative e previdenziali è il rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato che è, come ricordato nel paragrafo precedente, regolato dall'art. 2094 del codice civile, il cui enunciato è il seguente:

" E' prestatore di lavoro subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa, prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore "

Il primo aspetto previdenziale che merita attenzione è il regime previdenziale INPS: ai lavoratori dipendenti, in seguito all'attività svolta, è riconosciuta una retribuzione e tutte le somme di denaro che i datori di lavoro erogano ai dipendenti, rappresentano, fiscalmente, redditi da lavoro dipendente. In questi ultimi sono compresi tutti i cosiddetti benefici che il lavoratore percepisce in quanto connessi all'attività lavorativa: ad esempio, autovettura e cellulare aziendale, uso gratuito dell'abitazione e sconti su acquisti di beni o servizi aziendali.

Il datore di lavoro preleva dalla busta paga i contributi che il lavoratore dipendente deve corrispondere e li versa direttamente nelle casse dell'Inps: pertanto, i contributi sono a carico sia dei lavoratori che dell'azienda, ma è quest'ultima che, attraverso il modello DM10 ed entro il giorno 16 del mese successivo a quello della retribuzione, ha l'obbligo di fornire la denuncia delle retribuzioni e dei contributi versati e, alla stessa data, è tenuta al pagamento dei contributi stessi tramite il modello F24.

Infatti, il sistema di previdenza dei lavoratori dipendenti iscritti nel regime generale dell'INPS è finanziato attraverso un prelevamento contributivo rapportato, nella stragrande maggioranza delle categorie, all'effettiva ricompensa per l'attività svolta dal lavoratore e, per precise categorie, su retribuzioni convenzionali¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Fonte: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=43274>

Per il calcolo dei contributi, la retribuzione da considerare è superiore ad un certo limite, che coincide con un valore minimo giornaliero indicizzato annualmente: ad esempio, per il 2010 è pari a € 43,79 ed a € 121,15 per i Dirigenti. Per quanto concerne, invece, il massimale imponibile, esso, sempre per il 2010 è pari a € 92.147,00 annui: tale tetto massimo è proporzionato annualmente in base all'indice dei prezzi al consumo, calcolati dall'ISTAT.

Una particolarità degna di attenzione è la dimensione aziendale e la gestione previdenziale di inquadramento: questi due fattori sono le componenti che differenziano l'aliquota di contribuzione, che si applica alla retribuzione imponibile ed è composta da un insieme di voci dettagliate.

Nella figura n. 22, di seguito riportata, si può osservare che la tabella è suddivisa in tre macro aree: le voci contributive, le diverse tipologie di qualifiche e, infine, il soggetto che se ne è fatto carico.

Pertanto, è possibile calcolare il totale delle aliquote per le diverse qualifiche proposte, sommando le singole voci contributive riportate ed osservare che, ad esempio, la mansione dell'operaio è quella che presenta l'aliquota più elevata: a seguire, si inserisce l'impiegato, il viaggiatore, ed infine, il dirigente a tempo. Per quest'ultimo, il livello di contribuzione dell'*aliquota IVS*¹⁵¹ a suo carico è inferiore a quello a carico del dipendente. Qualora i dipendenti abbiano un'aliquota IVS a proprio carico che sia inferiore al 10%, viene loro riconosciuto un versamento supplementare pari all' 1% a carico del lavoratore, da applicare sulla retribuzione che eccede la prima fascia pensionabile annua.

¹⁵¹ Fonte: <https://www.informazionefiscale.it/Contributo-IVS-INPS-cos-e>.

IVS: è l'acronimo di Invalidità, Vecchiaia e Superstiti: infatti ha lo scopo di assicurare sia il lavoratore contro un'interruzione della propria attività causata, appunto, da inabilità o anzianità, sia i superstiti in caso di decesso del titolare.

(fig.22)¹⁵²

Industria con più di 15 e fino a 50 dipendenti

VOCI CONTRIBUTIVE	Qualifiche				di cui	di cui
	Dirigenti	Operai	Impiegati	Viaggiatori	A carico dipendente	A carico dirigente
IVS	33,00	33,00	33,00	33,00	9,19	9,19
DS	1,31	1,31	1,31	1,31	-	-
DS Art. 25 L. 845/78	0,30	0,30	0,30	0,30	-	-
TFR	0,40	0,20	0,20	0,20	-	-
CUAF	0,68	0,68	0,68	0,68	-	-
CIG	-	1,90	1,90	1,90	-	-
CIGS	-	0,90	0,90	0,90	0,3	-
Mobilità	0,30	0,30	0,30	0,30	-	-
Malattia	-	2,22	-	-	-	-
Maternità	0,46	0,46	0,46	0,24	-	-
Totale Aliquote	36,45	41,27	39,05	38,83	9,49	9,19

Un analogo ragionamento si può effettuare su un'industria che conta più di 50 dipendenti, come illustrato di seguito nella fig. 23¹⁵³:

¹⁵² Fonte: http://www.temporarymanager.net/slides_Carbellin.pdf (pagina 4)

¹⁵³ Fonte: Oberegelsbacher, G.A., "Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi", Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011, p.123.

VOCI CONTRIBUTIVE	Qualifiche				di cui	
	Dirigenti	Operai	Impiegati	Viaggiatori	A carico dipendente	A carico dirigente
IVS	33,00	33,00	33,00	33,00	9,19	9,19
DS	1,31	1,31	1,31	1,31	-	-
DS Art. 25 L. 845/78	0,30	0,30	0,30	0,30	-	-
TFR	0,40	0,20	0,20	0,20	-	-
CUAF	0,68	0,68	0,68	0,68		-
CIG	-	2,20	2,20	2,20	-	-
CIGS	-	0,90	0,90	0,90	0,3	-
Mobilità	0,30	0,30	0,30	0,30	-	-
Malattia	-	2,22	-	-	-	-
Maternità	0,46	0,46	0,46	0,24	-	-
Totale Aliquote	36,45	41,57	39,35	39,13	9,49	9,19

Effettuando un confronto tra le due casistiche presentate, è facilmente riscontrabile una certa analogia tra il totale delle aliquote delle differenti qualifiche, nel caso di un'industria con più di 15 e fino a 50 dipendenti, e il totale di quelle di un'industria con più di 50 dipendenti. L'unico valore che si discosta maggiormente è il totale aliquote riferito ai viaggiatori tra il primo ed il secondo caso, il quale presenta un aumento dello 0,30 come del resto è evidente anche per il totale delle aliquote degli impiegati.

Per quanto riguarda, invece, il regime assicurativo del rapporto di lavoro subordinato a tempo determinato, esso comporta che il datore di lavoro sia tenuto ad assicurare all'*INAIL*¹⁵⁴ il suo personale dipendente, qualora sia presente un rischio lavorativo, casistica contenuta nel Testo Unico infortuni e malattie professionali (art. 1 D.P.R. n. 1124/1965)¹⁵⁵. Inoltre, due articoli degni di essere menzionati, che riassumono la stessa ratio, sono l'art. 2 ed il 210 del T.U.

I due articoli menzionati affermano che:

¹⁵⁴ INAIL: Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro e le malattie professionali.

¹⁵⁵ Fonte: <http://www.comune.jesi.an.it/MV/leggi/dpr1124-65.htm>

"l'assicurazione copre tutti i casi di infortunio avvenuti per causa violenta in occasione di lavoro da cui sia derivata la morte o l'inabilità permanente al lavoro totale o parziale, o temporanea assoluta che importi l'astensione al lavoro per più di tre giorni."

Da questo breve enunciato si evince la tutela del lavoratore da parte dello Stato, che permette, tramite copertura assicurativa del dipendente, di garantirgli l'assistenza in caso di infortuni, più o meno gravi, durante il regolare svolgimento della loro attività lavorativa. La seconda tipologia contrattuale della quale andrò ad analizzare le caratteristiche assicurative e previdenziali è il rapporto di parasubordinazione, il cui enunciato è il seguente:

*"nel diritto del lavoro italiano, il rapporto di parasubordinazione è un tipo di lavoro che presenta caratteristiche intermedie tra quelle del lavoro subordinato e quelle del lavoro autonomo"*¹⁵⁶.

Come evidenziato per il lavoro subordinato, anche il contratto di lavoro parasubordinato necessita di un approfondimento del regime previdenziale INPS: quest'ultima detiene la *Gestione Separata*¹⁵⁷ alla quale i collaboratori, anche quelli che fanno parte di altre forme di previdenza, sono obbligati a registrarsi ed essa riceve il versamento del contributo previdenziale, a carico pertanto del committente. Infatti, il collaboratore versa 1/3 dell'aliquota di contribuzione alla Gestione Separata ed i restanti 2/3 sono a carico del committente: l'aliquota differisce tra i casi in cui siano presenti soggetti in assenza di diversa tutela previdenziale obbligatoria e soggetti già pensionati o iscritti ad un'altra gestione previdenziale obbligatoria.

¹⁵⁶ Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Lavoro_parasubordinato

¹⁵⁷ Fonte: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=45795>

La Gestione Separata è un fondo pensionistico finanziato con i contributi previdenziali obbligatori dei lavoratori assicurati e nasce con la L. 335/95 (art. 2, c. 26) di riforma del sistema pensionistico, anche nota come **riforma Dini**. Scopo della riforma pensionistica era, fra gli altri, quello di assicurare la tutela previdenziale a categorie di lavoratori fino ad allora escluse.

Per quanto concerne l'aspetto assicurativo, gli infortuni e le malattie professionali dei collaboratori che pongono in essere le attività aziendali sono coperte dal committente che, solo se in presenza di rischio lavorativo, assicura i suoi dipendenti all'INAIL con caratteristiche di coordinamento e continuità.

Un'altra tipologia contrattuale con risvolti assicurativi e previdenziali è il rapporto di lavoro autonomo per attività professionale, che è regolato dall'art. 2222 del c.c. ed è definito da quest'ultimo come:

"colui che si obbliga a compiere verso corrispettivo un'opera o un servizio con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione".

Questa tipologia lavorativa ha una particolarità dal punto di vista previdenziale, poiché i professionisti si dividono in base al possesso o meno di un Albo e una Cassa: coloro che sono tenuti a far parte di un Albo sono i professionisti che ricoprono i ruoli di Avvocati, Consulenti del lavoro, Dottori commercialisti, Geometri, Ingegneri e Architetti, Ragionieri commercialisti, Medici ed odontoiatri e, infine, Farmacisti.

Ogni cassa di previdenza, in base alla normativa in regola sulla misura dei contributi da versare, è composta da un contributo soggettivo fisso ed uno variabile, che si differenzia in base al cosiddetto volume d'affari IVA: inoltre, ogni cassa è tenuta a stabilire i requisiti per l'accesso alle prestazioni, ad esempio la gestione della pensione di vecchiaia e l'invalidità. Sotto il regime assicurativo INAIL, invece, ai suddetti professionisti non si utilizza il regime assicurativo applicato dall'INAIL stessa.

A differenza, per i professionisti privi di cassa, anche per coloro i quali siano iscritti ad un albo professionale, si ha l'obbligo di essere registrati alla Gestione Separata INPS e non ad una specifica cassa di previdenza. Ai fini della misura dei contributi, l'aliquota di contribuzione da versare alla Gestione separata è assimilabile a quella valida per i rapporti di parasubordinazione ed il costo è interamente sostenuto dal professionista.

Altre tipologie contrattuali per le quali è previsto l'obbligo di iscrizione alla Gestione Separata sono il lavoro autonomo occasionale e, per l'art. 2, c. 26, L. n. 335/1995, il contratto di associazione in partecipazione.

In più, per quanto riguarda la prima delle due forme contrattuali menzionate, essa prevede il non uso del regime assicurativo previsto dall'INAIL.

La seconda tipologia, invece, è regolata dall'art. 2549 c.c., il quale afferma che:

" l'associante attribuisce all'associato una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari verso il corrispettivo di un determinato apporto¹⁵⁸ . "

Sono esclusi dall'iscrizione alla Gestione Separata gli associati in partecipazione di solo capitale e gli individui che sono già iscritti ad albi professionali.

Ai fini contributivi, l'associante è tenuto a versare il contributo in misura pari al 55% del suo totale, mentre l'associato il 45%: per quanto concerne la prassi per il pagamento dei contributi, si seguirà la normativa vigente per i soggetti iscritti alla Gestione Separata.

Una volta che l'associante avrà corrisposto il pagamento verso il proprio associato, effettuerà il versamento dei contributi tramite modello F24 ed entro il giorno 16 del mese successivo alla suddetta operazione.

Per quanto riguarda l'aspetto previdenziale, la diretta conseguenza dell'obbligo dell'associato in partecipazione ad iscriversi alla Gestione Separata è il diritto a percepire una somma a titolo di pensione, un assegno per il nucleo familiare e l'indennità per ricovero ospedaliero e per malattia. Coloro che non potranno beneficiare di tali vantaggi sono i lavoratori pensionati e quelli che sono iscritti a diverse forme di previdenza obbligatoria.

Infine, come riportato dai risultati della *sentenza n. 332/1992 Corte Costituzionale*¹⁵⁹, la tematica sul regime assicurativo per gli associati in partecipazione prevede che questi ultimi siano coperti da un'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

¹⁵⁸ Fonte: Oberegelsbacher, G.A., *"Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi"*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011, p.130.

¹⁵⁹ Fonte: <http://www.giurcost.org/decisioni/1992/0332s-92.html>

In conclusione, nel prossimo paragrafo, evidenzierò i più importanti aspetti fiscali che sono alla base dei principali contratti di rapporto di lavoro.

3.2.1. La componente fiscale: la miglior forma contrattuale per l'esplicitazione del rapporto

Prima di introdurre questo sotto paragrafo, è necessario fornire una premessa d'obbligo: non esiste una forma contrattuale ideale al fine di presentare una esplicitazione di un rapporto di lavoro perfetta, poiché, ogni parte coinvolta in esso, preme l'altra per stilare un contratto che sia frutto di contrattazioni reciproche e che venga in contro alle esigenze dei soggetti coinvolti.

La prima tipologia contrattuale, che permette di adottare e coordinare un temporary manager, della quale sto per riportare i principali aspetti fiscali è il lavoro subordinato a tempo determinato: un primo punto di analisi che vado ad introdurre riguarda la tassazione dei redditi da lavoro dipendente, che avviene secondo le tradizionali regole del Tuir. Infatti, in Italia, la retribuzione lorda percepita da un lavoratore viene tassata, al momento della sua percezione, che è individuata attraverso la Certificazione Unica, secondo il principio di cassa: nel mondo della contabilità, esso rappresenta uno dei due principi, unitamente al principio della competenza, per registrare costi e ricavi¹⁶⁰.

La suddetta Certificazione Unica rappresenta un documento, che il datore di lavoro rilascia obbligatoriamente al lavoratore dipendente, entro e non oltre la fine del mese di marzo: in essa è contenuto il reddito erogato (per cassa) al proprio dipendente e le varie ritenute fiscali applicate¹⁶¹.

¹⁶⁰ Fonte: <https://debitoor.it/guida-per-piccole-aziende/contabilita-e-fisco/principio-di-competenza-e-principio-di-cassa>

¹⁶¹ Fonte: <https://www.pmi.it/impresa/contabilita-e-fisco/52519/irpef-scaglioni-e-aliquote.html>

Inoltre, la retribuzione lorda del dipendente, dunque al netto degli oneri deducibili ex art. 10 del Tuir, si applicano le aliquote Irpef per scaglioni di reddito, che, come si evince dalla figura sottostante numero 24, sono divise in tre diverse classificazioni (scaglioni):

fig. 24

Scaglioni	Aliquota	Imposta
fino a 15.000 euro	23%	23% del reddito
da 15.001 fino a 28.000 euro	27%	3.450,00 + 27% sul reddito che supera i 15.000 euro
da 28.001 fino a 55.000 euro	38%	6.960,00 + 38% sul reddito che supera i 28.000 euro

Da una breve analisi di quanto detto fino ad ora, è possibile evincere che, nel meccanismo di imposta, è il datore di lavoro ad agire come cosiddetto "sostituto": egli, difatti, detiene le somme corrispondenti al prelievo fiscale, trattenute dalla retribuzione lorda spettante al lavoratore in busta paga, e le versa allo Stato con cadenza mensile.

Con il nuovo governo dei partiti vincitori delle elezioni del 4 marzo 2018, più in particolare tra il Movimento 5 Stelle ed il partito della Lega, si è ipotizzato di introdurre la cosiddetta "flat tax", anche detta l'aliquota fissa: in questo contesto le deduzioni ricoprono un ruolo principale nel meccanismo di imposizione IRPEF sui redditi delle persone fisiche e delle imprese.

Qualora nel nostro Paese tale ipotesi fosse implementata, porterebbe una riduzione delle aliquote, da tre a cinque, come rappresentato in figura 25:

fig. 25

Scaglioni (ipotesi)	Aliquota (da definirsi)
fino a 28.000 euro	15-25%
fino a 75.000 euro	26-35%
oltre 75.000 euro	43%

La medesima ratio, che segue la tassazione dei redditi prodotti da lavoro subordinato a tempo determinato, è in uso anche per i compensi percepiti attraverso contratto di collaborazione coordinata e continuativa, e grazie a tipologie di collaborazioni a progetto, le quali sigle sono rispettivamente Co.co.co e Co.co.pro: in particolare, dal 1.1.2001, i redditi da lavoro subordinato sono trattati come somme percepite da lavoro dipendente (art. 50 TUIR), e quindi, gestite a tutti gli effetti sulla base delle norme previste dagli articoli 51 del TUIR e seguenti.

In modo analogo alla prima forma contrattuale menzionata in apertura del sotto paragrafo, la retribuzione percepita da un lavoratore autonomo viene tassata secondo il principio di cassa: dunque, il reddito corrisponderà alla differenza tra i compensi percepiti nel periodo d'imposta, ed il totale delle spese sostenute nel medesimo periodo d'esercizio dell'attività svolta.

In conclusione, una delle principali particolarità che contraddistingue fiscalmente questa tipologia di contratto, grazie alla quale può essere implementata la figura del TMan, è la richiesta al professionista di apertura della partita iva con gli obblighi contabili e dichiarativi che ne derivano¹⁶².

¹⁶² Fonte: http://www.temporarymanager.net/slides_Cerato.pdf

Capitolo 4

4. Caso pratico Dottor Fabio Scognamiglio: Fractional Executive e Partner di YourCFO Consulting Group S.r.l.

4.1. L'organizzazione

L'organizzazione di **YourCFO**[®] Consulting Group delinea un quadro fortemente innovativo nel mercato del lavoro: dal punto di vista gerarchico-funzionale, infatti, a parte il managing partner, primo fra pari, esso presenta una struttura molto orizzontale, in quanto composta per la maggior parte di partner; solo una quota minoritaria, al momento il 15% del totale dei professionisti, ha un titolo diverso, associate partner, attribuito a profili con competenze molto verticali e meno manageriali. In ogni caso, sia tra i partner che tra i partner e gli associate partner non ci sono riporti prefissati né diretti né indiretti. Ogni partner lavora in modo autonomo e può essere a riporto di un altro partner su un progetto, ed avere i ruoli invertiti su un altro progetto.

Dal punto di vista contrattuale, i partner sono tutti soggetti economici autonomi o professionisti a partita iva oppure titolari di società, legati alla persona giuridica centrale, la **YourCFO**[®] Consulting Group SRL, tramite un contratto di partnership.

In questo senso, la SRL **YourCFO**[®] Consulting Group si atteggia come una società di marketing, ovvero fornisce i servizi generali e logistici (p.es. le sedi, sparse in tutta Italia) e di marketing (p.es. campagne, social media) a tutti i partner che, in questa considerazione societaria, rappresentano i clienti della SRL **YourCFO**[®] Consulting Group, mentre l'azienda finale è il cliente del professionista.

I partner corrispondono alla società, in cambio dei servizi generali e di marketing, una fee fissa annuale ed una in proporzione al valore dei contratti siglati. E' importante sottolineare che i partner non firmano alcuna clausola di esclusività con

YourCFO® Consulting Group, per cui potrebbero, caso questo non raro, lavorare in modo autonomo, ponendosi al di fuori del perimetro di fee interne.

Visto l'apprezzamento riscontrato da yourCFO sul mercato, il management team ha replicato il modello, creando prima yourHR con professionisti del mondo delle Risorse Umane, poi yourDigital, yourCEO e, ultimo verticale, yourNext, focalizzato sui temi della comunicazione e delle relazioni istituzionali. Contestualmente si è proceduto alla creazione di yourGroup, con la funzione di capogruppo, posizionandosi sul mercato come primo gruppo di Advisory Operativo di C-level in Italia.

In particolare, yourHR è formato da un team di esperti professionisti, che mette la propria esperienza al servizio degli imprenditori e dei manager delle Risorse Umane. Il loro valore aggiunto risiede nella capacità di immaginare e realizzare soluzioni innovative nell'organizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse umane, l'asset di maggior valore all'interno di ogni azienda.

Per quanto riguarda yourNext, esso costituisce un valido aiuto per l'imprenditore, consentendogli di accedere ed essere in contatto con un'adeguata rete di relazioni abilitanti al proprio business, affiancandolo nelle sue scelte strategiche di comunicazione e nell'implementazione delle stesse. In tal modo, YourGroup mette a disposizione dei suoi clienti una lunga esperienza manageriale e giornalistica di rilievo, supportata da un team di senior e giovani talenti.

Inoltre, un altro verticale introdotto è stato quello di yourDigital, grazie al quale i Manager della società **YourCFO**® Consulting Group, indossano il cappello dell'azienda che richiede consulenza, per accompagnarla nel processo di digital transformation a 360°. Ottimizzazione dei processi interni, creazione di nuovi prodotti, massimizzazione del ROI, ideazione di nuove strategie digitali, comunicazione sui media digitali: il tutto con un approccio lean e data-driven.

Infine, yourCEO mette a disposizione senior executive yourCEO® che hanno competenze acquisite negli anni come CEO, General Manager o in posizioni C-Level nel Marketing, nelle

Vendite o nelle Operations. Dunque, i professionisti forniscono agli imprenditori e al top management alte professionalità con un approccio operativo e orientato al “fare”.

Tali nuove entità hanno un intento assolutamente unitario finalizzato allo scambio sia di opportunità che di esperienze allo scopo di creare un’ampia rete di manager preparati ed affidabili che abbiano le competenze necessarie per incidere sul processo di managerializzazione del sistema economico italiano.

Poiché tutti i partecipanti al network hanno firmato lo stesso identico accordo generale, le regole di fee, segnalazione, ingaggio che seguiranno valgono indifferentemente per e nei confronti di tutti gli altri partecipanti, a prescindere dal verticale di mercato: per questo motivo e per assonanza con yourCFO Consulting Group S.r.l., mi riferirò alle attività centrali e a queste quattro divisioni con il termine complessivo **“yourGROUP”**.

Di seguito, riporto l'espansione geografica di questa realtà:



4.2. La Storia

YourCFO® Consulting Group S.r.l. è una società che nasce nel 2012 dalla consapevolezza di alcuni manager di attestata esperienza, principalmente CFO, della forte richiesta da parte del mercato di una maggiore flessibilità nell'ingaggio dei C-level e della necessità delle aziende più piccole (PMI) di poter usufruire di una managerialità di qualità a costi accessibili.

Questa duplice esigenza ha trovato risposta nel modello cosiddetto di *CFO service*, oggi evolutosi nel *fractional management*, che riesce ad affermarsi in Italia come settore di riferimento per i servizi di finanza operativa e di CFO.

Lo scopo principale della società consiste nel fornire servizi apicali *"on site"* e nell'assistere l'imprenditore nelle decisioni riguardanti l'area Finanza, Amministrazione e Controllo, che nel panorama mondiale è sempre più rilevante nella gestione dell'impresa, il controllo di gestione, la gestione della tesoreria e rapporti con le banche, il supporto alle operazioni di *corporate finance*, dalle piccole aziende alle grandi *corporation*.

Il *payoff* della società è:

yourCFO® Consulting Group - L'eccellenza nella finanza operativa

proprio a voler rimarcare la qualità dei profili coinvolti come partner nella società, sottintendendo alla portata anche delle PMI.

Il logo, invece, qui di seguito rappresentato, riproduce l'immagine dell'albero come simbolo della fertilità, della crescita e della sostenibilità, nel medio e lungo periodo.



Di conseguenza, è evidente l'obiettivo di **yourCFO®** di porsi come acceleratore dello sviluppo delle imprese, sostenendole con uno specifico supporto in termini organizzativi, gestionali e di visione strategico-finanziaria, anche sotto il profilo del temporary management: ciò è possibile, poiché tutti i professionisti di yourCFO® hanno maturato un'ampia esperienza come CFO, direttore finanziario o direttore amministrativo nelle principali istituzioni finanziarie, in società multinazionali e in PMI.

Il *CFO service* resta, comunque, un *business* ancora giovane in Italia: pur essendo il nostro Paese caratterizzato dalla presenza di un cospicuo numero di micro, piccole e medie imprese, tuttavia bisogna sottolineare che queste stesse imprese sono per gran parte contraddistinte da una carenza di competenze finanziarie di qualità.

4.2.1. Mission, Vision e Values

La Vision di yourGROUP è quella di abilitare e agevolare un cambiamento culturale, che sollecita le aziende a rivolgersi a liberi professionisti esterni, autonomi, non organici, per ricoprire e svolgere attività a supporto del top management o portare a compimento progetti strategici per l'azienda.

La Mission di yourGROUP, invece, è quella di fornire un'opzione aggiuntiva e/o alternativa alle aziende, ovvero la possibilità per ognuno dei CXO level (a partire dal CEO a tutti i suoi primi riporti) di scegliere un professionista esterno, di comprovata professionalità in una modalità estremamente flessibile.

A questo punto, è di fondamentale importanza sottolineare che ci sono alcuni principi ritenuti imprescindibili per la partecipazione al *network* yourGROUP, primo fra tutti il ***give first***. Questo è senz'altro uno dei principi basilari per i partner: a prescindere dalle attività ricompensate da una *fee*, l'attitudine sicuramente più premiante è quella di dare il proprio contributo generoso all'interno del *network*, ancor prima di aver ricevuto qualche beneficio.

Il secondo principio fondamentale è quello della ***fairness***: i *partner* possono operare in totale autonomia e individualmente, anche al di fuori del *network*. Tuttavia, se c'è un coinvolgimento a qualunque titolo del *network* (la società o un altro partner) è richiesta la massima trasparenza, riconoscendo il contributo degli altri e, quando previsto, abilitandone la remunerazione attraverso i meccanismi interni definiti.

Il terzo principio, il ***people first***, in realtà deriva dai primi due e stabilisce che le persone vengono prima del *business*. Ciò significa che in caso di incomprensioni, malintesi o qualsiasi disaccordo tra i *partner*, yourGROUP preferirà sempre privilegiare le persone al *business*, attraverso la mediazione del managing partner, degli altri partner e, ove applicabile, dei probiviri.

Tali valori non sono negoziabili e sono alla base di " yourGROUP " e delle loro attività. In questo senso l'organizzazione si "auto-regola", selezionando sulla base di questi principi

ispiratori e prevedendo un coinvolgimento sempre maggiore per chi ne condivide i valori imprescindibili.

4.3. Il codice Etico e Deontologico

Il Codice Etico può essere considerato una sorta di guida volta a delineare i requisiti etici che devono governare la condotta dei liberi professionisti che aderiscono al *network yourGROUP*, nel loro approccio al mercato, ai clienti e agli *stakeholder* in generale.

Le regole etiche dei liberi professionisti e delle società aderenti a yourGROUP possono presentare elementi comuni e/o distintivi rispetto alle stesse regole tipiche di altre professioni.

L'etica esprime un sistema di valori, che tende a produrre identità ed appartenenza e a guidare i comportamenti.

L'ambito dell'etica professionale riguarda:

- La presentazione intesa come processo e come *output*;
- I rapporti tra "liberi professionisti";
- I rapporti tra il "libero professionista" ed il cliente;
- I rapporti con gli *stakeholder*.

Definito l'ambito dell'etica professionale, possono essere enunciati i principali principi che devono essere rispettati dai liberi professionisti appartenenti al *network yourGROUP*:

1) Responsabilità e rispetto delle leggi:

I liberi professionisti di yourGROUP aderiscono al principio imprescindibile del rispetto delle leggi, dei regolamenti e delle normative vigenti in Italia e in qualsiasi Stato si trovino ad operare;

2) Correttezza:

Il principio di correttezza implica il rispetto dei diritti di tutti i soggetti coinvolti nello svolgimento delle attività. I liberi professionisti appartenenti alle diverse divisioni di yourGROUP agiscono evitando situazioni di conflitto di interessi, intendendosi per tali, genericamente, tutte le situazioni in cui il perseguimento del proprio interesse sia in contrasto con gli interessi del cliente;

3) Onestà:

I liberi professionisti di yourGROUP hanno piena consapevolezza del significato etico delle proprie azioni e non perseguono l'utile personale in violazione delle leggi vigenti e delle norme del presente Codice.

Nella formulazione degli accordi contrattuali, i liberi professionisti di yourGROUP garantiscono che le clausole contrattuali siano formulate in modo chiaro e comprensibile;

4) Integrità

I liberi professionisti di yourGROUP si astengono, non approvano né giustificano il compimento di azioni illegali, illecite o contrarie alla moralità, alla sicurezza e all'ordine pubblico;

5) Trasparenza

Il principio della trasparenza si fonda sulla veridicità, accuratezza e completezza dell'informazione trattata dai liberi professionisti di yourGROUP;

6) Tutela del Segreto Professionale e Privacy:

I liberi professionisti di yourGROUP si impegnano a tutelare la *privacy* relativa agli incarichi loro conferiti, nel rispetto delle normative vigenti, nell'ottica di evitare la comunicazione o la diffusione di dati riservati o sensibili, qualora manchi l'assenso dell'interessato.

L'acquisizione e il trattamento, nonché la conservazione delle informazioni e dei dati riservati o sensibili, sia del personale che dagli altri soggetti di cui la società cliente disponga i dati, avviene nel rispetto di specifiche procedure, volte a garantire che persone e/o enti non autorizzati possano venirne a conoscenza;

7) Adesione e conformità alle normative che disciplinano l'attività professionale:

YourGROUP è un *network* selezionato di liberi professionisti indipendenti, che operano nel rispetto della normativa vigente che disciplina l'esercizio di professioni organizzate in Ordine o Collegi (riservate per legge a soggetti iscritti in albi o elenchi ai sensi dell'art. 2229 del codice civile) e di liberi professionisti che svolgono la loro attività nel rispetto di quanto previsto dalla Legge n. 4/2013.

La legge n. 4/2013 è volta ad assicurare la trasparenza del mercato e la tutela di coloro che fruiscono dei servizi professionali di natura intellettuale e riconosce la natura di professione all'attività di coloro che prestano tali servizi, ne disciplina e valorizza la qualità, nel rispetto dei principi dell'Unione europea in materia di concorrenza e libertà di circolazione.

Invece, per quanto concerne il codice deontologico, i liberi professionisti e le società che aderiscono al *network* yourGROUP sono tenuti al rispetto delle seguenti regole:

- Ciascuna divisione di yourGROUP e gli aderenti al *network* non svolgeranno in nessun caso ricerche di personale per conto terzi, a nome di una delle divisioni di yourGROUP;
- Ciascuna divisione di yourGROUP e gli aderenti al *network*, reciprocamente tra loro, proporranno soltanto attività libero-professionale e non attività da rendere con modalità subordinate, sotto nessuna forma;

- Potranno essere associati al *network* yourGROUP soltanto professionisti operanti in regime di lavoro autonomo, con partita IVA, o tramite società (di capitali o di persone) i quali forniranno i servizi richiesti dalla clientela con modalità autonome;
- Infine, i contratti per la prestazione di servizi professionali, stipulati da una delle divisioni di yourGROUP, prevedono sempre che il cliente non possa, in nessun caso, assumere come dipendente il libero professionista aderente al *network* yourGROUP, per tutta la durata del contratto sottoscritto.

4.4. I servizi offerti

I principali servizi offerti da **YourCFO**[®] Consulting Group possono essere riassunti, elencati e descritti come segue:

1) *Gestione della tesoreria e pianificazione finanziaria*: la banca e gli istituti finanziari in genere stanno diventando sempre più importanti e sempre più difficili e complessi da gestire, per i nuovi strumenti utilizzati, le procedure sempre più stringenti e le richieste di documentazione sempre più analitiche. In tali ambiti, yourCFO[®], grazie alle competenze dei professionisti del quale fanno parte, si propone come partner dell'azienda e dell'imprenditore nella relazione con gli istituti di credito per il reperimento di risorse finanziarie a titolo di debito a breve, medio e lungo termine e per la gestione dei flussi di cassa.

In particolare le attività che yourCFO[®] è in grado di svolgere sono:

- Predisposizione di Business Plan per l'ottenimento di finanziamenti a M/L termine
- Predisposizione di Piani di Cassa
- Gestione dei rapporti bancari
- Accordi con Confidi
- Convenzioni Bancarie
- Analisi e miglioramento del rating
- Finanza agevolata
- Ricerca di finanziamenti per lo sviluppo di nuovi progetti

2) *Gestione del capitale circolante*: il capitale circolante è uno degli investimenti più importanti dell'impresa e permette di fornire una rappresentazione delle risorse disponibili, ai fini della gestione quotidiana dell'attività e istantaneamente utilizzabili dall'azienda, ad esclusione dei debiti a breve termine.

I maggiori attori coinvolti nella gestione del capitale circolante, dal punto di vista strategico, sono i principali stakeholders societari: i clienti, i dipendenti, i fornitori e le banche, con i quali, se si volesse portare avanti un rapporto sano e proficuo, si gestirebbe

adeguatamente il circolante per ottenere, ad esempio, un efficiente e meno costoso accesso al credito.

Per tale motivo, la gestione del circolante diventa vitale e viene effettuata da professionisti competenti nella direzione di criticità connesse al circolante, con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza della gestione e consentire di sfruttare il problema trasformandolo in opportunità, tramite:

- La gestione del credito, ageing e delle relative procedure
- La gestione del debito commerciale, accordi di rinegoziazione e ristrutturazione
- La gestione efficiente del magazzino e delle scorte
- La gestione degli strumenti di finanziamento del circolante

3) *Controllo di gestione e budget*: la situazione economica, finanziaria e patrimoniale aziendale permette al temporary manager di avere un quadro generale, semplice e aggiornato sul business in corso: queste componenti gli consentono di rispondere a quelle criticità aziendali derivanti da ambienti di forte discontinuità strategica, di alta competitività e rapida innovazione. Dunque, assimilare il significato e le conseguenze dei risultati ottenuti dai principali indicatori aziendali, ad esempio del ROI per linea di prodotto o per mercato, assicura una migliore gestione in termini di scelte di investimento, l'ottimizzazione dei risultati d'insieme, consente di facilitare scelte di disinvestimento dalle attività meno profittevoli a quelle che lo sono in maggior misura. In tale ambito, gli esperti di controllo di gestione della yourCFO, hanno un'esperienza tale da poter adoperare con dimestichezza le seguenti competenze:

- Implementazione di sistemi avanzati di controllo di gestione (Activity base costing, Balance Scorecard), con relative procedure
- Budgeting annuale, trimestrale e mensile, con analisi degli scostamenti
- Financial forecast e rolling forecast

- Reportistica direzionale e cruscotti KPI (Key Performance Indicator)
- Scelte di "make or buy"

4) *Operazioni di finanza straordinaria*: comprendono tutte quelle operazioni che necessitano di una figura professionale aziendale, ossia il temporary manager, anche nel caso in cui le imprese siano supportate da un consulente specialistico in tema, che coordina e gestisce il team dall'interno, fornendo quelle informazioni atte a sostenere le operazioni in oggetto. Le principali operazioni che rientrano in quest'ampia categoria sono fusioni, acquisizioni, quotazioni, operazioni di venture capital e private equity.

Inoltre, YourCFO® offre una linea di servizi a supporto delle operazioni di Corporate Finance e nell'area M&A quali:

- Assistenza nella predisposizione di budget, Business Plan e Piani Strategici;
- Dimensionamento dei fabbisogni del capitale e pianificazione dei flussi di cassa;
- Analisi gestionale;
- Assistenza nelle trattative con i potenziali finanziatori;
- Supporto nelle operazioni di M&A;

5) *Ristrutturazione aziendale e rilancio*: al giorno d'oggi, diverse imprese affrontano crisi aziendali e, di conseguenza, hanno bisogno di alcune modifiche di varia entità al loro modello di business. YourCFO® si interfaccia all'azienda come strumento operativo per lo sviluppo di nuove idee e per la sostenibilità del business, attraverso l'apporto di modifiche a quest'ultimo.

Inoltre, yourCFO®, ricoprendo il ruolo di CRO (Chief Restructuring Officer) gode di un'esperienza tale da garantire competenze interne e partnership strutturate per le aziende che richiedono una sua analisi dal punto di vista organizzativo, economico e finanziario. In particolare, i principali interventi che esegue sono quelli relativi al capitale circolante e alla riduzione dei costi (diretti, generali, discrezionali); partecipa alle decisioni critiche sui processi aziendali; sostiene la ricerca di finanziamenti destinati alla

ristrutturazione di imprese in stato di crisi e per la formazione; fornisce supporto nelle procedure esistenti per le imprese in stato di crisi e, infine, contribuisce alla predisposizione di documenti per la richiesta di ammortizzatori sociali.

6) *Servizi di CFO*: attraverso l'accordo stretto con Temporary Management & Capital Advisors, una delle più importanti realtà italiane del settore, yourCFO® Consulting Group offre un supporto specializzato, magari a tempo determinato o soltanto nella formula part time, per quelle aziende che si trovano in una situazione straordinaria, che prevede, ad esempio, piani di ristrutturazione, passaggi generazionali, quotazione su mercati regolamentati, fasi di copertura di improvvisi e temporanei vuoti manageriali o semplicemente forte crescita. Il CFO presenta il vantaggio di essere una risorsa flessibile, veloce nell'intraprendere progetti, con una grande esperienza ed efficienza in termini di costi: le caratteristiche su elencate descrivono perfettamente la figura del temporary manager.

7) *Amministratori indipendenti*: questi, come indicato dalle disposizioni di legge (art. 147-ter decreto legislativo 58/1998) e dai principi contenuti nel Codice di autodisciplina delle società quotate emanato dalla Borsa Italiana S.p.A (art. 3), sono soggetti che non si relazionano né direttamente né indirettamente con l'emittente o con altri individui legati ad esso, per non condizionare nel presente l'autonomia di giudizio.

Difatti, sono gli stessi indipendenti che prendono parte alle principali procedure, proprio perchè distaccati dai conflitti di interessi che si ha lo scopo di evitare: inoltre, in caso di eventuali conflitti di interesse da parte dei managers, nel compiere determinate operazioni, il consiglio di amministrazione organizza un comitato di indipendenti, che ha l'obiettivo di condurre le trattative per la negoziazione dell'operazione in luogo degli esecutivi.

Il CDA, nella costituzione del comitato, è coadiuvato da esperti indipendenti, ad esempio banche d'affari e avvocati, che sono nominati dal comitato stesso.

Dunque, il ruolo di YourCFO® è quello di proporre professionisti del suo network, per ricoprire la mansione di Amministratori Indipendenti per le società quotate e non, che presentino la necessità di tale figura all'interno del proprio CDA.

8) *Controllo interno e gestione dei rischi*: un altro aspetto fondamentale per la Società è la presenza di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi con lo scopo di individuare, calcolare, coordinare e monitorare i maggiori rischi concernenti la Società.

Quest'operazione permette di identificare il grado di conciliabilità dei rischi con una gestione connessa con gli obiettivi strategici individuati. Le funzioni aziendali di controllo, quali l'area Audit, Risk Management e Compliance, essendo divise tra di loro dal punto vista logistico, sono gestite direttamente dal CDA della Società e sono coordinate operativamente dall'Amministratore Incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Inoltre, come illustrato in figura 26, sono presenti altri organi che partecipano al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società, tra i quali individuiamo: il Collegio Sindacale, i Comitati Consiliari, l'Alta Direzione, l'Organismo di Vigilanza (ex D.Lgs. 231/2001), il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, la Funzione Antiriciclaggio e la Funzione Attuariale. Tutte le strutture operative su elencate rivestono un particolare ruolo nell'esaminare le azioni poste in essere, in base ai loro rispettivi diversi livelli di responsabilità.



Figura 26¹⁶³: Organi che partecipano al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi della Società.

¹⁶³ Fonte: <https://gruppowasteitalia.it/it/Governance/attori-controllo-interno>

4.5. L'Academy

L'Academy è l'unità strategica di yourCFO Consulting Group, anche detta più comunemente con il termine anglosassone "business unit", ossia l'unità presa come riferimento per definire la strategia aziendale: essa può coincidere con l'impresa o rappresentarne solo una parte.

In particolare, essa si occupa della formazione e della crescita professionale di giovani laureati, manager e professionisti con un obiettivo specifico, ma non esclusivo sui temi della Finanza.

L'Academy nasce nel 2015 in seguito all'iniziativa di alcuni professionisti yourCFO, che dopo aver maturato diversi anni di esperienza all'interno di aziende multinazionali, business school e università italiane, hanno creduto fortemente in uno stesso progetto: essi condividono, insieme ai propri partner, le competenze professionali acquisite nel corso degli anni, con il fine di inserirsi nel contesto di Alta Formazione e presentarsi come punto centrale di insegnamento in ambito finanziario e manageriale.

I valori sui quali punta l'Academy sono principalmente quattro:

1) Eccellenza nella formazione: le figure professionali che compongono il team della facoltà sono senior manager e direttori che possiedono esperienze affermate in ruoli apicali nell'area di Finanza e non solo, nelle principali istituzioni finanziarie, in società multinazionali e PMI: essi alternano la loro quotidianità tra l'azienda e l'aula universitaria, al fine di condividere con gli studenti il loro bagaglio di conoscenze ed esperienza.

2) Corsi personalizzati: lo scopo di yourCFO Consulting Group è quello di strutturare, insieme al cliente, un corso di formazione pensato "ad hoc" per lui, grazie all'ampia estensione di rete di professionisti a loro disposizione.

3) Metodologia esperienziale: questo punto costituisce il valore più concreto di tutti: infatti, i casi aziendali presentati nelle aule universitarie si basano su eventi reali, che consentono di trasmettere agli studenti sia il "sapere" che il "saper fare". Dunque, yourCFO

Consulting Group pone delle basi solide per fornire ai ragazzi gli strumenti da utilizzare per essere preparati ad affrontare le sfide lavorative attuali e future.

4) Formazione - consulenziale: ultimo, ma non meno importante valore, è quello che consiste nella creazione di un processo che accompagni il cliente, che richiede un insieme di formazione e consulenza¹⁶⁴.

Infine, l'approccio didattico dell'Academy mira a superare i limiti della formazione tradizionale, progettando e realizzando percorsi formativi caratterizzati da un approccio fortemente pragmatico ed esperienziale, merito anche delle diverse partnership strette nel corso degli anni, come ad esempio con ELITE e **Borsa Italiana**, i cui simboli identificativi sono di seguito riportati:



¹⁶⁴ Fonte: <https://www.yourcfoacademy.it/>

4.6. Caso pratico: un CFO per una società di servizi metodo lavorativo, livello di ingaggio e gestione del tempo

Il processo di coinvolgimento di un temporary CFO prevede le seguenti fasi:

- 1) Ingaggio: può scaturire da diverse fonti, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo, le conoscenze personali del partner, la richiesta che perviene direttamente alla società, il contatto nato in un evento pubblico, il passaparola da un imprenditore/CEO ad un altro basato sull'esperienza positiva.
- 2) Se l'azienda contatta direttamente il professionista, questi negozierà direttamente con l'azienda il proprio coinvolgimento. Se invece il contatto avviene via yourCFO, allora sarà il comitato centrale a proporre all'azienda il professionista più idoneo in base ai contenuti definiti.
- 3) Una volta che il professionista contattato, o scelto, entra in contatto con l'azienda concorda il livello ed il contenuto dell'ingaggio: quanto dura l'incarico, per quanti giorni alla settimana, quali sono i contenuti e gli obiettivi, quali i costi. In questa fase capita spesso che i contenuti dell'ingaggio siano diversi da quelli inizialmente immaginati dal referente aziendale, a causa di un'errata percezione. Capita talvolta anche che vengano coinvolti professionisti di altri verticali, soprattutto yourHR e yourDigital.
- 4) Una volta definiti tutti i parametri del progetto/ingaggio, viene sottoscritto l'accordo, che può prevedere o meno i poteri di firma. A questo punto il professionista inizia a lavorare per l'azienda cliente nei giorni concordati, che a seconda della complessità e del perimetro dell'ingaggio possono essere x su 5, con x che può essere 1 per startup e microimprese, 2-3 per piccole e medie imprese, e 4 o 5 per grandi imprese. Naturalmente, per la natura stessa del TM, difficilmente l'ingaggio è di 5 giorni su 5 alla settimana, altrimenti la stessa azienda preferirebbe l'assunzione a titolo indeterminato. Alcuni professionisti si avvalgono di giovani

provenienti dai corsi di laurea o di master in cui i partner yourCFO insegnano (finanza) via yourCFO Academy.

- 5) I progetti mediamente durano da sei mesi ad un anno, in genere durate più brevi riguardano ingaggi progettuali, mentre per ricoprire il ruolo occorre almeno un anno per valorizzare i risultati ottenuti. In questo modo, la PMI può avvalersi di un professionista come probabilmente non potrebbe, ed il professionista può lavorare per diversi clienti.
- 6) Alla fine della durata del progetto, il professionista concorda con l'azienda cliente la prosecuzione o meno e, nel primo caso, se i termini dell'ingaggio vengono confermati, in termini di contenuti, tempi e team oppure nel frattempo le esigenze dell'azienda cliente sono cambiate.
- 7) Le caratteristiche dell'ingaggio di questo tipo, ovvero:
 - a. La flessibilità nei tempi e nella modalità di supporto del professionista
 - b. Il coinvolgimento totalitario di partner ovvero persone senior, e non di figure junior, se non occasionalmente e sempre in supporto di un senior
 - c. La grandissima specializzazione dei partner, sicuramente maggiore rispetto a quella riscontrabile nelle società di consulenza, anche quelle strategiche
 - d. Ma dall'altro lato, la presenza in azienda del professionista, a differenza di un commercialista, che generalmente supporta l'azienda da remoto
 - e. E, last but not least, il costo assolutamente competitivo sia rispetto all'assunzione a tempo indeterminato di un manager di pari esperienza, sia al coinvolgimento delle suddette società di consulenza, che ad un prezzo maggiore o uguale portano invece in azienda per la maggior parte dei gg/uu figure junior

Fanno sì che la *value proposition* di un'organizzazione come yourCFO sia ampiamente premiata sul mercato.

4.7. Intervista di approfondimento al dottor Fabio Scognamiglio

In questo paragrafo conclusivo, ho ritenuto opportuno riportare l'intervista, a titolo di approfondimento, realizzata al dottor Fabio Scognamiglio, il quale si è mostrato entusiasta e disponibile ad aiutarmi in tale intento.

L'intervista spazia dal perchè intraprendere una carriera incentrata sul Temporary Manager, al profilo prettamente professionale e personale del dottore.

1) A che età pensa che si abbia la maturità tale per intraprendere una carriera da Fractional Executive (o Temporary Manager)?

Facciamo un distinguo importante: il Fractional Executive di cui parliamo qui, quello su cui posso portare la mia esperienza, è il Temporary Manager apicale, il C-level: per questa tipologia di TMan, non c'è un'età ideale. La piena e corretta transizione da manager organico in azienda a TMan è funzione di alcuni fattori chiave quali: senza dubbio la maturità professionale, aver ricoperto ruoli di responsabilità in ambienti complessi; in aggiunta direi che l'aver ricoperto sia ruoli di azienda che ruoli consulenziali aiuta a comprendere le dinamiche negoziali, i problemi che si possono presentare in azienda e le soluzioni che un ruolo temporaneo è in grado di offrire. Per ultimo, ma non meno importante: l'attitudine. Il TMan in azienda, per quanto possa essere ampio l'endorsement dall'AD/figura apicale, si trova sempre in un'oggettiva debolezza rispetto agli altri manager o C-level organici in azienda, debolezza che può minimizzare solo con l'autorevolezza. E qui si chiude il cerchio: maturità professionale (esperienza) – attitudine (autorevolezza).

2) Da quanto tempo ricopre il ruolo di Fractional Executive?

Io sono entrato in yourCFO nel 2014, dopo una lunga esperienza in consulenza manageriale ed una ancor più lunga esperienza in multinazionale, comprensive entrambe di periodi in cui ho lavorato all'estero e periodi in cui ho anche vissuto stabilmente all'estero.

3) Come è avvenuta la Sua scelta di orientare la Sua carriera professionale, da manager “stabile” in azienda, a TMan?

La mia scelta è avvenuta in modo molto naturale: dopo circa venti anni da dipendente, seppure manager apicale, complice forse anche il raggiungimento della maturità professionale di cui sopra, sentivo che il ruolo in azienda mi stava stretto, e mi sarebbe piaciuto poter offrire il mio contributo a più aziende, quando ce n'era bisogno e portando valore. Lavorare in azienda da dipendente, sempre nella stessa azienda, implica necessariamente che si attraversano dei periodi di grande progettualità ed altri di minore fermento, momenti di grandi ambizioni ed altri meno stimolanti. Trovo invece che questa modalità di lavorare riesca a massimizzare sempre il valore che ogni persona, a maggior ragione quelle che ricoprono ruoli apicali, sono in grado di portare all'azienda.

4) Si sarebbe aspettato di divenire un TMan?

Quando ho iniziato a lavorare pensavo ci fossero dei percorsi segnati per il successo, ed ero fiero di averlo percorso da manuale: MBA, poi la consulenza direzionale, infine la multinazionale. E forse allora era così. Poi il mondo è cambiato: oggi le grandi strutture, anche le big della consulenza, soffrono, le competenze della persona valgono più dell'etichetta aziendale, il mondo si è popolato di iniziativa privata, dalle startup alle agglomerazioni di imprese-rete, la complessità è notevolmente aumentata, per cui ad un certo punto della mia vita lavorativa ho sentito che la figura del Temporary Manager avrebbe dato più soddisfazione personale e professionale a me e più valore alle aziende per le quali avrei lavorato. E così è stato. Ma è stato un percorso graduale, una decisione maturata, consciamente ed inconsciamente, giorno dopo giorno.

5) Quali sono le risorse che usa, e come le impiega nei diversi progetti?

In questa nuova veste da professionista, la risorsa prima che impiego è il mio vissuto professionale, fatto di competenze acquisite, esperienze maturate, hard e soft skills. Poi mi avvalgo delle risorse provenienti dalle mie "reti" professionali: innanzitutto i colleghi di yourCFO e di tutto yourGroup; poi il network professionale, dal quale attingo soluzioni, competenze diverse dalle mie, scambio continuo di idee e di chiavi interpretative di un presente complesso come quello che stiamo vivendo. Non ultimo, coinvolgo nei miei progetti molto spesso dei ragazzi neolaureati o che hanno appena concluso il percorso di master in cui insegno, perché ritengo che il connubio tra l'esperienza di un senior e la freschezza di un junior crei sempre una sinergia potentissima.

6) Qual è tipicamente la durata standard di un progetto?

Non esiste un solo progetto uguale ad un altro. Tipicamente, quando ricopriamo il ruolo di CFO l'incarico dura minimo sei mesi, ma a parer mio sull'orizzonte temporale dell'anno si riescono a coglierne appieno i benefici. Diverso se siamo coinvolti su ambiti progettuali, in quel caso la durata del progetto si esprime in giornate uomo di lavoro e durata del progetto, che può essere in taluni casi anche più breve di sei mesi.

7) Che tipo di contratto viene in genere utilizzato?

Anche il contratto di un CFO temporary non è standard, e cambia in base all'oggetto dell'ingaggio. Può essere un contratto di consulenza se riguarda l'esecuzione di un progetto, con un inizio, una fine e un numero di giorni uomo predefiniti, o in alternativa ci può essere richiesto di ricoprire il ruolo di CFO, per una durata prestabilita ma senza l'individuazione di un progetto predefinito, e in tal caso vengono predefiniti invece gli obiettivi da raggiungere. Inoltre, l'ingaggio di un CFO può essere accompagnato o meno da una serie di deleghe e poteri di firma.

8) Chi sono i suoi diretti concorrenti che svolgono un'attività simile? tipologie di aziende, altri professionisti che si fanno chiamare in un diverso modo rispetto al Fractional Executive?

Rispetto al ruolo di CFO, che è il nostro ambito di attività, per le piccolissime e micro aziende, il nostro concorrente principale è il commercialista, il quale spesso travalica il suo ruolo specifico e agisce anche da CFO. Talvolta la ridotta complessità di queste aziende rende questa soluzione conveniente. Ma al di sopra di certi livelli (dalla PMI in su) il commercialista ed il CFO lavorano insieme per l'azienda, ognuno con le proprie competenze ed il proprio ruolo. Per le aziende grandi e multinazionali, il principale competitor è la big della consulenza, che però raramente ha al proprio interno competenze così verticali e specializzate.

9) Qual è il settore/ambito di cui fanno parte le imprese o gli imprenditori di cui si occupa?

Il Temporary Manager può essere utilmente ingaggiato per qualunque azienda e qualunque settore. Ciò che fa la differenza, più del settore/ambito di appartenenza, è la capacità dell'imprenditore/AD di comprendere il plus valore che un TMan può generare per la sua impresa nei termini sopra descritti.

10) Mi saprebbe dire quale è stato l'incarico più complicato che ha avuto, e quali sono state le sue particolarità?

Gli incarichi sono tutti complicati, perché se ci fossero soluzioni semplici non saremmo ingaggiati. Ma le situazioni più complicate che ho affrontato sono state caratterizzate da difficoltà di natura umana e comportamentale e mai tecnica: la diffidenza verso chi è "estraneo" alla struttura, la gelosia di chi ambiva a quel ruolo, i tentativi di ostacolare o addirittura boicottare il lavoro per non rinunciare a piccole sacche di conoscenza (e quindi di potere) all'interno dell'azienda, la resistenza al normale riassetto degli equilibri interni

all'azienda che si rende necessario con l'introduzione di un nuovo C-Level, peraltro non organico alla struttura.

11) Quali sono le principali difficoltà che un TMan incontra, in generale, durante l'esecuzione dei progetti?

Facendo seguito a quanto detto sopra, in linea di massima le complicazioni maggiori che un TMan deve affrontare sono di due tipi: la prima è la comprensione della struttura di un ruolo temporary, spesso interpretato con una certa diffidenza. La seconda è la comprensibile e umana resistenza al cambiamento che si trova, specialmente in ambienti più strutturati. Entrambi sono superabili con l'endorsement del vertice aziendale verso la figura temporary e un grado assoluto di autorevolezza che viene trasmesso all'azienda in cui si lavora.

12) Qual è la formazione migliore propedeutica al ruolo di Temporary Manager a livello accademico/corsi all'estero?

A differenza di quando mi sono laureato, ormai più di venti anni fa, non esistono percorsi predefiniti o ideali. Mi sento di dire però che il manager 4.0 deve avere esperienze variegata, sia in termini di aziende e di industry, sia in termini di competenze trasversali, ovvero che travalicano la propria funzione di appartenenza. Per fare un esempio concreto, il CFO che oggi viene richiesto sul mercato, non è più la persona che ha avuto una carriera tutta in "verticale", dalla contabilità, alla revisione, fino al ruolo apicale, com'era in passato, ma è molto apprezzato un manager che abbia avuto anche esperienze diverse, magari nel settore commerciale, o marketing, che gli abbia dato una maggiore sensibilità di business. Per il Fractional Executive occorre poi una caratteristica aggiuntiva: un livello di empatia al di sopra della media, saper ascoltare il cliente, capirne i bisogni e mettersi nella condizione di risolvere i problemi per i quali l'azienda lo ha chiamato.

13) Quali sono, a suo parere, i vantaggi di questa professione?

Quando sono uscito dall'azienda e ho intrapreso questo percorso, l'ho fatto con grande convinzione, sicuro che questo è il futuro del professionismo e in molti casi, anche della managerialità. Ma mentirei se non dicessi che avevo anche un po' di timore perché stavo lasciando un percorso noto, rassicurante, per un altro molto affascinante, ma a me ignoto, e che mi poneva mille domande. Già dopo un anno dall'aver intrapreso questo percorso, di domanda me ne era rimasta una sola: perché non l'avessi fatto prima! Premesso che ritengo sia funzione anche dell'approccio personale, nel mio caso ho riscontrato dei vantaggi notevoli: lavoro sempre su temi sfidanti, in tempi stretti, con aziende diverse, su problemi ogni giorno diversi da quelli del giorno precedente. E per me questo è impagabile, ed è una modalità più rara da riscontrare in azienda, quando si lavora tanti anni per la stessa azienda, nello stesso ruolo, con conseguente ed inevitabile calo di stimoli. Il lavoro è diventato totalizzante per me, ma piene e numerose sono anche le soddisfazioni.

14) Ci sono vantaggi per le aziende che adottato un Fractional Executive?

Per l'azienda i vantaggi sono ancora più tangibili e concreti, se possibile: innanzitutto una maggiore flessibilità, sia in termini di effort richiesto, sia in termini di competenze, sia di risultati da raggiungere; paradossalmente, a parità di seniority, un costo pari o addirittura inferiore rispetto al costo azienda pieno di un C-level assunto a tempo indeterminato; la possibilità di godere di una struttura di costo più agile rispetto alle condizioni di mercato che variano: si tratta in effetti di una variabilizzazione di un costo fisso, con conseguente alleggerimento della struttura dei costi.

15) Qual è la maggiore differenza, secondo la Sua esperienza, fra il lavoro a tempo indeterminato come manager all'interno di un'azienda ed il TMan?

A parer mio le differenze tra un TMan ed un manager a tempo indeterminato sono molto più ridotte di quello che comunemente si pensa. Oggi un C-level di un'azienda da medio-grande in su viene, ahimé, licenziato con grande facilità, nei contesti più complessi, anche da persone che lui non conosce e che non lo hanno mai conosciuto. Il rischio di essere un numero su un piano di ristrutturazione è altissimo. Il Fractional Executive non può essere licenziato per definizione, e quindi se viene messo alla porta è solo perché non ha fatto bene il proprio lavoro. Sembra paradossale, ma in quest'ottica, il TM è più padrone del proprio destino rispetto ad un C-level assunto a tempo indeterminato.

16) Quali suggerimenti dà a chi voglia intraprendere questo tipo di carriera?

Ad un ragazzo giovane consiglieri sempre di iniziare dalla consulenza/revisione o dalla grande azienda. Sono pur sempre scuole dove imparare a gestire rapporti complessi, dove si acquisiscono metodologie e best practices. Ma l'ottica dev'essere fin dall'inizio quella di sviluppare il prodotto "io come professionista del domani", e quindi cominciare a porre le basi per un futuro da TMan. Per una persona che ha già esperienza, consiglio di valutare in modo approfondito se la strada del professionista / TMan è coerente con il proprio costruito di valori, credenze e aspettative: il salto culturale da fare non è banale e va fatto con piena consapevolezza.

17) Infine, secondo Lei, tutti potrebbero ambire a presentarsi come TMan?

Decisamente no. Oltre a tutto quanto già detto, bisogna essere in grado di farlo quando si è in età/maturità giusta, che senz'altro vuol dire non troppo presto, ma neanche troppo tardi, ovvero quando appare come un'anticamera per il pensionamento o un ripiego una volta usciti dal processo produttivo. Inoltre questa modalità di lavoro richiede di essere sempre al massimo della produttività, in quanto non esiste la rete di protezione tipica di un'azienda che "protegge" la persona anche in momenti di ridotta produttività, magari per

motivi personali o comunque extra lavorativi. Per lo stesso motivo, la competenza è fondamentale, perché se non si è in grado di risolvere i problemi per i quali si è chiamati, gli incarichi tenderanno inesorabilmente a ridursi. E, infine, aggiungerei che è fondamentale essere in grado di aprirsi al mondo che ci circonda: fare networking, abilitare connessioni, avere una grande curiosità intellettuale, essere in grado di gestire gli insuccessi senza la rete di protezione dell'azienda.

Conclusioni

Con il presente lavoro si è tentato di fornire un quadro, il più possibile completo, di quale sia la funzione della nuova figura professionale del Temporary Manager ed il ruolo da lui svolto all'Interno di una provvisoria e temporanea gestione aziendale.

Infatti, al giorno d'oggi, sia le aziende che operano a livello europeo sia quelle che si muovono in un contesto prevalentemente nazionale, vivono in uno stato di continua difficoltà in ambito manageriale, concorrenziale e di competitività, che molto spesso tende a sfociare in vere e proprie crisi d'impresa. Queste, non devono essere sempre e solo analizzate in un'ottica prettamente negativa, in quanto sono suscettibili anche di alcune possibili interpretazioni positive, come ad esempio quella proposta dal dott. Andrea Pietrini, CEO di YourCFO Consulting Group, in un'intervista condotta il 4 luglio del 2017, dalla quale mi piacerebbe partire per poter sviluppare le mie conclusioni.

“Io credo che la crisi sia un’opportunità per ripensare il nostro sistema produttivo nell’ottica non solo della managerializzazione ma anche della collaborazione. Essa potrebbe fare capire una volta per tutte che l’unione fa la forza e da soli, sia da punto di vista organizzativo che societario, se già prima non si andava lontano, e i fatti lo dimostrano, ora non si sopravvive.”

Pertanto, alla luce di ciò, si può affermare senza alcuna ombra di dubbio che la crisi d'impresa possa essere considerata un'occasione per adottare un Fractional Executive che affianchi l'imprenditore o la società nella riorganizzazione della loro struttura imprenditoriale: infatti, questa è solo una delle principali funzioni del Temporary Manager qui menzionate, oltre a quelle già evidenziate nel corso del presente lavoro.

Inoltre, ho ritenuto necessario marcare l'importanza del TMan come “collante”tra i dipendenti dell'impresa che lo ha adottato: essi, infatti, saranno i suoi futuri collaboratori, con i quali condividerà la propria esperienza maturata nel corso degli anni.

In tal modo, il professionista si propone come leader del gruppo, preparato e pronto a risolvere con competenza ed efficienza le criticità aziendali.

Durante la stesura della tesi, mi è stato possibile fare alcune riflessioni che mi hanno consentito di approfondire la figura del Temporary Manager: egli, a mio parere, riveste un ruolo che non è applicabile a qualsiasi tipologia di azienda, né può, tantomeno oggi, essere sempre e in ogni caso adottato, per sostituire tutti i ruoli apicali di un'azienda.

Grazie all'argomento oggetto di questa tesi, ho potuto anche constatare che nella maggior parte dei casi le aziende scelgono il Temporary Manager per due principali ordini di motivi: il primo concerne la necessità di ricoprire ruoli che sono di natura temporanea, il secondo, invece, ha la finalità di assicurare la copertura di ruoli critici, per i quali non si è in grado di trovare abbastanza velocemente un manager a tempo indeterminato.

In Italia il mercato del TM è tradizionalmente destinato alle PMI: infatti, aziende che non hanno la forza di assumere stabilmente una risorsa qualificata, ma ne hanno la necessità, ricorrono sempre più frequentemente ad una tale figura professionale, vista anche la complessità che si trovano a dover gestire.

In realtà, negli ultimi anni anche le grandi aziende e multinazionali stanno cominciando ad avvalersi del Fractional Executive, perché ne comprendono pienamente i benefici, in termini di maggiore flessibilità, maggiore rispondenza alle esigenze specifiche dell'azienda e, a parità di costo (costo aziendale di una risorsa assunta vs. costo per servizi professionali) una maggiore professionalità. In effetti, sono proprio questi ultimi i requisiti di cui deve disporre un professionista di questa portata, ai quali si devono tuttavia accompagnare anche le esperienze maturate all'interno del settore privato o anche pubblico.

In generale, si tratta dunque di manager che possono vantare un pedigree di successo che li ha portati ad occupare posizioni di responsabilità sia a livello di conduzione d'azienda sia a livello di primi riporti funzionali.

In secondo luogo, non è di secondaria importanza sottolineare che i ruoli aziendali nei quali può subentrare un Fractional Executive sono diversi, ma anche estremamente limitati: ad esempio, nutro qualche perplessità in merito al controllo di gestione e, a seguire, ritengo che sia da valutare con una certa cautela, il ruolo di Amministratore Delegato.

Potrei reputare essenziale il primo ruolo, ai fini del conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa ed intoccabile da nessun altro, se non dal suo diretto responsabile: egli, infatti, dispone di conoscenza approfondite in tema di misurazione di particolari indicatori, utili a rilevare lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

Un discorso analogo può essere applicato anche all'A.D. di un'azienda, ma con le dovute precauzioni: difatti, questo soggetto è all'interno dell'azienda da diversi anni e ne possiede un'ampia panoramica sia dal punto di vista delle criticità che dei successi storici che l'hanno caratterizzata. Ciò non toglie il fatto però che, affiancare una figura, quale il Temporary Manager, ad un Amministratore Delegato, possa solo portare una boccata d'aria fresca in azienda, con nuove idee e stimoli per nuovi sistemi di progettazione ed organizzazione aziendale.

Infine, posso affermare che nel corso degli anni, la funzione manageriale è certo mutata e continuerà ad evolversi anche nel futuro, in termini di flessibilità e chiarezza, sotto forme sempre più diverse ed innovative. Il grande sforzo spetta indubbiamente alle PMI italiane, che devono chiedersi se, vista la profonda situazione di crisi attraversata dal nostro Paese, sia da ritenersi conveniente l'investimento in competenze, che possano affrontare sfide che il sistema delle PMI italiane è costretto a fronteggiare quotidianamente.

In conclusione, complessivamente parlando, sono giunto alla convinzione che la figura del Temporary Manager sia ad oggi il professionista più completo per adottare, in modi diversi e sempre più efficaci, la funzione manageriale e sono convinto che possa essere un punto di partenza, e non di traguardo, per molti studenti, che come me, hanno la passione per questa innovativa modalità di carriera lavorativa.

Sitografia:

<http://sbilanciamoci.info/lo-stato-dell-impresa-29222>

http://www.assolombarda.it/fs/200513161953_51.pdf

(http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf)

<http://www.contractmanager.it/temporary-manager/>

<http://www.contractmanager.it/articoli/cosa-fare-in-caso-di-crisi-aziendale/>

[https://books.google.it/books?id=KA9jBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=come+gestire+il+passaggio+generazionale+di+Gian+Andrea+Oberegelsbacher+%26+Leading+Network+\(2017\)&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwiZhKyYt43cAhUCLMAKHbFKDn8Q6AEILzAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?id=KA9jBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=come+gestire+il+passaggio+generazionale+di+Gian+Andrea+Oberegelsbacher+%26+Leading+Network+(2017)&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwiZhKyYt43cAhUCLMAKHbFKDn8Q6AEILzAB#v=onepage&q&f=false)

<http://www.complexlab.it/topic/temporary-management-gestione-crisi-impresa/articoli/operazioni-straordinarie-impresa>

https://it.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol

https://it.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

https://it.wikipedia.org/wiki/Direzione_aziendale

<http://www.studio-as.info/2016/08/29/i-14-principi-della-gestione-aziendale-di-henri-fayol/>

(<https://www.marketingcolcuore.com/temporary-management-aziendale/>)

(https://it.wikipedia.org/wiki/Temporary_management)

<http://www.temporary-management.com/>

<http://www.temporary-management.com/temporary.htm>

(<https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>)

<http://www.mindsformanagers.it/Attivita/index.asp?ID=1485>

<http://www.contractmanager.it/articoli/temporary-management-non-e-solo-fattore-di-tempo/>

http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

<http://www.sinedi.com>

<https://docplayer.it/16650077-l-green-berets-al-servizio-delle-aziende.html>

<http://www.temporary-management.com/contatti.htm>

<http://www.gazzettadellemlia.it/lavoro/item/19040-l-importanza-del-controllo-di-gestione-e-del-temporary-management.html>.

FONTE: https://it.wikipedia.org/wiki/Change_management

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-10-09/-nodo-passaggio-generazionale--095659.shtml?uuid=AE2vYXeC>

Waldemar Pelz, management-innovation.com

<http://blog.bvolution.it/temporary-manager-consulente-aziendale-differenze> 14 agosto 2017.

<http://www.temporarymanager.info/vantaggi/>

http://sintesi.provincia.milano.it/portalemilano/pdf/temporary_management.pdf.

http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary_-_Manager.pdf

http://www.opec.org/opec_web/en/

<http://www.temporarymanager.info/vantaggi/>

Interim service providers survey and guide 2017.

<https://it.wikipedia.org/wiki/Londra>.

<http://www.temporarymanager.info/vantaggi/>

http://www.fondazioneidi.it/c/document_library/get_file?uuid=3b7ca633-5a0e-4582-80ca-ec7f64c5a64e&groupId=10136.

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-crescita-nelle-grandi-aziende/>

https://www.google.it/search?q=aree+operative+del+temporary+management&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjcgZzJw6vcAhUSqaQKHTqRBv8Q_AUICgD&biw=1536&bih=734#imgrc=B4F1LoO3U8aj3M:

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/affidarsi-ad-un-temporary-manager-lapproccio-corretto-dellimprenditore-e-dellazienda/>

<https://formazionemarziale.wordpress.com/2010/11/12/adeguarsi-al-cambiamento-la-legge-della-sopravvivenza/> CHARLES ROBERT DARWIN.

<https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/6348/passaggio-generazionale-nelle-pmi-familiari.html>

http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

<http://www.contractmanager.it/vuoto-managieriale/>

<https://www.to.camcom.it/351-lazienda-acquisizione-o-nuova-costituzione>

[http://www.contractmanager.it/acquisizioni-e-cessioni-di-societa-merger-acquisition/.](http://www.contractmanager.it/acquisizioni-e-cessioni-di-societa-merger-acquisition/)

Fonte: <https://www.adamiassociati.com/urgenze-problem-solving-la-soluzione-temporary-manager/>

<http://www.mindsformanagers.it/Attivita/index.asp?ID=1493>

<http://www.mindsformanagers.it/Attivita/index.asp?ID=1499>

Fonte: <http://www.mindsformanagers.it/Attivita/index.asp?ID=1502>

www.atema.net

www.contractmanager.it

www.corrieredellasera.it

www.gdp.it

www.infoiva.com

www.pallme.com

www.pmi.it

www.temporary-management.com

<http://www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/>

<https://www.oimmei.com/it/il-mondo-della-consulenza-aziendale/>

<https://www.monster.it/consigli-di-lavoro/articolo/temporary-manager>

<http://www.contractmanager.it/temporary-management-in-italy/>

<http://www.cisco.com/en/US/solutions/ns341/ns525/ns537/ns705/ns1120/2011-CCWTR-Chapter-3-All-Finding.pdf>

http://www.direct.gov.uk/en/Employment/Employees/Flexibleworking/DG_184569

http://www.cbi.org.uk/media/252935/BC740586C1D4E310802578B50034C34C__CBI%20HN%20ETS%20June%202011.pdf

<http://www.carriereinternazionali.com/formazione-per-le-carriere-internazionali/item/7765-flessibili-lavoro-istruzioni-uso>

<https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>

http://sintesi.provincia.milano.it/portalemilano/pdf/temporary_management.pdf

<https://www.jobstep.it/temporary-management-vantaggi-e-svantaggi/>

http://blog.hr-interimmanagement.de/content/wege-ins-interim-management?gclid=EAlaIQobChMIxfS-m8-r3AIVjJEbCh10qg0wEAAAYASAAEgKQ2vD_BwE

<http://www.temporarymanager.net/vantaggi-lazienda/>

<http://www.executivesonline.it/it/temporary-management/cose-il-temporary-management/>

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-crescita-nelle-grandi-aziende/>

A cura di: Redazione - Pubblicato il 19 dicembre 2016

<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/142/il-ciclo-di-vita-del-progetto.html>

Fonte: <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/8719/guida-al-progetto-aziendale-definizioni-e-componenti.html>

<http://www.temporary-management.com/progetto.htm>

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/affidarsi-ad-un-temporary-manager-lapproccio-corretto-dellimprenditore-e-dellazienda/>

http://www.temporarymanager.net/pdf/intervista_un_temporarymanager_seconda.pdf

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-crescita-nelle-grandi-aziende/> A cura di: Redazione - Pubblicato il 19 dicembre 2016

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec05.pdf>

<https://www.manageritalia.it/files/20893/dir-1-2-2017-management-quarta.pdf>

<https://www.solcosrl.it/news/item/112-la-figura-professionale-del-temporary-manager>

https://business.laleggepertutti.it/11199_cose-lo-stato-di-insolvenza-una-definizione

<https://www.ecnews.it/la-continuita-aziendale-secondo-oic-11/>

<http://www..impresaoggi.com/it/articoli/Artspec05.pdf>

<http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid540706.pdf>

http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

<http://www.temporarymanager.net/condizioni-dincarico/inquadramento-giuridico-normativo-le-diverse-tipologie-contrattuali/>

http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/lavoro_subordinato_a_tempo_determinato_id1111767_art.aspx#Che%20cos%C2%BF%C3%A8

http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/lavoro_autonomo_id1111839_art.aspx

http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/lavoro_subordinato_a_tempo_indeterminato_id1111528_art.aspx (pagina 3)

<https://www.money.it/Jobs-Act-aboliti-i-contratti-a>

<https://www.studiocataldi.it/articoli/29719-il-lavoro-autonomo-occasionale.asp>

http://www.dirittierisposte.it/Schede/Lavoro-e-pensione/Contratti-di-lavoro/associazione_in_partecipazione_id1111845_art.aspx

http://www.agci-emr.org/wp-content/uploads/2017/02/Il_Temporary-_Manager.pdf

http://www.temporarymanager.net/slides_Carbellin.pdf

<http://www.comune.jesi.an.it/MV/leggi/dpr1124-65.htm>

https://it.wikipedia.org/wiki/Lavoro_parasubordinato

<http://www.giurcost.org/decisioni/1992/0332s-92.html>

<https://www.informazionefiscale.it/Contributo-IVS-INPS-cos-e>

<https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=45795>

http://www.temporarymanager.net/slides_Cerato.pdf

<https://www.pmi.it/impresa/contabilita-e-fisco/52519/irpef-scaglioni-e-aliquote.html>

<https://www.yourcfoacademy.it/>

<https://gruppowasteitalia.it/it/Governance/attori-controllo-interno>

Bibliografia e riviste:

Ahmand, S., Schroeder, R.G., *"The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences"*, Published by Elsevier Ltd, 2013

Aveton Books, 2005 Oberegelsbacher.G.A., *"Ricette per uscire dalla crisi"*, Ipsoa, 2012

Brivio, P., Quarta, M., *"Da manager a professionista"*, pp. 204, 205

Busco, C., Giovannoni E., Riccaboni A., *" Il controllo di gestione"*, Ipsoa, 2011 - Collis.D.J.,

Carmignani, E.; Quarta, M., *" Il fenomeno del Quick Hire"*, Le riviste di AIDP, HR Online Sito Contract manager <http://www.contractmanager.it/rassegne-e-articoli/passaggi-generazionali/dal-passaggio-generazionale-alle-sinergie-generazionali/>, 3 maggio 2018

Casalino, N., D'Atri., Braccini, A.M. (2012) *"A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in S2MEs, International Journal of Productivity and Quality Management"* (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.

Casalino, N., *"Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale"*, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006

Casalino, N., *"Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale"*, Cedam, 2012.

Catania, A., *"Temporary Manager: conviene di più al manager o all'azienda?"*, Infoiva 16 Ottobre 2010.

Daft, R. L., "*Organizzazione aziendale*", Maggioli editori, Rimini 2017, capitolo I

FonteCinti, C., "*Manager a tempo per portare l'innovazione in azienda*", ItaliaOggi.it, Marzo 2003.

Gallino, L., "*Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*", Editori Laterza, 200

Golzen, G., *Interim management*, Sperling e Kupfer, 1992

Gori, E., "*La pianificazione e il controllo nelle aziende*", Franco Angeli

Interim service providers survey and guide 2017.

Kehoe, R.R., Wright, P.M., "*The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*", Cornell University, 2013

Luiss Guido Carli, "*Informatica*", McGraw-Hill Education Create, Roma 2015

Melissa, A. Schilling, F. I. (2017). "*Gestione dell'innovazione*" (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill.

Moneta, A., "*Acquisire competenze come strumenti di crescita e continuità: il temporarymanagement*", p.29

Montgomery, C.A., "*Corporate strategy, A resource-based approach*", McGraw-Hill, 2005

Oberegelsbacher, G.A., "*Affidarsi ad un Temporary Manager, l'approccio corretto dell'imprenditore e dell'azienda*" - Pubblicato il 12 luglio 2018

Oberegelsbacher, G.A. "*Ricette per uscire dalla crisi*", pp.205- 210, Ipsoa 2012, Milano

Oberegelsbacher, G.A., *“Soluzioni dal temporary manager”*, pp.32-35, Ipsoa 2012, Milano

Oberegelsbacher, G.A., *“Temporary Management. Un professionista a passo con i tempi”*, Wolters Kluwer Italia S.r.l., Milano 2011

Ogliari, H., *“Il personal business plan del temporary manager”*, Le riviste di AIDP, HR Online.

Petruciani, G., Dossier | n. 21 articoli Wealth Management

“Il nodo del passaggio generazionale” 07 ottobre 2017

Quarta, M., *“Da manager a professionista. Nuovi ruoli per l'impresa di domani”*, Franco Angeli editori, 2009(copyright)

Quarta, M., *“Soluzione Temporary Management. Nuovi professionisti per la creazione di valore”*, Franco Angeli, Milano 2010

Quarta, M., *“Temporary management. Ascoltiamo l'Europa”*,

Quarta, M., *“Temporary management. Ascoltiamo l'Europa”*, p.94

Quarta, M., *“Temporay management: come utilizzarlo al meglio in una PMI”*, p.30 – Tavola 2.

Quarta, M., *“Temporay management: come utilizzarlo al meglio in una PMI”*, p.36.

Radicchi, D. (2014). *“Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa”*. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>

Redazione Martedì, "L'IMPORTANZA DEL CONTROLLO DI GESTIONE E DEL TEMPORARY MANAGEMENT" 27 Febbraio 2018 08:16 La gazzetta dell'Emilia e d'intorni:

Redazione "Temporary Management in Crescita nelle Grandi Aziende" - Pubblicato il 19 dicembre 2016

Renishaw, (2011). "Adattarsi per sopravvivere - l'imperativo del controllo di processo".
Tratto da Renishaw: <http://resources.renishaw.com/it/details/adattarsi-per-sopravvivere-limperativo-del-controllo-di-processo--37390>

Russell.D., Daniell.I., "Interim manager: the new career choice for senior manager"

Stringa, P., "Patrimonio relazioni", L'impresa, n.7/2010 Cit. di Vecchiato G.P, vicepresidente della Ferpi –Federazione relazioni pubbliche italiana.

Torelli, F., "Sinthema Professionisti Associati".

Vacca, M., Estratto dell'articolo " L'IMPORTANZA DEL CONTROLLO DI GESTIONE E DEL TEMPORARY MANAGEMENT " Parma 26 febbraio 2018.