

**TEMPORARY MANAGEMENT.** Il confronto tra l'Italia e 12 paesi europei oltre alla Cina

# TMan ai raggi X

**Un mestiere che si sta diffondendo in Italia più per bisogno di rientrare nel mondo del lavoro che per scelta. A grande offerta corrisponde un calo generale dei compensi, unico caso in Europa**

di **Maurizio Quarta**



**Maurizio Quarta** è managing partner di Temporary Management & Capital Advisors Chairman di Smw

**U**n anno fa, sempre su queste pagine, ho avuto modo di interpretare e commentare i dati di un'indagine sul temporary management (di seguito Tm) condotta sulle aziende utilizzatrici del servizio, nata come progetto congiunto di Leading Network e IIM-Institute of Interim Management Italy, emanazione italiana dell'associazione inglese degli interim manager, con il supporto istituzionale di Gidp, Manageritalia e "L'Impresa" nel ruolo di media partner. A distanza di un anno, abbiamo deciso di andare a vedere e capire l'altra faccia della medaglia, ovvero i temporary manager (di seguito TMan), prendendo spunto dalla presentazione dei risultati di un'indagine internazionale condotta da SMW – Senior Management Worldwide, uno dei gruppi più anziani (nato nel 2004) e a maggiore copertura internazionale (16 partner attivi in 17 paesi, oltre a progetti gestiti in oltre 40 paesi nel mondo), con un bacino potenziale di oltre 50.000 manager. Due gli obiettivi di fondo: far conoscere alle aziende utilizzatrici atteggiamenti, aspettative e *modus operandi* dei manager attraverso cui gestire progetti di cambiamento; permettere ai manager italiani di confrontarsi con le realtà europee più avanzate e fornire a coloro che intendono avvicinarsi alla professione degli utili parametri di riferimento

## Chi sono i TMan oggi

L'indagine è stata condotta su una popolazione di oltre 13.000 manager in 12 paesi (Austria, Germania, Belgio, Svizzera, Uk, Danimarca, Svezia, Polonia,

Ungheria, Francia, Cina e ovviamente Italia) con lo scopo di chiarire chi sono i TMan e che cosa fanno. Il totale dei manager rispondenti è stato di 1.243; l'Italia ha contribuito con le risposte di 152 TMan su un totale di circa 800 manager contattati (una delle *redemption* in assoluto più alte). La parte italiana è stata chiusa al raggiungimento dei 150 rispondenti, onde evitare di sovrappesarla in rapporto al suo reale peso rispetto agli altri paesi. Innanzitutto, il profilo generale medio che emerge dall'indagine ci parla di: manager di età intorno ai 53 anni, con almeno tre anni di esperienza come TMan, impegnati per circa 200 giorni all'anno (il 66% della popolazione occupato su un progetto al momento della rilevazione), il 55% in ruoli C-level.

## Gli aspetti personali

**Età e genere.** Il TMan vende esperienza, cosa che naturalmente porta a un bacino caratterizzato da un'elevata seniority anche anagrafica. Non a caso si dice che il Tm sia una professione per over 50. L'indagine conferma in pieno questo fatto, con il 74,8% del campione è costituito da over 50, cui l'Italia si allinea con il suo 78%.

Un dato interessante riguarda tre paesi dove il mercato del Tm è più recente rispetto agli altri: in Polonia, Ungheria e Cina, la fascia degli under 50 è particolarmente rilevante, con percentuali superiori, anche di molto, al 45%. Il TMan sembra essere ovunque un mestiere per soli uomini: infatti, a livello globale, la percentuale femminile è pari al 14%, con l'Italia in retroguardia con un misero



8%, cui fanno da contraltare la Gran Bretagna, la Cina e la Polonia che si avvicinano al 30%.

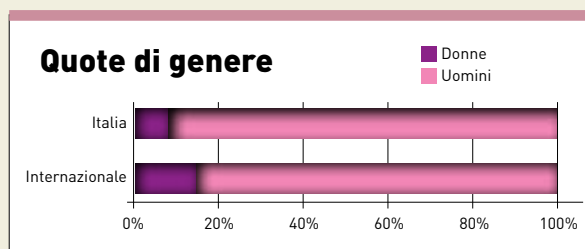
**Esperienza.** Nonostante il Tm sia nato come professione nel 1987, l'Italia può essere ancora considerato un paese giovane: appartiene infatti alla fascia dei paesi in cui una grossa percentuale di

manager si colloca in fase di avvio in tale mestiere. Infatti, ben il 59% degli italiani ha un'esperienza come TMan inferiore ai 4 anni (contro il 33% del campione totale), con solo il 22% oltre i dieci anni, a differenza di paesi più evoluti dove le proporzioni sono esattamente opposte: in Uk il 27% contro 48%, in Belgio il 12% contro 76%,...

## Perché poche donne

La scarsa presenza di quote rosa non è a oggi un fatto sorprendente.

La prima e più ovvia spiegazione è legata all'elemento anagrafico. Infatti, il grosso dei temporary manager si colloca in una fascia d'età over 50: si tratta quindi di persone diventate dirigenti 20-25 anni fa, in periodi in cui la dirigenza femminile era ancora decisamente rara. All'epoca non erano infrequenti i casi di donne con responsabilità manageriali inserite "forzosamente" come quadri, magari anche strapagati, "perché l'ambiente era troppo maschile" o "perché un capo donna avrebbe potuto creare dei problemi".



Oggi si assiste a una lenta inversione di tendenza, grazie anche al significativo aumento di donne dirigenti nelle aziende italiane. Ma anche il mercato inglese, il più evoluto in Europa, non brilla su questo aspetto: una prima indagine di ExecutivesOnline del 2006 aveva chiaramente messo in luce come la percentuale di interim donna fosse ritenuta decisamente insoddisfa-

cente dai 2/3 degli intervistati. Successive indagini di Ipsos Mori per Ima - Interim Management Association (associazione inglese delle società di temporary) valutavano il rapporto donne/uomini in 1 a 4.

Le indagini hanno cercato, sempre in via qualitativa, di capire le motivazioni della scarsa presenza femminile. Le principali sono state evidenziate nella scarsa consapevolezza del Tm come opzione professionale, nello scarso apprezzamento per l'incertezza di una carriera di tipo interim e nella scarsa flessibilità legata alle esigenze soprattutto familiari.

Questo punto merita un approfondimento. Di norma si ritiene il temporary management un ottimo strumento per bilanciare in maniera soddisfacente vita personale e vita lavorativa, il che in generale, visto dalla parte dei manager, è certamente vero. La flessibilità del Tm è però particolare, in quanto permette l'alternanza di periodi di intensissimo impegno con periodi di non attività. Molte donne, specie nella fascia d'età 40-45 anni, preferirebbero invece poter gestire progetti su base part time, ciò che consentirebbe un bilanciamento lavoro/privato più equilibrato e costante. Il mercato odierno è fatto soprattutto di progetti full time: si può però ragionevolmente ritenere che, con il crescente accesso al temporary da parte di Pmi sempre più piccole, il part time, opportunamente modulato, possa diventare un'opzione più diffusa.

Un'altra indagine inglese, questa volta di Russam Gms, pubblicata su Executive Grapevine Interim Newsletter, rivela che i compensi giornalieri percepiti da interim manager donne sono inferiori del 7% a quelli dei colleghi uomini. La stessa indagine rivela inoltre che, tra gli intervistati, il 51% delle donne era impegnato su un progetto, contro il 45% degli uomini: secondo l'estensore, ciò è la diretta conseguenza del più basso costo.

L'unica spiegazione citata che alla fine tutti danno è il persistente sessismo.

Il mercato in Inghilterra sta oggi significativamente cambiando: Ipsos Mori conferma, infatti, un trend positivo per quanto riguarda l'impiego di donne in progetti di management temporanei.



## Gli aspetti operativi

**Giorni medi lavorati nell'ultimo anno.** In Italia, la metà dei rispondenti è stata impegnata per meno di 100 giorni nell'anno precedente l'indagine, a fronte di quote molto elevate oltre i 200 giorni in Uk (47%), Belgio (70%) e Germania (40%). Per leggere correttamente il dato, va però ricordato che per molti manager, di elevata seniority e con posizioni personali economico-finanziarie iper-solide, la motivazione a lavorare su progetti specifici è quasi per nulla economica, ma soprattutto di soddisfacimento di bisogni personali di alto livello.

**Cambiamenti nel mercato individuale.** Il proprio mercato "personale" è visto stabile/in crescita dal 75% del campione complessivo, mentre i manager italiani sono fermi al 62%. Migliore la visione sui 12 mesi, ove l'Italia è al 70% contro il 76% del campione totale. Interessante il dato sui compensi: mentre solo il 18% del campione riscontra una diminuzione dei compensi, per l'Italia questo valore sale al 35%.

Possibile, seppur parziale, spiegazione è il gran numero di manager in cerca di lavoro presenti sul mercato e che tendono ad abbassare i compensi per rientrare nel mercato del lavoro. Contrattualmente parlando, il potere si è spostato dal lato della domanda. Va anche specificato che solo il 6% dei manager italiani riscontra un aumento, unico caso a una cifra tra tutte le nazioni del campione, di fronte ad aumenti nel 28% e 30% dei casi in Uk e Germania.

## Temporary o permanent?

Oggi uno dei temi più delicati, vista l'attuale congiuntura sfavorevole nel mercato del lavoro, è se il Tm abbia davvero carattere

temporaneo o miti a diventare "permanent". Infatti, la scelta di fare il TMan sembra essere una non scelta per molti dirigenti in mobilità, che scoprono una vocazione improvvisa per la professione, considerandola come un modo per rientrare nel mercato del lavoro, poco consci del fatto che essere stato un buon dirigente è condizione necessaria, ma non sufficiente per essere un buon temporary.

È peraltro legittimo che molti manager possano valutare positivamente anche un ruolo permanent: alla domanda se possano essere interessati a tali ruoli, il 43% del campione risponde positivamente (in Italia ancora meno con il 41%).

## Tipologia di ruoli ricoperti

In quanto a ruoli ricoperti, i manager italiani sono allineati quasi perfettamente con i colleghi esteri sia per quanto riguarda gli incarichi a livello di board (componente esecutivo il 37%, Presidente il 15%, *Advisory/supervisory role* il 34%) sia per quanto riguarda la tipologia di incarichi a livello più generale: 52% a livello di board (il dato include i Cfo), 24% come manager di linea, 24% a livello di Ned. Come era lecito attendersi a priori, il peso delle Pmi è molto rilevante (v. grafico). Va rimarcata la sensibile differenza di peso delle aziende sopra i 200 milioni: l'Italia, con il suo 18%, è ben lontana dagli altri grandi paesi europei (Germania, Svizzera e Belgio ben oltre il 35%, ma anche Francia e Uk oltre il 27%).

## Durata dei progetti

Gli italiani paiono lavorare mediamente su progetti più lunghi: i progetti minori di 6 mesi sono oltre il 29% sull'internazionale contro meno del 25% italiano; i progetti superiori ai 9 mesi sono

circa il 47% a livello internazionale contro il 65% italiano. La conferma indiretta viene anche dal dato relativo al numero di incarichi degli ultimi tre anni (v. grafico), per cui gli italiani hanno lavorato su 1-2 progetti nel 62% dei casi contro il 53% del campione complessivo. Il peso del part time è maggiore in Italia (33%) rispetto all'estero (25%).

## Compensi attesi

Gli italiani sembrano costare meno! Oltre il 42% degli intervistati si trova nella fascia di compensi più bassa (660-800 euro/giorno), mentre la percentuale negli altri paesi è decisamente sotto il 30% (esclusa la Polonia). Mentre, ad esempio, oltre il 50% di svizzeri e tedeschi sta nella fasce di compensi sopra i 1.200 euro.

## L'importanza del self marketing

A livello complessivo i TMan mantengono regolari contatti con 1-3 società nel 58% dei casi, con 3-6 società nel 27% e con oltre 6 società nel 16%. Il marketing "all'italiana" risente del basso numero di operatori specializzati presenti: l'82% ha rapporti con 1-3 società, e solo il 2,8% con più di sei.

Sempre in termini di canali di mercato, il 50% del campione ritiene estremamente importanti il rapporto con società specializzate e intermediari e il 75% la creazione di una buona rete di contatti personali. Le associazioni manageriali dedicate sono ritenute estremamente importanti solo nel 14% dei casi. Molto bassa anche l'utilità attribuita ai social media in genere. Le qualità principali che una società deve avere sono: elevati standard operativi e di qualità verso il cliente e verso il manager; *track record* e referenze clienti; rete internazionale. ■