

QUADRI ED EXECUTIVE SI RISCOPRE L'IMPORTANZA DELL'ESPERIENZA NEI RUOLI DIRIGENZIALI

Colletti da ricollocare

Luglio mese di contatti, settembre tempo di ricerca per figure medio-alte. Sono poche decine, ma qualcosa si muove rispetto alla scorsa primavera: manager, direttori di funzione, qualche numero uno. Soprattutto nell'alimentare, nella grande distribuzione organizzata, nel retail (catene di negozi), nell'health-care (tutto ciò che ruota intorno alla salute), nelle energie tradizionali e rinnovabili e nell'impiantistica. Le funzioni più richieste sono quelle che impattano sui costi e sulle vendite: amministrazione e finanza, personale, produzione, acquisti e commerciale. E sorgono fenomeni nuovi, dalla riscossa degli over 45-50 al temporary management.

LA RISCOSSA DEGLI OVER 45-50

Passata la sbornia dei giovani prodigi, la crisi fa riscoprire il valore dell'esperienza. Le aziende chiedono profili professionali più senior, con una competenza maturata sul campo nella gestione di crisi, ristrutturazioni e rilanci. Il 56% dei manager interpellati nell'indagine dell'Aesc (Associazione interna-

zionale delle società di executive search) riconosce che in questo periodo le posizioni senior hanno più opportunità di lavoro rispetto a cinque anni fa. Le ricerche sono ovviamente diminuite nei numeri, con un calo del 30-40%, ma è cresciuto il livello dei profili richiesti. «Per funzioni strategiche oggi l'esperienza vale di più delle potenzialità di un giovane», conferma Vito Gioia, managing partner della società di recruiting di Asa Amrop Hever, che fa parte del network Aesc. Servono persone pronte a risolvere problemi, ben

preparate e con i nervi saldi. Chi decide di investire cerca figure «ritagliate su misura per obiettivi precisi», precisa Anders Lindholm, ad di Mindoor executive search. Anche per i manager con forte background tecnico, come un direttore amministrativo, di produzione o il responsabile dei servizi in outsourcing, ci vogliono capacità strategiche: «In questa fase difficile, in lieve ripresa, anche per i ruoli più tecnici sono indispensabili doti manageriali, di leadership e di gestione finanziaria», aggiunge Patrizia Fontana, partner di Carter &



Buone le occasioni nel campo della salute, della grande distribuzione e nel commerciale

- 1) **Nicolas Bechu**, di Michael Page international
- 2) **Maurizio Quarta**, di Temporary management & capital advisors
- 3) **Sandro Sereni**, di Exs
- 4) **Gianluca Gioia**, di Mcs



- 1) **Vito Gioia**, di Asa Amrop
- 2) **Anders Lindholm**, di Mindoor
- 3) **Patrizia Fontana**, di Carter & Benson
- 4) **Marina Pastorelli**, di Kpmg



Benson. Così pure negli esperti di controllo di gestione, che riportano a loro volta a un chief financial officer sempre più orientato al business, si apprezzano professionalità miste, con una formazione non esclusivamente finanziaria. Oltre che economisti, possono essere ingegneri gestionali e no, ma con master in general management, che vengano dalla pianificazione, dalla logistica o dall'information technology. «Notiamo che servono controller con competenze più trasversali, per una lettura complessiva del dato finanziario», indica Marina Pastorelli, responsabile della divisione executive search di Kpmg.

TEMPORARY MANAGEMENT

Interventi mirati e attenzione ai costi fanno aumentare il ricorso a professionisti a tempo. Non tanto come consulenti, ma come manager veri e propri che, per un certo periodo di tempo (in genere sei mesi), entrano in azienda con precisi obiettivi da raggiungere e corrispondenti autonomia e potere decisionale. Ne fanno uso anche le pmi per mettere a posto i conti, tagliare dove si può, ed essere pronti a ripartire.

Tra gli obiettivi c'è anche quello di trasferire determinate competenze a figure più giovani già presenti all'interno. «Questi interventi di temporary management hanno una crescita esponenziale», dichiara Nicolas Bechu, ad di Michael Page international, che da aprile ha una divisione dedicata al fenomeno. Già collocati una ventina di manager, sono una quindicina le posizioni aperte per l'autunno. Complessivamente la sede italiana del gruppo inglese registra a settembre un 10% in più di opportunità di lavoro rispetto ad aprile, ma siamo sempre sotto del 40% rispetto alla media del 2008. Di fatto sul mercato si trovano più manager di alto livello che hanno perso il posto negli ultimi tempi. E le aziende, di tutte le dimensioni, iniziano a coglierne l'opportunità: «Hanno il vantaggio di poter disporre di know-how di alto livello a un costo accessibile perché limitato nel tempo», spiega Maurizio Quarta, managing partner di Temporary management & capital advisors, che con la crisi ha avuto un incremento di richieste dalle imprese del 15-20%. Con un avvertimento: «Fare il manager temporaneo è un lavoro a tutti gli effetti. Pensare di farlo come ripiego, in attesa di reinserirsi stabilmente, non è una buona motivazione: dev'essere una scelta consapevole, con la responsabilità di portare a termine i progetti». E tra i quarantacinquenni a spasso in questo periodo c'è chi inizia a considerarlo una scelta per il futuro. Con retribuzioni di circa il 30% in più rispetto a un'assunzione stabile. Il prossimo 14 ottobre a Palermo presso la sede degli industriali si discuterà di questa modalità di lavoro nel convegno dal titolo: *Temporary management - strumento di crescita per l'imprenditoria siciliana.*

5

LE FUNZIONI CHE TENGONO

Ma quali sono le funzioni più attrattive? Nelle risorse umane, per esempio, sembra partita la fase due: dopo i tagli e le contrattazioni con le parti sociali, riprende quota lo specialista nello sviluppo del potenziale interno: «Possono anche essere professionisti delle risorse umane diversi da quelli utilizzati nei mesi scorsi», spiega Lindholm di Mindoor. La domanda continua anche per i ruoli legati alla produzione, alla logistica, alla ricerca e allo sviluppo: «La forte tendenza alla delocalizzazione degli anni scorsi si è un po' fermata, anche perché richiede investimenti considerevoli, per cui risulta interessante chi aiuta a ottenere la massima efficienza nella produzione locale», afferma Carlo Caporale, senior manager della società di executive search **Robert Half**. Servono infine commerciali e sales manager, che aiutino a fare fatturato: «Le richieste arrivano anche da nuove realtà internazionali approdate in Italia», dice Vito Gioia di Asa.

IL RITORNO AI BENI PRIMARI: CIBO E SALUTE

L'alimentare tiene nonostante la crisi: per questo settore servono buyer e commerciali sia per il canale della grande distribuzione che per quello della vendita al dettaglio. «Un segnale positivo è che abbiamo in corso ricerche per sostituzioni di persone che ad aprile difficilmente sarebbero state rimpiazzate», commenta Sandro Sereni, senior partner di **Exs** (ex **Mpsitalia** del gruppo **Gi group**), un nuovo network internazionale di ricerca per executive. E, a dispetto del periodo critico, continua l'espansione di settori innovativi come le energie rinnovabili, che cercano ingegneri, commerciali con un forte background tecnico (rari da trovare) e manager. C'è richiesta anche dal mondo dell'health care, tra le società che producono e distribuiscono dispositivi medicali e nella sanità privata: centri diagnostici, cliniche private, centri di riabilitazione, case di cura. «Iniziano a esserci strutture complesse che necessitano di una gestione manageriale, come la finanza e l'amministrazione», rileva Gianluca Gioia, a capo della società di middle management **Mcs**. Richieste di medici e biomedici appaiono anche sulle pagine di **Trovo Lavoro** del *Corriere della Sera*, il nuovo servizio integrato tra web e carta stampata di ricerca del personale. Un codice per ogni annuncio, pubblicato il venerdì sul quotidiano, rimanda al sito internet per ogni specifica. «Sta accadendo un fatto nuovo, già riscontrato in Spagna in questi mesi. Nell'ultima nostra pubblicazione il 10% delle offerte di lavoro riguardava figure mediche per il settore sanitario privato», commenta Maurizio Gamberini, responsabile di Trovo Lavoro del gruppo **Rcs**.

Gaia Fertler



QUADRI ED EXECUTIVE SI RISCOPRE L'IMPORTANZA DELL'ESPERIENZA NEI RUOLI DIRIGENZIALI

Colletti da ricollocare

Luglio mese di contatti, settembre tempo di ricerca per figure medio-alte. Sono poche decine, ma qualcosa si muove rispetto alla scorsa primavera: manager, direttori di funzione, qualche numero uno. Soprattutto nell'alimentare, nella grande distribuzione organizzata, nel retail (catene di negozi), nell'health-care (tutto ciò che ruota intorno alla salute), nelle energie tradizionali e rinnovabili e nell'impiantistica. Le funzioni più richieste sono quelle che impattano sui costi e sulle vendite: amministrazione e finanza, personale, produzione, acquisti e commerciale. E sorgono fenomeni nuovi, dalla riscossa degli over 45-50 al temporary management.

LA RISCOSSA DEGLI OVER 45-50

Passata la sbornia dei giovani prodigi, la crisi fa riscoprire il valore dell'esperienza. Le aziende chiedono profili professionali più senior, con una competenza maturata sul campo nella gestione di crisi, ristrutturazioni e rilanci. Il 56% dei manager interpellati nell'indagine dell'Aesc (Associazione interna-

zionale delle società di executive search) riconosce che in questo periodo le posizioni senior hanno più opportunità di lavoro rispetto a cinque anni fa. Le ricerche sono ovviamente diminuite nei numeri, con un calo del 30-40%, ma è cresciuto il livello dei profili richiesti. «Per

funzioni strategiche oggi l'esperienza vale di più delle potenzialità di un giovane», conferma Vito Gioia, managing partner della società di recruiting di Asa Amrop Hever, che fa parte del network Aesc. Servono persone pronte a risolvere problemi, ben

preparate e con i nervi saldi. Chi decide di investire cerca figure «ritagliate su misura per obiettivi precisi», precisa Anders Lindholm, ad di Mindoor executive search. Anche per i manager con forte background tecnico, come un direttore amministrativo, di produzione o il responsabile dei servizi in outsourcing, ci vogliono capacità strategiche: «In questa fase difficile, in lieve ripresa, anche per i ruoli più tecnici sono indispensabili doti manageriali, di leadership e di gestione finanziaria», aggiunge Patrizia Fontana, partner di Carter &

Buone le occasioni nel campo della salute, della grande distribuzione e nel commerciale



1) Vito Gioia, di Asa Amrop
2) Anders Lindholm, di Mindoor
3) Patrizia Fontana, di Carter & Benson
4) Marina Pastorelli, di Kpmg

OUTPLACEMENT

→ il sistema doti della Regione Lombardia che a gennaio verrà introdotto in Veneto). «Sono interventi utili, che favoriscono il reinserimento di centinaia di persone con la formazione e l'orientamento. E in questo modo si mettono in rete le diverse professionalità delle risorse umane», spiega Sergio Pandolfi, dg dell'agenzia Fairplace, che ha avuto un incremento del 50% di fatturato negli affidamenti collettivi, con circa 800 persone seguite. Alto il livello di occupazione delle persone che transitano dai loro servizi (oltre il 90% per i manager, sul 70-80% per gli altri), ma alla fine i numeri sono ancora ristretti a qualche migliaio. In particolare solo il 6% delle

aziende italiane dichiara di usare questo strumento come canale di recruiting per i manager. E come si reinseriscono questi dirigenti? «Notiamo un travaso dalla grande impresa alle pmi, soprattutto se di filiera, che in questo momento ha bisogno di professionalità più elevate del solito. Per ristrutturare, spendere meno, aprire nuovi mercati e allargare il parco clienti», racconta Mario Piccoli, presidente di Career counseling, che quest'anno ha seguito circa 130 dirigenti. In genere prevalgono contratti a termine dai 3 ai 12 mesi, con tempi

di ricollocazione leggermente allungatisi nelle fasce alte: da una media di 5-6 mesi a 6,5-7 mesi. Fenomeno in crescita, infine, le iniziative di microimprenditorialità: «Registriamo un 30% in più di lavoro autonomo. Passata la grande paura, le persone riprendono a ingegnarsi e a usare la fantasia», afferma Gabriella Lusvardi, ad di Dbm Italia, che negli ultimi due anni ha avuto una crescita del 40%. Soprattutto tecnici e operai specializzati, perso il posto fisso, aprono società di servizi alle aziende, dal fotovoltaico alla manutenzione.



Sergio Pandolfi, dg dell'agenzia Fairplace

Benson. Così pure negli esperti di controllo di gestione, che riportano a loro volta a un chief financial officer sempre più orientato al business, si apprezzano professionalità miste, con una formazione non esclusivamente finanziaria. Oltre che economisti, possono essere ingegneri gestionali e no, ma con master in general management, che vengano dalla pianificazione, dalla logistica o dall'information technology. «Notiamo che servono controller con competenze più trasversali, per una lettura complessiva del dato finanziario», indica Marina Pastorelli, responsabile della divisione executive search di Kpmg.

TEMPORARY MANAGEMENT

Interventi mirati e attenzione ai costi fanno aumentare il ricorso a professionisti a tempo. Non tanto come consulenti, ma come manager veri e propri che, per un certo periodo di tempo (in genere sei mesi), entrano in azienda con precisi obiettivi da raggiungere e corrispondenti autonomia e potere decisionale. Ne fanno uso anche le pmi per mettere a posto i conti, tagliare dove si può, ed essere pronti a ripartire. Tra gli obiettivi c'è anche quello di trasferire de-

terminante competenze a figure più giovani già presenti all'interno. «Questi interventi di temporary management hanno una crescita esponenziale», dichiara Nicolas Bechu, ad di Michael Page international, che da aprile ha una divisione dedicata al fenomeno. Già collocati una ventina di manager, sono una quindicina le posizioni aperte per l'autunno. Complessivamente la sede italiana del gruppo inglese registra a settembre un 10% in più di opportunità di lavoro rispetto ad aprile, ma siamo sempre sotto del 40% rispetto alla media del 2008. Di fatto sul mercato si trovano più manager di alto livello che hanno perso il posto negli ultimi tempi. E le aziende, di tutte le dimensioni, iniziano a coglierne l'opportunità: «Hanno il vantaggio di poter disporre di know-how di alto livello a un costo accessibile perché limitato nel tempo», spiega Maurizio Quarta, managing partner di Temporary management & capital advisors, che con la crisi ha avuto un incremento di richieste dalle imprese del 15-20%. Con un avvertimento: «Fare il manager temporaneo è un lavoro a tutti gli effetti. Pensare di farlo come ripiego, in attesa di reinserirsi stabilmente, non è una buona motivazione: dev'essere una scelta consapevole, con la responsabilità di portare a termine i progetti». E tra i quarantacinquenni a spasso in questo periodo c'è chi inizia a considerarlo una scelta per il futuro. Con retribuzioni di circa il 30% in più rispetto a un'assunzione stabile. Il prossimo 14 ottobre a Palermo presso la sede degli industriali si discuterà di questa modalità di lavoro nel convegno dal titolo: *Temporary management - strumento di crescita per l'imprenditoria siciliana*.

LE FUNZIONI CHE TENGONO

Ma quali sono le funzioni più attrattive? Nelle risorse umane, per esempio, sembra partita la fase due: dopo i tagli e le contrattazioni con le parti sociali, riprende quota lo specialista nello sviluppo del potenziale interno: «Possono anche essere professionisti delle risorse umane diversi da quelli utilizzati nei mesi scorsi», spiega Lindholm di Mindoor. La domanda continua anche per i ruoli legati alla produzione, alla logistica, alla ricerca e allo sviluppo: «La forte tendenza alla delocalizzazione degli anni scorsi si è un po' fermata, anche perché richiede investimenti considerevoli, per cui risulta interessante chi aiuta a ottenere la massima efficienza nella produzione locale», afferma Carlo Caporale, senior manager della società di executive search Robert Half. Servono infine commerciali e sales manager, che aiutino a fare fatturato: «Le richieste arrivano anche da nuove realtà internazionali approdate in Italia», dice Vito Gioia di Asa.

IL RITORNO AI BENI PRIMARI: CIBO E SALUTE

L'alimentare tiene nonostante la crisi: per questo settore servono buyer e commerciali sia per il canale della grande distribuzione che per quello della vendita al dettaglio. «Un segnale positivo è che abbiamo in corso ricerche per sostituzioni di persone che ad aprile difficilmente sarebbero state rimpiazzate», commenta Sandro Sereni, senior partner di Exs (ex Mpsitalia del gruppo Gi group), un nuovo network internazionale di ricerca per executive. E, a dispetto del periodo critico, continua l'espansione di settori innovativi come le energie rinnovabili, che cercano ingegneri, commerciali con un forte background tecnico (rari da trovare) e manager. C'è richiesta anche dal mondo dell'health care, tra le società che producono e distribuiscono dispositivi medicali e nella sanità privata: centri diagnostici, cliniche private, centri di riabilitazione, case di cura. «Iniziano a esserci strutture complesse che necessitano di una gestione manageriale, come la finanza e l'amministrazione», rileva Gianluca Gioia, a capo della società di middle management Mcs. Richieste di medici e biomedici appaiono anche sulle pagine di Trovo Lavoro del *Corriere della Sera*, il nuovo servizio integrato tra web e carta stampata di ricerca del personale. Un codice per ogni annuncio, pubblicato il venerdì sul quotidiano, rimanda al sito internet per ogni specifica. «Sta accadendo un fatto nuovo, già riscontrato in Spagna in questi mesi. Nell'ultima nostra pubblicazione il 10% delle offerte di lavoro riguardava figure mediche per il settore sanitario privato», commenta Maurizio Gamberini, responsabile di Trovo Lavoro del gruppo Rcs.

Gaia Fertler



- 1) Nicolas Bechu, di Michael Page international
- 2) Maurizio Quarta, di Temporary management & capital advisors
- 3) Sandro Sereni, di Exs
- 4) Gianluca Gioia, di Mcs