

## ***CURRICULUM VITAE – MANFREDI MANFRIN***

### **ESPERIENZA PROFESSIONALE**

Da inizio 2016 ad oggi consulente di direzione.

Dal 2002 al 2015, procuratore con delega per amministrazione, finanza, controllo e sistemi informativi e direttore operations di Technogel Italia SRL (TGI, 15 ml di € di ricavi e 80 dipendenti in Italia). TGI è una joint-venture paritaria italo-tedesca fondata per sviluppare un materiale innovativo applicato in prodotti health care, ergonomia e wellness in genere; avevo delega di responsabilità sullo stabilimento, personale, amministrazione, finanza, controllo e sistemi informativi.

Dal 1999 al 2001, consulente di direzione e direttore di 2 progetti ADAPT della Comunità Europea promossi dalla Fondazione CUOA di Altavilla Vicentina (budget 6.5 mld di lire).

Dal 1996 al 1998 temporary manager in INIPRESS S.p.A., 20 mld (lire) di fatturato, ruolo di direttore generale e assistente del Presidente-titolare, con il compito di aiutare i figli nell'inserimento in azienda attraverso la creazione di un sistema di direzione basato sul budgeting, la programmazione operativa ed economico-finanziaria e il controllo dei costi.

Dal 1994 al 1996 consigliere delegato (con delega per l'amministrazione, finanza e controllo) alla Mareno Industrie S.p.A. (50 mld.lire fatturato, ex Gribaudo Industries S.p.A. oggi società appartenente al gruppo ALI S.p.A.).

Dal 1986 al 1994 consulente di direzione e organizzazione aziendale e formatore.

Dal 1980 al 1986 in Zanussi (ora Electrolux) a Pordenone, prima al controllo di gestione e poi responsabile della Gestione Vendite Italia nella divisione elettronica di consumo.

### **ISTRUZIONE E FORMAZIONE**

Laurea in Filosofia (110/L) - Tesi su Herbert Simon e la teoria della razionalità limitata.

Madrelingua: Italiano

Lingue straniere: Inglese parlato e scritto di buon livello

## COMPETENZE COMUNICATIVE

Discrete, sviluppate nel corso di 13 anni di lavoro in una multinazionale con sedi in Germania, USA e Italia.

## COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Le mie competenze professionali sono maturate lavorando in quasi tutte le funzioni aziendali, con esclusione delle attività tecniche di ricerca e sviluppo. Come dirigente e amministratore d'azienda, in particolare, sul piano gestionale ho potuto gestire vari processi in differenti situazioni aziendali.

- **Produzione:** come direttore operations in TGI ho avuto esperienze di gestione corrente delle risorse umane e tecniche, in uno stabilimento con 65 addetti, diretti e indiretti e con un elevato capitale investito. L'attività di gestione del personale e dei rapporti sindacali ha riguardato assunzioni e licenziamenti, cassa integrazione e contratti di solidarietà, premi di risultato, piani di carriera; ho gestito trattative sindacali in occasione di rinnovi di contratti di secondo livello e di ristrutturazioni; questo sia in TGI che in Mareno Industrie. In TGI, assistito dalla Associazione Industriali di Vicenza ho condotto una trattativa sindacale che ha portato all'introduzione di un orario di lavoro (6 ore per 4 turni per sei giorni) non previsto dal contratto collettivo nazionale, che ha consentito di elevare l'utilizzo degli impianti di circa il 30% a fronte di necessità commerciali.
- In Mareno Industrie inizialmente ho gestito una ristrutturazione con riduzione da tre stabilimenti a uno e poi assieme ad un nuovo responsabile tecnico (che avevo selezionato) ho avviato un progetto di lean production con riprogettazione delle due gamme principali di prodotto.
- In TGI ho avviato la realizzazione del primo stabilimento di produzione e seguito le prime fasi della realizzazione del secondo, gestendo una complessa trattativa con l'ente Locale ed i proprietari del terreno. In TGI ho avuto sempre un ruolo attivo nella fase di avviamento in produzione dei nuovi prodotti, curando in particolare i requisiti di industrializzazione. Nello sviluppo di una nuova gamma di prodotti destinati al consumatore (guanciali e materassi) ho curato l'acquisto dei macchinari e tutta l'organizzazione del lavoro di assemblaggio e confezionamento finale.
- In TGI ho seguito anche la logistica e la gestione acquisti, nei vari aspetti (gestione scorte, rapporti con i fornitori, servizio al cliente) e ho condotto la fase di transizione fra un prodotto Business to Business al prodotto Business to Consumer, seguendo la logistica al retail e assicurando all'azienda la

capacità di triplicare le scorte fisiche, a parità di spazi di magazzino, per le diverse necessità di servizio richieste dalla clientela retail.

- In Zanussi in ambito commerciale ero responsabile della gestione e controllo di una forza di vendita diretta ed indiretta finalizzata alla realizzazione di obiettivi di marketing distributivo nell'ambito di operazioni di riposizionamenti di brand commerciali. In quelle circostanze ho fatto parte del gruppo di lavoro che ha lanciato un marchio (SELECO) che è riuscito ad acquisire il 10% di quota sul mercato nazionale in 3 anni.
- Sia In TGI che in Mareno sono stato responsabile della contabilità e del bilancio, della gestione dei rapporti con le banche, del credit management, dei rapporti con il collegio sindacale, e della gestione dei rapporti con le società di certificazione del bilancio. In TGI ho avviato il processo di certificazione di bilancio. Sempre in TGI sono riuscito a portare la società ad un rating bancario di investment grade. In entrambe le società ho curato i rapporti con le controllate estere; in TGI in particolare ho contribuito all'avviamento della filiale USA, occupandomi del sistema amministrativo.
- In TGI ho sempre seguito la gestione delle risorse umane: selezione e assunzioni, formazione, sviluppo di carriera, remunerazione. (Incidentalmente, ho convinto due mie collaboratrici che avevano raggiunto solo il diploma di maturità a proseguire gli studi conseguendo la laurea in economia, concedendo loro un orario compatibile con lo studio).
- La più significativa esperienza dirigenziale nelle organizzazioni di servizi, nella fattispecie il CUOA, è stata la direzione operativa del progetto ADAPT in Veneto e in Lombardia, assieme al prof. Roberto Filippini che rivestiva il ruolo di direttore scientifico. Il mio compito era sia di coordinatore di tutte le attività di erogazione della formazione e della consulenza sia di "direttore commerciale", cioè di gestore delle relazioni con le aziende partecipanti.

Dopo la fine dell'esperienza in Zanussi nel 1986, ho iniziato a lavorare come consulente di direzione in una importante società di consulenza milanese, la RATIO di Giorgio Donna e Marcello Bianchi, facente parte del gruppo Ambrosetti, fortemente specializzata sui sistemi di controllo e pianificazione economico-finanziaria. Con questa società ho avuto l'opportunità di lavorare in FIAT e Italsider.

Nel frattempo, assieme ad altri professional come me (Angelo Milanello, Pieremilio Ferrarese) e alcuni docenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia (Brunetti, Santesso, Olivotto, Buttignon), ho fondato una società di consulenza, la Management Accounting (MA), per seguire una fascia di clienti più piccola costituita sia da imprese che da cooperative. In queste ultime ho lavorato per anni, in particolare nel

mondo dell'agroalimentare in provincia di Verona, Padova e Treviso (collaborando con tutti i "colori politici" della cooperazione, bianchi, rossi e verdi).

Nelle aziende di medie dimensioni che erano il target di MA ho avuto occasione di progettare, e, in certe circostanze, di implementare, in diverse realtà, sistemi di controllo economico-finanziario: contabilità generale ed analitica, costi del prodotto, budgeting e reporting, analisi degli investimenti, pianificazione finanziaria, sistemi informativi per la funzione amministrativo-finanziaria e per il controllo di gestione. Fra le più importanti aziende seguite Selle Royal (VI), Ceramica Dolomite (BL), SILCA (TV).

In collaborazione con i professori Fabio Buttignon (Università di Padova) ed Erasmo Santesso (Università di Venezia) ho partecipato ai team di valutazioni di azienda in occasione di acquisizioni e fusioni (acquisizione della cooperativa Trevenlat da parte di Soligo, privatizzazione dei mercati generali di Verona), occupandomi prevalentemente degli aspetti di audit delle operations.

Come consulente di direzione, sul piano organizzativo ho sviluppato competenze prevalentemente nei seguenti ambiti:

- analisi dei fabbisogni informativi, progettazione e realizzazione di procedure e di sistemi informativi automatizzati per la gestione delle operazioni correnti (magazzini, fornitori, cicli, distinta-base), ed in particolare del servizio al cliente (gestione del ciclo dell'ordine); progettazione e realizzazione di procedure di programmazione e controllo della produzione. Presso la società IRSAP di Rovigo, circa 15 anni fa, ho gestito un complesso processo di sviluppo e realizzazione del sistema di pianificazione e controllo avanzamento della fase finale di assemblaggio, verniciatura e spedizione. Il progetto, del valore (allora) di circa 2 miliardi di lire, ha prodotto algoritmi di scheduling che ancora oggi vengono dati in input al sistema ERP SAP R/3.
- Ho avviato alla certificazione e gestione del sistema di Qualità secondo la normativa ISO 9000 diverse aziende, ultima delle quali Technogel.

La mia conoscenza delle organizzazioni di servizi non profit, è maturata attraverso due esperienze: la progettazione iniziale del sistema di controllo di gestione in ambito sanitario ospedaliero, le Aziende Sanitarie locali di Verona e Camposampiero (con RATIO). Inoltre, con MA, ho progettato e realizzato il sistema di controllo dell'Istituto per il Marchio di Qualità (IMQ).

Come formatore ho operato in istituti di formazione (CUOA, SINNEA, ISVOR FIAT) e presso grandi strutture pubbliche e private (INPS, INAIL, Regione Trentino Alto Adige, ILVA, FINSIEL).

Infine sono formatore di 1° livello del P.A.S. (Programma di Arricchimento Strumentale) di Reuven Feuerstein, un approccio metodologico nato per la terapia dei deficit cognitivi in persone portatrici di disabilità, ma applicabile anche ai “normodotati” come strumento di potenziamento cognitivo. Questo mio interesse per l’arricchimento cognitivo è nato dalla mia attività di volontariato come consulente di una cooperativa sociale per l’inserimento lavorativo di disabili e persone svantaggiate in genere.

### ULTERIORI INFORMAZIONI

Oltre al lavoro in azienda ho fatto alcune esperienze di insegnamento universitario come professore a contratto negli insegnamenti di:

- Economia Aziendale nel corso di Laurea breve in Informatica ed Economia Aziendale dell’Università di Venezia Ca’ Foscari, sede staccata di Treviso;
- Economia e Organizzazione Aziendale presso l’Università di Padova, Facoltà di Ingegneria, corso di Laurea in Ingegneria Gestionale;
- Economia e Organizzazione Aziendale presso l’Università di Padova, Facoltà di Ingegneria, corso di Laurea in Ingegneria Energetica (Anni Accademici 2008-9 e 2009-2010);
- Programmazione e Controllo di Gestione presso l’Università di Padova, Facoltà di Economia e Commercio (1998-99, 1999-2000)
- Controllo di Gestione presso l’Università di Padova, corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale (Anni Accademici 2005-6, 2006-7, 2007-8, 2008-9, 2009-10).