

# CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO



# SOMMARIO

<b>PREFAZIONE</b>	<b>PAG 1</b>
<b>CREDITS</b>	<b>2</b>
<b>OSSERVATORIO 4.MANAGER</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGIA DI RICERCA</b>	<b>7</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>10</b>
<b>1. IL CAPITALE MANAGERIALE</b>	<b>17</b>
1.1 EVOLUZIONE DELLA FUNZIONE IMPRENDITORIALE	18
EVOLUZIONE DEL MODELLO GESTIONALE DEGLI IMPRENDITORI ITALIANI	19
L'IMPORTANZA DELLA CULTURA AZIENDALE	21
LA DOTAZIONE MANAGERIALE DELLE IMPRESE E LE PROSPETTIVE DI AMPLIAMENTO	26
LA DOMANDA DI COMPETENZE MANAGERIALI SU LINKEDIN	29
LA FORMAZIONE INDIRIZZATA AI MANAGER AZIENDALI	38
MISMATCH E OSTACOLI ALLA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI	41
LEPRI E PIONIERI. UNO SGUARDO AL FUTURO	46
1.2 EVOLUZIONE DELLA FUNZIONE MANAGERIALE	47
LE SOFT SKILLS	48
LE HARD SKILLS	50
LO SKILL MIX DEL PROSSIMO FUTURO	52
FORMAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI	54
<b>2. DATI SUL MERCATO DEL LAVORO DIRIGENZIALE</b>	<b>57</b>
DINAMICA	58
DATI SETTORIALI	60
DATI DEMOGRAFICI E GENDER GAP	62
TIPOLOGIE CONTRATTUALI	66
DATI GEOGRAFICI	69
TENDENZE, QUALITÀ DELLA DOMANDA E MISMATCHING	79
QUALITÀ DELLA DOMANDA DI FIGURE MANAGERIALI	81
MISMATCHING	84
<b>3. POLITICHE A FAVORE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI</b>	<b>97</b>
BIBLIOGRAFIA	100
SITOGRAFIA	101

# Prefazione

## Il Secondo Rapporto Osservatorio 4.Manager

*Quando abbiamo deciso di istituire l'Osservatorio sul mercato del lavoro e le competenze manageriali di 4.Manager eravamo alla ricerca di uno strumento strutturato di indagine che ci supportasse nel raggiungere l'obiettivo ambizioso che ci siamo prefissi: contribuire allo sviluppo del Paese attraverso la formazione di una nuova cultura di impresa.*

*Concepire il futuro in uno scenario di grandi trasformazioni richiede un profondo ripensamento del nostro ruolo di potenza manifatturiera d'Europa; un esercizio non banale e assolutamente necessario che le parti istitutive di 4.Manager, Confindustria e Federmanager, hanno assunto a sfida comune.*

*Insieme, dunque, intendiamo promuovere la diffusione di una cultura d'impresa che sia davvero all'avanguardia, innovativa, competitiva e internazionalizzata, attingendo al grande patrimonio industriale italiano che merita il nostro impegno. Da qui, l'attenzione costante che rivolgiamo alle competenze manageriali, intese come driver di sviluppo del fare impresa.*

*Laddove il capitale manageriale è valorizzato, infatti, aumentano produttività e performance aziendali, e si genera benessere economico e sociale.*

*La fabbrica competitiva si reinventa continuamente sulla base degli stimoli e delle opportunità che vengono dall'esterno: possiamo assecondare questo processo soltanto posizionando al centro della nostra visione il grande capitale umano di cui disponiamo.*

*Questo richiede alle imprese di modificare il tradizionale modo di produrre e fare business, individuando le competenze manageriali che costituiscono un volano di crescita, per stare al passo con il mercato in continua evoluzione e per essere più competitive e attraenti anche agli occhi dei player europei e internazionali.*

*Il secondo Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager dedicato al tema "Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo" indaga i nuovi scenari produttivi, le caratteristiche e lo sviluppo delle competenze manageriali, le dimensioni e le cause del mismatch domanda e offerta di competenze per fornire suggerimenti sulle azioni e gli strumenti da realizzare e per migliorarne la diffusione.*

*Com'è nel mio auspicio, a partire da questo ampio lavoro di analisi potremo costruire una risposta adeguata alla sfida. E farlo in fretta, perché quello attuale è un tempo velocissimo, in cui tecnica e visione non possono fare a meno l'una dell'altra.*

**Stefano Cuzzilla**  
Presidente 4.Manager

## CREDITS

*Il Rapporto è stato elaborato dall'Osservatorio 4.Manager con il coordinamento scientifico di Giuseppe Torre e l'indirizzo generale di Fulvio D'Alvia, Direttore Generale di 4.Manager.*

*Si ringraziano per la preziosa collaborazione: i membri del Network dell'Osservatorio e tutti gli appartenenti all'Expert Panel dell'Osservatorio e ai gruppi di lavoro sulla piattaforma Think4Management.*

*Grazie a tutti coloro che hanno partecipato allo studio qualitativo: Marco Autorino, Graziano Cucchi, Francesco Di Norcia, Enrico Dini, Maria Rita Fiasco, Riccardo Fini, Eleonora Fratesi, Giampaolo Gabbi, Giorgio Klingher, Enrico Loccioni, Eleonora Mancini, Mario Marco Molteni, Pierpaolo Pontecorvo, Roberto Rocchegiani, Giovanni Russo, Danilo Scarponi, Maurizio Sobrero, Giovanni Tomasi, Raffaele Vanacore, Claudio Vitali.*

*Un particolare debito di riconoscenza va a:*

*Il Rappresentante Permanente Aggiunto Ambasciatore presso il Comité des Représentants Permanents Michele Quaroni;*

*il Segretario Generale di Unioncamere Giuseppe Tripoli e il Vicesegretario Generale Claudio Gagliardi;*

*la Dirigente Sviluppo Economico della Conferenza delle Regioni Giulia Pavese;*

*la Tecnostruttura delle Regioni per il fondo Sociale Europeo nella figura della dott.ssa Rita Arcese;*

*la Direttrice Generale dell'INAPP Paola Nicastrò e Andrea Ricci, Direttore Progetti Strategici;*

*il Presidente Carlo Robiglio, la Direttrice Carlotta Baini e tutto il Consiglio Direttivo di Piccola Industria di Confindustria;*

*il Presidente Alessio Rossi, la Direttrice Michela Fantini, e tutto il Consiglio Direttivo dei Giovani Imprenditori di Confindustria;*

*il Direttore Generale di Federmanager Mario Cardoni e la Tesoriera Nazionale Marina Cima;*

*il Presidente Renato Fontana e tutto il Coordinamento Nazionale dei Giovani Federmanager;*

*il Responsabile del Coordinamento Politiche Ambientali Confindustria Marco Ravazzolo;*

*la Delegazione presso l'Unione Europea di Confindustria nella figura del Direttore Matteo Borsani e tutto il team di ricerca;*

*la Coordinatrice del Gruppo Minerva Federmanager Renata Tebaldi e tutto il Comitato Esecutivo.*

## OSSERVATORIO 4.MANAGER

L'Osservatorio **4.Manager** è uno strumento voluto da Confindustria e Federmanager che ha il compito di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali, al fine di comprendere l'evoluzione delle competenze manageriali nel nostro Paese.

Ha inoltre l'obiettivo di monitorare e individuare le buone pratiche nel campo del welfare aziendale e dei rapporti tra imprese e manager.

L'Osservatorio si pone nella prospettiva di fornire a Confindustria, Federmanager e a tutti i soggetti interessati, studi, strumenti e idee per costruire il miglior futuro possibile per imprenditori e manager.

## Introduzione

Globalizzazione, tecnologia e trasformazioni geopolitiche stanno modificando alla radice le regole del gioco che governano l'economia, il lavoro, la società e i mercati. Questa transizione verso modelli nuovi e mai sperimentati genera entropia e instabilità e mette a dura prova la capacità dei governi di garantire uguaglianza, coesione e rispetto dei contratti sociali, elaborati in epoche vicine ma molto diverse da quella attuale. Eppure, mai come in passato, quest'era di transizione rappresenta un'occasione più unica che rara per plasmare un nuovo sistema socioeconomico e produttivo che abbia le qualità sia per affrontare le grandi sfide globali, sia per cogliere nuove e inaspettate opportunità.

Condizione necessaria, affinché ciò accada, è che si mobilitino le migliori competenze politiche, scientifiche, imprenditoriali e manageriali per elaborare una nuova visione del futuro, soprattutto nel campo delle politiche competitive, dell'istruzione e della formazione delle competenze, dell'uguaglianza e della coesione, della mitigazione delle sfide ambientali e demografiche. D'altra parte, una delle poche certezze che abbiamo è che in un'economia ad alta velocità l'elemento cardine della competitività di un'impresa, di una nazione o di un continente, è il **grado e la velocità di sfruttamento e diffusione di conoscenze scientifiche, di competenze tecniche, di abilità imprenditoriali e manageriali e la capacità di accumulare "capitale umano innovativo" in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti**. Ma tutto ciò non è ancora sufficiente: occorre anche acquisire la capacità di individuare per tempo, formare e mobilitare le medesime competenze e conoscenze al momento giusto per lo scopo giusto.

In questa fase storica è urgente costruire anche un nuovo patto sociale tra istituzioni, imprese e famiglie. Si è infatti aperta una nuova fase nella globalizzazione, molto diversa da quella immaginata nel 1975 dai leader dei sei maggiori paesi occidentali che, di fatto, abbatterono i confini commerciali tra le nazioni.

La Globalizzazione 4.0 sta rivelando l'inadeguatezza di un numero incredibilmente elevato di principi, dati ormai per acquisiti e collaudati, e nessun dominio di policy (pubblico o privato che sia) è immune da questo cambiamento. Pertanto, quando si immaginano politiche economiche, sociali e di difesa, i leader devono tenere conto di tecnologie, nuovi paradigmi e modelli di business emergenti che, in brevissimo tempo, sono in grado di mutare profondamente gli equilibri strategici, finanziari e competitivi tra nazioni e continenti.

Conciliare gli attuali orizzonti temporali governativi e le regole democratiche concepite due secoli addietro con l'estrema dinamicità degli scenari a breve termine è un esercizio complesso che richiede una nuova e più acuta predisposizione a esplorare il futuro.

L'obiettivo dei leader attuali – pubblici e privati – deve essere quello di "istituzionalizzare l'agilità" sia mediante strumenti predittivi, legislativi ed esecutivi di tipo adattivo, sia attraverso la **formazione di una nuova classe dirigente pubblica e privata** che sia in grado di adattarsi molto rapidamente al cambiamento e che sappia utilizzare tutte le tecnologie e le competenze messe a disposizione dalla modernità.

Una tale trasformazione del sistema Paese deve avvenire in tempi molto brevi: l'Italia, infatti, mostra evidenti segnali di rischio competitivo come emerge, ad esempio, dall'edizione 2018 del Rapporto sulla competitività globale del World Economic Forum<sup>1</sup> che posiziona il nostro Paese al 31° posto su 140 Paesi presi in considerazione e al 17° tra i Paesi europei. Tra le cause di questa poco esaltante collocazione si rilevano gravi ritardi e lacune in alcune tra le aree strategiche oggi più rilevanti per una nazione moderna: **il mercato del lavoro (79° posto in graduatoria) e dei capitali (49°); l'adozione di tecnologie digitali (52°); le skills (40°)**.

In più, la situazione formativa italiana è talmente grave che l'OCSE, nel suo ultimo Employment Outlook, scrive testualmente: **“Il sistema italiano di formazione permanente non è attrezzato per le sfide future”**.

Questi gap diventano particolarmente insidiosi, soprattutto col **diffondersi di paradigmi tecnologici ed economici** (es. *smart economy*, *platform economy*, economia circolare, ecc.) che stanno modificando non solo gli approcci di business e il modo di lavorare, ma soprattutto l'organizzazione del lavoro e, di conseguenza, le regole che governano il mercato.

Se spostiamo l'attenzione sul settore produttivo italiano, è evidente che le trasformazioni hanno causato un vero e proprio “tsunami” che, nonostante fosse stato annunciato fin dai primi anni '90, ha colto di sorpresa sia gli operatori economici, sia le istituzioni. Nuovi paradigmi economici e inedite *driving forces* – maturate negli ultimi due decenni – **rischiano di rendere obsoleto non solo il tradizionale modo di produrre e fare business, ma addirittura l'essenza culturale dell'impresa e la qualità e quantità dei fattori che contribuiscono alla produzione**.

In un tale contesto, **la competitività delle imprese dipenderà in misura sempre più rilevante dal capitale umano e dalla qualità gestionale**, un miglioramento delle quali è in grado di incidere positivamente sulla competitività, sui livelli occupazionali, sul benessere lavorativo e sulla resistenza agli shock esterni e interni.

Un caso emblematico, a questo proposito, è quello delle “tecnologie abilitanti”, che per essere sfruttate e capitalizzate pienamente richiedono sia investimenti in competenze tecniche, sia un notevole impegno creativo, sia il ricorso a competenze manageriali e imprenditoriali continuamente aggiornate e inter-funzionali, e soprattutto slegate dai tradizionali modelli d'innovazione del passato nei quali la tecnologia assolveva a una semplice funzione di supporto alle funzioni tipiche di produzione, marketing e vendita.

In altri termini, in un contesto industriale nel quale la **conoscenza, la tecnologia e il tempo hanno assunto il rango di “fattori della produzione”**, il capitale umano e le competenze imprenditoriali e manageriali devono obbligatoriamente arricchirsi di nuove funzioni e abilità, molte delle quali facciamo ancora fatica a definire con chiarezza.

Questo è un tema centrale soprattutto per le PMI, che in molti casi dispongono di risorse e strumenti limitati per identificare e affrontare sfide e opportunità e, di conseguenza, anche per individuare i percorsi più adatti per elevare la qualità del capitale umano e ampliare conoscenze e abilità di imprenditori e manager. Su questo terreno il nostro Paese mostra i limiti più evidenti, anche a causa di un mercato del lavoro ampiamente migliorabile sotto il profilo dell'efficienza.

---

<sup>1</sup> <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

Questi fenomeni costituiscono una sfida importante non solo per le PMI, ma anche per tutte quelle medie imprese italiane che, in questo momento, si trovano costrette ad affrontare una scelta strategica fondamentale: crescere, innovare e affrontare in maniera decisa i mercati globali (sulla scia delle tante “multinazionali tascabili” italiane) o arrendersi e farsi acquisire.

Un discorso a parte meritano le competenze manageriali, la cui comprensione è possibile solo distinguendo tra quelle di cui dispongono gli imprenditori, e quelle alle quali è possibile accedere attingendo al mercato.

Rispetto al “mercato delle competenze manageriali”, è bene sottolineare che nel nostro Paese, se lo si riferisce alle sole figure dirigenziali, esso mostra una dimensione estremamente ridotta (coinvolge ogni anno poche migliaia di dirigenti), ma soprattutto è caratterizzato da logiche di incontro tra domanda e offerta che seguono regole significativamente diverse da quelle che caratterizzano il resto del mercato del lavoro, a partire, ad esempio, dall’individuazione della componente variabile della remunerazione (MBO), fino a giungere ai meccanismi di costruzione della fiducia e di condivisione dei valori tra imprenditore e manager.

La limitatezza numerica di questo mercato e le sue peculiarità professionali, remunerative e umane, fanno sì che le inefficienze che lo caratterizzano amplino il solco tra domanda e offerta e, spesso, ne impediscano addirittura l’incontro. Oggi, però, **tale divergenza non è più accettabile perché potrebbe alimentare il “digital divide” tra piccole e grandi aziende e tra le nostre aziende e quelle di altre nazioni**, potrebbe rallentare le nostre imprese nell’agganciare le catene globali del valore o ostacolare la comprensione e l’adattamento ai nuovi paradigmi economici.

Oggi si parla spesso di **innovazione**. Ebbene, gli studi condotti su questo terreno mostrano che il principale ostacolo all’introduzione delle tecnologie abilitanti nelle aziende italiane – e soprattutto nelle PMI – non è la mancanza di accesso alla tecnologia (barriere di “accesso materiale”) né il costo, bensì la **carenza di conoscenze e competenze tecniche e manageriali** (barriere di “accesso alle competenze”).

Il tema di questo studio è proprio quello di esplorare le caratteristiche di queste particolari competenze e di suggerire le azioni che meglio di altre potrebbero migliorarne la diffusione, sia dal punto di vista delle politiche industriali e del lavoro, sia rispetto al ruolo degli organismi di rappresentanza, sia relativamente alle politiche educative e formative.

Tuttavia, per comprendere una realtà così complessa, articolata e in rapida evoluzione non sono più sufficienti le tecniche e le fonti di analisi tradizionali; occorre utilizzare un mix di metodologie, fonti, approcci che diano risalto ai segnali di cambiamento, alle sfide che ancora non si sono palesate e alle opportunità che ancora stentiamo a focalizzare. Per questo motivo lo studio è stato condotto utilizzando un set molto ampio di strumenti e sorgenti di dati e, soprattutto, cercando di stare il più a lungo possibile a stretto contatto con coloro che dei fenomeni di cui andremo a parlare sono i diretti protagonisti e che ringraziamo sentitamente per la preziosa collaborazione.

# Metodologia di ricerca

## DISEGNO DI RICERCA

Lo studio è stato realizzato con finalità esplorative per analizzare il “capitale manageriale italiano” e individuarne le possibili traiettorie evolutive.

In relazione agli obiettivi dell’indagine sono state esplorate ed esaminate le seguenti aree:

- Il contesto ed evoluzione delle competenze manageriali
- Le caratteristiche della domanda e offerta di competenze manageriali
- Le dimensioni del mismatch esistente nel nostro Paese e i motivi che lo determinano
- Lo sviluppo delle competenze manageriali
- L’evoluzione dello skill mix in relazione ai processi di trasformazione in atto.

Il disegno di ricerca è articolato in tre distinte fasi condotte attraverso moduli di ricerca integrati:

- **FASE 1** Inquadramento del tema (analisi della pubblicistica, *desk research* e *web analysis*)
- **FASE 2** Esplorazione degli scenari futuri
- **FASE 3** Fase di rilevazione estensiva mediante una survey campionaria

## ANALISI DELLA PUBBLICISTICA E INDAGINE DESK

La finalità è stata quella di analizzare lo scenario di riferimento delle competenze manageriali per le seguenti aree:

- Lo stato della ricerca economica e delle scienze del management
- I dati di struttura del mercato
- La domanda e l’offerta
- I trend emergenti

## FONTI DEI DATI

- **Banca dati INPS**

I dati INPS elaborati in questo rapporto, salvo diversa indicazione, sono stati estratti dalla “banca-dati statistica - osservatorio sui lavoratori dipendenti - lavoratori dipendenti, retribuzioni e periodi retribuiti nell’anno”, resa disponibile dall’INPS sul proprio sito attraverso lo strumento di consultazione messo a disposizione dallo stesso Istituto. Nella banca-dati sono presenti informazioni tratte dall’archivio amministrativo delle denunce retributive mensili - Emens - sui lavoratori dipendenti di imprese, che hanno avuto nell’anno almeno un versamento contributivo per lavoro dipendente presso l’INPS. L’unità statistica è rappresentata dal lavoratore che ha avuto almeno un versamento contributivo per lavoro dipendente nel corso dell’anno. Al momento della consultazione erano presenti dati relativi agli anni dal 2008 al 2017; le classificazioni settoriali omogenee sono relative al periodo 2014-2017.

L’estrazione dei dati è avvenuta nel mese di marzo 2019.

- **Banca dati Excelsior-Unioncamere**

I dati riferiti al progetto Excelsior-Unioncamere utilizzati per le elaborazioni di questo report sono stati estratti nei mesi di aprile e maggio 2019 dal sito: <https://excelsior.unioncamere.net/xtm/geoChooser/scegli-archivio.php>.

Il progetto Excelsior-Unioncamere realizza un monitoraggio pressoché continuo dei fabbisogni professionali delle aziende, attraverso la periodica somministrazione di questionari ad un campione rappresentativo di imprese dell'industria e dei servizi con addetti dipendenti. L'universo di riferimento, cui sono riproporzionati i dati ottenuti dalla rilevazione, è costituito per il 2017, da 1.289.450 imprese, con un numero complessivo di dipendenti pari a 11,883 milioni. Le rilevazioni mensili vengono rielaborate in dati trimestrali ed in sintesi annuali, che sono quelle utilizzate in questa sede, attingendo attraverso gli appositi tools alla banca-dati disponibile sul sito del progetto.

Le entrate previste dalle imprese sono classificate in base alla nomenclatura delle professioni utilizzata dall'Istat e dalle altre fonti amministrative. In tale nomenclatura, i "Dirigenti" sono compresi nel macro-gruppo "1. Legislatori, imprenditori e alta dirigenza" ed in particolare nelle classi "1.2.2 Direttori e Dirigenti generali di aziende", "1.2.3 Direttori e Dirigenti dipartimentali di aziende" e "1.3.1 Imprenditori e responsabili di piccole aziende", a loro volta articolate in categorie.

- **Altre fonti di dati**

Lo studio è stato arricchito da informazioni ricavate anche da altre rilevazioni campionarie e qualitative, che complessivamente, nel corso dell'ultimo anno, hanno coinvolto 1.566 imprenditori e manager e 72 esperti e opinion leader.

### WEB ANALYSIS **Fonte dei dati: LinkedIn**

L'analisi è stata realizzata al fine di effettuare una mappatura della domanda (**job description**) e dei desiderata delle competenze manageriali in Rete all'interno del servizio web LinkedIn.

La Web Analysis sulle offerte di lavoro pubblicate su LinkedIn è stata effettuata utilizzando 14 key-word di ricerca relative a figure generiche e specialistiche del mondo del management (manager, direttore, dirigente, responsabile, innovation manager, export manager, temporary manager, HR manager, responsabile risorse umane, CFO, chief financial officer, manager di rete, sales manager, marketing manager) e ha sviluppato 68.898 offerte di lavoro.

I dati sono stati confrontati e arricchiti con le analisi "Talent intelligence" e "Industry Report" realizzate da LinkedIn.

La ricerca è stata condotta in 28 Paesi europei.

### DATA E TEXT MINING **Fonte dei dati: Telemat - Monitor appalti - Open Coesione**

L'analisi è stata realizzata al fine di effettuare la mappatura dei bandi pubblici provenienti dalle Regioni, i Ministeri e le istituzioni europee a favore delle competenze manageriali nel campo della competitività delle PMI, dell'occupazione, della ricerca scientifica e dell'innovazione.

La mappatura è stata effettuata utilizzando 18 key-word di ricerca (internazionalizzazione, innovazione, manager, dirigente, dirigenti, voucher formativi, voucher

formativo, industria, industrie, export, fesr, f.e.s.r., fse, f.s.e., por, p.o.r., consulenza, consulenze, consulente, consulenti) sulla base delle quali sono stati estratti 10.764 bandi pubblicati nel periodo di programmazione 2014-2019, per un totale di 2.452 bandi pertinenti che hanno a loro volta sviluppato 20.994 progetti.

L'ultima estrazione e analisi dei dati è stata effettuata nel mese di giugno 2019.

## FORESIGHT PANEL | COLLOQUI INDIVIDUALI

La rilevazione qualitativa è stata realizzata secondo la metodologia del Foresight: un processo partecipativo di raccolta di informazioni e di costruzione della visione a medio-lungo termine.

Lo studio ha coinvolto, mediante colloqui individuali in profondità sulla base di una traccia di intervista a schema parzialmente guidato, 20 opinion makers: Imprenditori, Manager, Docenti Universitari, Direttori di Business School e Consulenti Aziendali, molti dei quali ricoprono posizioni apicali presso associazioni di categoria, contest e fondazioni accademiche.

I colloqui sono stati effettuati tra il 1° luglio e il 20 settembre.

## SURVEY CAMPIONARIA | IMPRENDITORI E MANAGER

L'indagine campionaria dedicata a imprenditori e manager è stata effettuata tramite modalità di rilevazione mista CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) e CAWI (Computer Assisted Web Interviewing).

Le rilevazioni sono state realizzate nel periodo: 15 luglio-10 settembre 2019.

Il campionamento, per quote, dei soggetti intervistati è così articolato: N. 614 imprenditori con attività prevalente nel settore manifatturiero (codice ATECO da C10 a C33) per tipologia di impresa (dimensione, localizzazione) e N. 1.516 manager per livello e ruolo professionale, per un totale di N. 2.130 interviste.

Consistenza numerica del campione delle interviste CATI dedicate agli imprenditori: Imprenditori N. 614 casi [totale contatti 27.884 - tasso di risposta (2,2%) - rifiuti/sostituzioni 1.166 (tasso di rifiuto 4,2%). Margine di errore +/- 3,9. Una quota delle interviste è stata realizzata con l'ausilio del Panel dell'Osservatorio che comprende imprenditori e manager.

Le interviste sono state somministrate attraverso un questionario semi-strutturato contenente le seguenti macro-aree di ricerca:

- Fenomeni trasformativi imprenditoriali e manageriali
- Modello di gestione aziendale
- Formazione manageriale
- Incontro tra domanda e offerta
- Fenomeni di Mismatch
- Canali di ricerca delle competenze manageriali esterne all'impresa e delle opportunità di lavoro
- Dati socio-anagrafici degli intervistati
- Dati anagrafici di impresa

L'elaborazione dati è stata effettuata mediante il software Spss (Statistical Package for Social Science).

## Executive Summary

Il Rapporto 2019 dell'Osservatorio 4.Manager sulle competenze manageriali ha esplorato il “capitale manageriale italiano” per individuarne le possibili traiettorie evolutive. Lo studio ha preso in esame le caratteristiche della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, le dimensioni del mismatch e i motivi che lo determinano, le direttrici di sviluppo e l'evoluzione dello skill mix in relazione ai processi di trasformazione in atto.

### KEY FINDINGS

- La capacità delle imprese di assorbire e sfruttare le tecnologie e i nuovi paradigmi economici dipende sempre più **dal livello di conoscenze e competenze della forza lavoro, dall'efficacia nella gestione strategica del capitale umano aziendale, dal livello di competenze manageriali presenti in azienda.**
- **Imprenditori e manager** rappresentano la “prima linea” della trasformazione e stanno modificando rapidamente i modelli culturali di riferimento e il loro modo di operare sia nella direzione di una vicendevole “**contaminazione**” e “**fusione delle competenze**”, sia verso l'accrescimento della capacità di adattare velocemente le proprie conoscenze e competenze (e quelle dell'organizzazione) alle *Driving forces* che stanno modellando la manifattura.
- **Una quota crescente di “piccoli e medi” imprenditori – anche nei settori “tradizionali” – mostra segnali d'interesse e apertura verso le competenze manageriali:** per ampliare il mercato di riferimento; per il miglioramento dell'efficienza aziendale; per incrementare il valore del prodotto.
- **L'incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali è ostacolato da un evidente mismatch** che, se non mitigato, potrebbe essere destinato ad ampliarsi.
- **Change management, Leadership, People management e Soft skills** sono i contenuti verso i quali si sta orientando la **formazione dei manager italiani.** Emerge sempre più il bisogno di “**formazione continua**” e di *learning agility*.

### MUTEVOLEZZA DEL CONTESTO: LA NUOVA NORMALITÀ

Globalizzazione 4.0, nuovi equilibri geopolitici, cambiamento demografico e climatico rappresentano i *Game Changers* dell'economia, dei modi di lavorare, dei mercati (di consumo, dei capitali, del lavoro, ecc.) e della società nel suo complesso.

La risposta adattativa degli ecosistemi produttivi e di governance pubblica a questi mutamenti è apparsa eccessivamente frammentata, discontinua, non sufficientemente veloce e ampiamente diversificata per area geografica, dimensione aziendale e settore di attività. A ciò ha sicuramente contribuito la crisi finanziaria e l'instabilità politica, ma ampi margini di miglioramento si rilevano a carico degli strumenti di politica industriale, del lavoro, educativa, formativa e per l'innovazione. Particolarmente urgente è: l'allineamento del mercato del lavoro e del capitale umano ai

bisogni emergenti delle imprese; la focalizzazione delle politiche a favore di competitività e innovazione con misure che incentivino il capitale manageriale delle imprese italiane.

Le trasformazioni investono soprattutto il settore industriale, che in pochi decenni ha dovuto confrontarsi sia con nuovi fattori della produzione (conoscenza, tecnologia, tempo) e nuovi paradigmi economici, sia con la scarsità, sul mercato del lavoro, delle competenze in grado di operare in questi nuovi contesti.

Imprenditori e manager stanno rispondendo, a questo mutamento di scenario, con uno sforzo crescente teso a modificare sia il proprio personale *“mindset”*, sia buona parte dei modelli culturali e organizzativi di riferimento.

## L'IMPRENDITORE-MANAGER

I trend evolutivi orientano gli imprenditori verso modelli culturali aziendali molto più complessi, fluidi, agili, veloci, che li conducono a essere molto più attenti e permeabili a modelli gestionali e di leadership che travalicano il tradizionale sistema di riferimento settoriale, territoriale e dimensionale.

E in effetti, una serie molto ampia di indicatori sul comportamento imprenditoriale sembra confermare la tendenza verso l'adozione di schemi più complessi di quelli tradizionali e contemporaneamente **orientati sia verso l'incremento del valore della produzione** (ad esempio attraverso l'elevazione della qualità, l'innovazione di prodotto e di marketing), **sia nella direzione di una maggiore attenzione ai bisogni interni aziendali** (produttività ed efficienza) mediante una focalizzazione più spiccata sulle variabili tecnologiche, organizzative (sviluppo del capitale umano, agilità, gestione del cambiamento) e amministrative (incremento dell'efficienza finanziaria).

In altre parole, **un numero crescente di imprenditori sta spostando il proprio focus principale dal “fare” (produzione e vendita) a forme più sofisticate di governance, inclusa l'acquisizione di conoscenze e competenze tipicamente manageriali** in grado di adattare velocemente il valore del prodotto e l'efficienza aziendale alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno. Particolarmente interessante è che le manifestazioni di “contaminazione”, tra la tipica funzione imprenditoriale e quella manageriale, caratterizzano anche le PMI (soprattutto con più 50 dipendenti), incluse quelle operanti nei settori classificati come “tradizionali”.

Ad alimentare ulteriormente la spinta verso questa “ibridazione” ci sono almeno tre fattori: **l'innovazione; l'attenzione quasi “ossessiva” alla qualità; la diversificazione dei mercati.**

- **L'innovazione** è ormai percepita quasi come un obbligo da parte degli intervistati ed ha il potere di indurre anche comportamenti virtuosi da parte degli imprenditori, che – ad esempio – nella maggioranza dei casi dedicano tempo formativo personale proprio a questo tema, e in particolare, a: innovazione e change management (59%); competenze digitali (33%).
- Molte aziende hanno reagito alla crescente competitività sui prezzi elevando notevolmente **la qualità dei prodotti e quella dei servizi ad essi associati**. Questa complessa strategia di differenziazione qualitativa può essere compiutamente realizzata solo se avviene in modo pervasivo a tutti i livelli dell'organiz-

zazione aziendale, pertanto, come nel caso precedente, richiede comportamenti imprenditoriali focalizzati sia sul “fare”, sia sul “gestire”;

- **Diversificare i mercati di riferimento** è, in molti settori, quasi indispensabile per garantire la sopravvivenza dell’impresa, ma questi processi, ed in particolare quelli di internazionalizzazione, richiedono competenze chiaramente manageriali.

Un dato interessante è che **questi processi stanno avvenendo secondo traiettorie che seguono l'impronta genetica della via italiana alla manifattura**, ossia preservando, anche nella trasformazione, quegli asset che ci hanno resi leader in moltissime nicchie di mercato.

Questo nuovo “**imprenditore-manager**” sembra essere aperto a contributi manageriali esterni e, nella maggioranza dei casi, è consapevole che *“le imprese che nei prossimi anni non si doteranno di competenze manageriali faranno fatica ad affrontare il cambiamento e ad essere competitive!”*. In prospettiva, **circa la metà degli imprenditori intervistati dichiara l'intenzione di assumere almeno un manager nei prossimi 3 anni**; questa percentuale, nelle aziende prive di queste figure professionali, si attesta intorno al 30%.

Tuttavia, lo spiccato interesse verso le competenze manageriali è ostacolato, nella sua conversione in domanda di figure manageriali, da almeno tre fattori: l’ampio mismatch che caratterizza questo mercato; fattori di attrito che si manifestano all’interno dell’azienda e della sua governance; i costi e la quasi totale assenza di politiche a sostegno della diffusione di competenze manageriali all’interno delle PMI.

Un dato per tutti: gli imprenditori intervistati dichiarano, **nell’87% dei casi, d'incontrare difficoltà nel reperire le figure manageriali**. Questo dato sale addirittura al 91% al Nord del Paese, al 94% tra le imprese più giovani, e infine al 92% tra le imprese familiari, ed è confermato anche dalla rilevazione Excelsior di Unioncamere. Una possibile soluzione può essere ricercata nel **superamento dell'attuale gender gap**, che consentirebbe rapidamente l’ampliamento della platea delle figure con competenze manageriali.

## IL MANAGER MULTI-SKILL

I dati raccolti evidenziano ampi processi trasformativi anche in ambito manageriale, i cui driver principali sono: l’innovazione tecnologica e dei modelli di business; la diversificazione e il repentino mutamento dei gusti e dei comportamenti dei consumatori; l’internazionalizzazione delle imprese; la velocità del cambiamento; l’incertezza e la complessità ambientale.

Il risultato più evidente prodotto da tali tendenze è lo spostamento del focus manageriale da funzioni strettamente focalizzate sulla specializzazione (HRM; Marketing, Finanza, ecc.) e sulle attività di “comando e controllo”, a compiti sempre più ampi e complessi: **individuare tendenze, minacce e opportunità e formulare previsioni; accelerare e facilitare i cambiamenti; velocizzare i ritmi di apprendimento dell'organizzazione e valorizzare il capitale umano aziendale; creare processi e team di lavoro resilienti; valorizzare le diversità; sviluppare modi e processi di lavoro di tipo collaborativo; operare tenendo conto dell'etica e della responsabilità sociale**.

Queste nuove funzioni richiedono **conoscenze e competenze multidisciplinari e trasversali** a diverse aree aziendali e una **spiccata capacità di gestione delle persone**, oltre a particolari doti di **leadership** e **decision making**. Inoltre, la velocità di obsolescenza delle competenze tecniche richiede ai manager di possedere un ampio ventaglio di Soft Skills e di sviluppare una dote essenziale: la **learning agility**; ossia, la capacità d'imparare ad apprendere in modo veloce, continuo e su uno spettro molto ampio di temi.

Analizzando lo skill mix manageriale richiesto dalle imprese moderne, appare con sempre maggiore evidenza che **il confine tra competenze Hard e Soft si assottiglia sempre più**. Anche alle funzioni manageriali più prettamente tecniche ed esecutive si richiede di esercitare le competenze "Hard" su uno spesso substrato di competenze trasversali (Soft). L'utilità di queste ultime si avverte soprattutto nei contesti problematici o nei quali è necessario gestire un gruppo, quando è richiesta un'ampia dose di flessibilità o nei contesti particolarmente complessi e mutevoli.

È il caso, ad esempio, delle competenze trasversali richieste ai manager che operano o intendono operare per le PMI. In questi contesti, l'approccio manageriale "anglosassone" risulta spesso controindicato. Il tipo di relazione che invece sembra vincente è quella del **business partner** ossia di un rapporto con l'imprenditore basato sulla fiducia, l'ascolto, il rispetto del patrimonio genetico dell'impresa, la capacità di proporre obiettivi intermedi misurabili e coerenti con le risorse e l'orizzonte temporale tipico di quell'organizzazione, la capacità di proporre idee e soluzioni alla portata di quell'impresa. Queste "attitudini" diventano quasi obbligatorie nei casi in cui l'impresa stia attraversando una fase delicata della sua storia e veda messa alla prova la sua stessa continuità.

Alle evidenti tendenze appena descritte se ne affiancano altre meno appariscenti, che tuttavia potrebbero produrre effetti addirittura più dirompenti di quelli visti in precedenza: una quota della domanda di competenze manageriali si sta orientando verso figure talmente innovative da risultare ancora scarsamente definite e, in alcuni casi, addirittura prive di una denominazione condivisa. È il caso, ad esempio, di tutte quelle figure manageriali che dovranno sfruttare le tecnologie abilitanti o, più in generale, con quelle che possiamo definire "e-leader".

Altro grande driver per il futuro prossimo delle competenze manageriali è il nuovo rapporto uomo-macchina che si sta formando nei luoghi dove si stanno diffondendo i sistemi cyber-fisici (CPPS) in grado di connettere mondo reale e mondo virtuale, fabbrica e singolo consumatore, manager, tecnici e macchine, intelligenze biologiche e artificiali. Le conoscenze e le competenze necessarie a operare in questi contesti dovranno essere frequentemente ridisegnati per adattarsi a un ecosistema che, grazie all'interconnessione, muterà continuamente di forma e di contenuti. Infine, l'introduzione dell'intelligenza artificiale a supporto delle funzioni manageriali, porterà con sé un tale cambiamento delle modalità lavorative e delle competenze richieste che, oggi, ne intravediamo a malapena solo i contorni.

### STRUMENTI A FAVORE DELLA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

In quest'ambito l'operatore pubblico ha una responsabilità cruciale nell'incentivare l'innalzamento delle competenze manageriali all'interno delle PMI.

Le analisi condotte dall'Osservatorio sui bandi promossi da Regioni e Ministeri mostrano ampi margini di miglioramento, sia rispetto al numero di bandi emessi, sia in relazione alla loro "architettura". A ciò deve aggiungersi la necessità di migliorare il sistema di formazione continua delle competenze manageriali, e di porre rimedio all'evidente mismatch che rende inefficiente il mercato.

Un modo per avvicinare la domanda e l'offerta di competenze manageriali consiste nel diffondere e conferire maggiore importanza alla **certificazione delle competenze** come sistema per mitigare le asimmetrie informative tra chi domanda e chi offre competenze manageriali, ma anche per creare un vocabolario comune tra domanda e offerta.

Un altro fattore di possibile asimmetria è costituito dal sistema di incentivi (MBO) previsti per i manager. Questo campo è spesso sconosciuto a molti imprenditori che si avvicinano per la prima volta a tali figure professionali e anche la vasta letteratura esistente non aiuta, perché focalizzata prevalentemente sulle logiche HR delle grandi aziende. In questo campo potrebbe essere utile l'intervento degli organismi di rappresentanza.

Infine, in campo formativo molte business school stanno rimodulando la loro offerta formativa proprio nella direzione dei cambiamenti visti in precedenza, ma sul mercato formativo si affacciano anche piattaforme ibride che svolgono attività di knowledge sharing manageriale (es. Luiss Enlabs, H-Farm, TalentGarden, ecc.) e mentoring manageriale. Anche in questo caso il ruolo pubblico e degli organismi di rappresentanza potrebbe contribuire a migliorare e ampliare l'offerta formativa.

### RACCOMANDAZIONI

Obiettivo dei leader politici deve essere quello di **"istituzionalizzare l'agilità"** sia mediante strumenti previsivi, legislativi ed esecutivi di tipo adattativo, sia attraverso la formazione di una nuova classe dirigente pubblica che sia in grado di adattarsi molto rapidamente al cambiamento e che favorisca la creazione del capitale umano necessario alle esigenze trasformative del sistema produttivo.

Appare particolarmente urgente:

- Focalizzare le politiche per la competitività, occupazione e innovazione su interventi che agiscano anche a favore dell'incremento delle competenze manageriali delle singole imprese e delle filiere produttive;
- Rendere efficiente il mercato del lavoro e rimuovere le asimmetrie che ostacolano l'incontro tra domanda e offerta di competenze a elevato contenuto specialistico e manageriale;
- Rivedere il sistema educativo e formativo in chiave tecnologica e manageriale 4.0;
- Rafforzare il sistema di trasferimento tecnologico e di valorizzazione dei brevetti "pubblici" anche mediante l'adozione di competenze manageriali che facilitino tale trasferimento;

- Sostenere le competenze manageriali al servizio delle start-up, delle PMI innovative e dei settori produttivi strategici per il futuro del Paese;
- Rafforzare l'ecosistema industriale e i partenariati industriali anche in chiave manageriale.

Gli **organismi di rappresentanza** assumono un ruolo di “guida” sempre più evidente soprattutto nello **stimolare un mutamento della cultura imprenditoriale** e manageriale nella direzione di un allargamento dell'orizzonte temporale dell'impresa, di una maggiore concentrazione sulla gestione strategica del capitale umano e del personale e verso un maggior impegno nell'acquisizione e formazione continua del personale con funzioni manageriali.

Altri ambiti nei quali il contributo degli organismi di rappresentanza è importante, sono:

- Trasferimento di competenze manageriali tra grandi e piccole e medie imprese e tra settori innovativi e “tradizionali”;
- Trasferimento di conoscenze e competenze manageriali, soprattutto verso le PMI, nell'ambito della gestione dei nuovi paradigmi economici e tecnologici;
- Certificazione delle competenze manageriali;
- Formazione continua di imprenditori e manager;
- Attività di mentoring manageriale a favore delle PMI;
- Ampliamento e diffusione della conoscenza degli strumenti finanziari a sostegno della propagazione delle competenze manageriali nelle PMI;
- Il contrasto al gender gap.

Infine, questi organismi dovrebbero operare per ristabilire, presso l'opinione pubblica, un'immagine positiva (e veritiera) della “fabbrica” e delle professioni industriali, che i pregiudizi maturati nel corso degli anni collocano, invece, tra le professioni meno innovative, stimolanti e remunerate.



# 1. IL CAPITALE MANAGERIALE



## 1.1 Evoluzione della funzione imprenditoriale

Data la natura e la storia della manifattura italiana, comprendere le dinamiche che caratterizzano le competenze manageriali e la loro evoluzione e diffusione è un'operazione estremamente complessa che, oltretutto, non può giovare del supporto di studi condotti nei paesi anglosassoni, per il semplice motivo che queste aree economico-produttive hanno strutture, caratteristiche e culture imprenditoriali profondamente diverse dalla nostra.

La realtà industriale italiana ha un genoma antico e, contemporaneamente, molti dei suoi caratteri (imprenditoriali e strutturali) si sono formati nel periodo postbellico del "boom economico". Questa particolare genesi ha contribuito a forgiare una "cultura imprenditoriale" e "un'impronta manageriale" che hanno pochi riscontri nel resto del mondo e che, per molti versi, è alla base dell'attuale posizionamento di spicco dell'industria italiana in Europa e nel mondo; a questo proposito, a solo titolo di esempio, ricordiamo che l'Italia esporta 551 prodotti<sup>2</sup> su cui realizza una quota di esportazioni mondiali superiore sia a quello che ci si aspetterebbe dalla sua dimensione economica, sia rispetto alle dimensioni dei mercati ai quali quei prodotti sono indirizzati.

Un elemento che ha sicuramente contribuito a differenziare la nostra manifattura è il forte legame con il territorio e con il DNA artigianale che molti settori produttivi hanno mantenuto, valorizzato e trasformato in vantaggio competitivo. Ad esempio, l'orientamento alla qualità e alla continua innovazione "informale" di prodotto, il culto del "bello", del lusso e del design industriale, l'enfasi sugli asset immateriali, l'estrema personalizzazione e differenziazione dei prodotti, sono tutti fattori che caratterizzano l'impronta genetica della via italiana alla manifattura e non solo della produzione delle 3B (Bello, Buono, Ben fatto). Inoltre, gli imprenditori italiani hanno sviluppato la capacità di essere presenti con successo sia nel Business to Consumer, sia nel Business to Business, il che rende l'industria italiana particolarmente variegata e, per certi versi, anche agile, dinamica e resiliente.

A volte si tende a sottovalutare questi nostri asset, eppure ad essi si deve, ad esempio, la possibilità di sfruttare, sulla vendita dei prodotti italiani, un *premium price* che in molti settori si aggira intorno al 20%, mettendo il marchio "Made in Italy" sullo stesso livello di brand globali come Apple, Toyota, ecc. Tali asset sono addirittura quantificabili; basti guardare al moltiplicatore applicato alle recenti operazioni di M&A di marchi simbolo del nostro Paese.

Un dato che è emerso dalla ricerca è che **l'ecosistema produttivo italiano è solo apparentemente statico**. Anche le imprese attive nei settori "maturi" e "tradizionali" mostrano chiari segnali di dinamicità, soprattutto nella direzione di una maggiore diversificazione dei mercati verso i quali esportare, di un intenso sforzo di riposizionamento verso l'alto della qualità dei prodotti, di ampliamento della profondità ed estensione della gamma dei beni prodotti e anche di una progressiva tendenza verso la trasformazione digitale<sup>3</sup>. Tale vivacità è possibile solo se a cambiare ed evolvere è innanzitutto l'imprenditore e i manager che lo affiancano; tema, questo, che affronteremo nei prossimi paragrafi.

<sup>2</sup> Elaborazione dell'Observatory of Economic Complexity (<https://oec.world/en/>)

<sup>3</sup> Per avere un quadro completo di tali dinamiche, si veda il Rapporto sull'industria italiana 2019 elaborato dal Centro Studi Confindustria

## EVOLUZIONE DEL MODELLO GESTIONALE DEGLI IMPRENDITORI ITALIANI

La storia e la cultura imprenditoriale e manageriale italiana hanno contribuito a rendere il nostro sistema produttivo estremamente complesso (anche da analizzare e sostenere), soprattutto per l'ampia articolazione settoriale e territoriale, per la maturità produttiva e per il posizionamento sui mercati.

Tale complessità riguarda anche il modello gestionale delle PMI, nelle quali, da sempre, **le “abilità imprenditoriali” rappresentano il cardine intorno al quale ruota l'intera organizzazione** e ciò vale sia nelle fasi iniziali del ciclo di vita dell'impresa, sia nelle fasi di sviluppo e consolidamento, ossia quelle tipiche della “gestione strategica” di taglio tipicamente manageriale.

**A tal proposito riteniamo che questo particolare approccio alla conduzione d'impresa non rappresenti affatto un indicatore di “cattiva gestione”** con le analisi condotte dall'Osservatorio dimostrano, infatti, che il “gap manageriale” tra piccole, medie e grandi imprese è – soprattutto in Italia – ancora tutto da esplorare. Notevoli sono le difficoltà di misurazione e di comparazione tra organismi profondamente diversi (es. come si misura l'innovazione informale in assenza di brevetti o voci di bilancio che la quantificano?) e che il differenziale di performance tra grandi e piccole imprese potrebbe dipendere anche da una non sufficiente attenzione prestata dai sistemi statistici di rilevazione e dalle scienze del management a ciò che accade in organismi che non possono godere di economie proprie delle grandi aziende (es. economie di scala, accesso ai mercati finanziari, ecc.), che avvertono maggiormente l'inefficienza infrastrutturale e della pubblica amministrazione, o che operano, spesso da leader, in nicchia di mercato o che adottano modelli di business o innovazioni non replicabili o non convenienti per le grandi aziende.

In questo contesto lo studio restituisce alcuni segnali di una significativa evoluzione della figura imprenditoriale a capo delle imprese italiane. Sia dalle interviste in profondità, sia dalla rilevazione estensiva è emersa una **spiccata attenzione degli imprenditori verso il tema della “managerializzazione” delle imprese<sup>4</sup>**. Tuttavia, lo anticipiamo subito, questa propensione solo raramente si traduce nell'acquisizione di competenze manageriali sul mercato, anche a causa di un evidente mismatch che ostacola l'efficienza di questo piccolo ma caratteristico luogo di scambio (vedi anche il capitolo 2).

L'attenzione degli imprenditori verso competenze in grado di migliorare il valore della produzione e la gestione aziendale è collegata, nella quasi totalità dei casi, sia alla crescente sfida competitiva proveniente dall'esterno, sia alla sofisticatezza, velocità e complessità gestionale richiesta a coloro che intendono percorrere la strada dell'**innovazione, dell'internazionalizzazione, e dell'ottimizzazione dell'efficienza aziendale** a partire da una più evoluta gestione delle risorse umane e dell'amministrazione.

Inoltre, ma in questo momento spesso solo in chiave prospettica, anche i nuovi paradigmi economici (es. economia circolare, *platform economy*, ecc.) inducono gli imprenditori a guardare alle competenze manageriali con un atteggiamento di inedita apertura.

<sup>4</sup> A questo proposito si veda anche il rapporto dell'Osservatorio sull'innovazione dei modelli di business: <https://www.4manager.org/osservatorio/osservatorio-organizzazione-aziendale-e-leadership/>

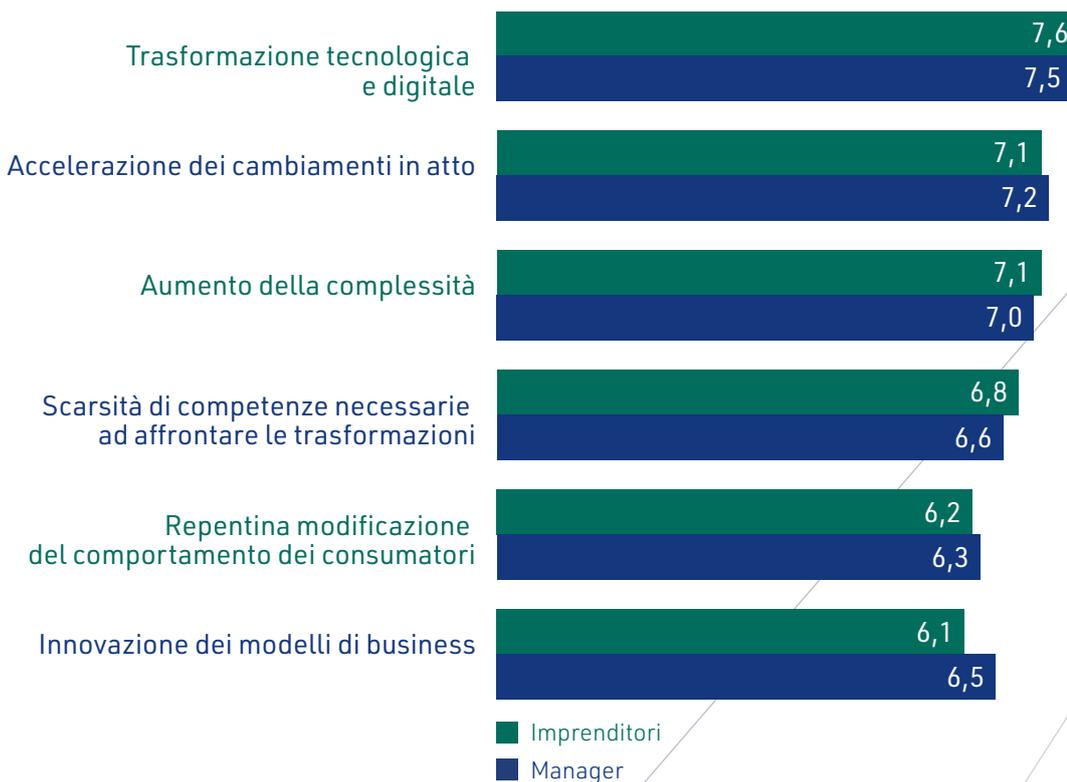
“... Le imprese ricercano soprattutto persone che abbiano forti competenze digitali, sappiano gestire più progetti contemporaneamente, siano in grado di prendere decisioni e, in tutto ciò, essere molto veloci...”.

Non a caso, il ranking disegnato da imprenditori e manager rispetto ai fattori che più di altri stanno modificando il volto delle imprese è il seguente:

- 1 Trasformazione tecnologica e digitale
- 2 Accelerazione dei cambiamenti
- 3 Aumento della complessità
- 4 Scarsità di competenze necessarie ad affrontare le trasformazioni
- 5 Innovazione dei modelli di business
- 6 Rapida modificazione del comportamento dei clienti/consumatori.

**FIG. 1.1 | IMPATTO SULL'IMPRESA DELLE TRASFORMAZIONI DI SCENARIO**  
**Domanda:** Secondo Lei, nei prossimi cinque anni, in che misura le seguenti trasformazioni influiranno sulla sua impresa?

Valori medi  
 Scala 1-10  
 N = 2.130  
 totale campione



Osservatorio 4.Manager  
 2° Rapporto –  
 Survey campionaria 2019

Il tema dell'innovazione è quello che riserva le sorprese maggiori, non solo perché è percepito come la principale fonte di cambiamento, ma anche perché induce comportamenti virtuosi da parte degli imprenditori, **la maggioranza dei quali, negli ultimi dodici mesi, ha dedicato tempo formativo personale proprio a questo tema, e in particolare, a: innovazione e change management (59%); competenze digitali (33%).**

Questo dato sembrerebbe contraddire numerosi studi secondo i quali una quota maggioritaria di PMI italiane presenta una propensione all'innovazione piuttosto ridotta. In realtà, le nostre analisi indicano che in questa fase storica l'attenzione degli

imprenditori verso l'innovazione e le tecnologie ha raggiunto livelli molto elevati, ma ciò non implica necessariamente che tale interesse si tramuti, in tempi brevi, in significative azioni trasformative.

Ciò accade perché la natura dei fenomeni innovativi, soprattutto se di matrice tecnologica, si è radicalmente modificata in un brevissimo lasso di tempo. Da elemento di supporto alla produzione e alla vendita, si è trasformata in “fattore produttivo”, da “lineare” è diventata “esponenziale”, da “closed” è diventata “open”, dall'essere originata prevalentemente dalla creatività e genialità dell'imprenditore, sulla base della sua capacità di interpretare i bisogni del suo target di riferimento, è diventata anche domanda proveniente dalla società<sup>5</sup>, imposta dagli organi governativi o, nel B2B, indotta dai committenti.

L'imprenditore deve quindi resettare molti schemi gestionali ben collaudati e radicati, per “inventare” nuovi modi attraverso i quali inserire anche la tecnologia come “fattore di produzione” nel mix degli altri fattori di produzione (lavoro, capitale, conoscenza, tempo) e gestire l'impatto che ciò produce sui costi, l'organizzazione aziendale e la gestione di nuove figure professionali. Operazione, questa, facile da descrivere, molto meno da realizzare, eccetto che non intervengano azioni di sostegno dall'esterno che possano facilitare, anche finanziariamente, il ruolo dell'imprenditore.

## L'IMPORTANZA DELLA CULTURA AZIENDALE

Come già emerso anche in nostri precedenti studi, in tutti i processi strategici e innovativi la **“Cultura Aziendale” è l'elemento determinante, che può favorire od ostacolare la buona riuscita del cambiamento.**

Ad esempio, l'innovazione tecnologica – intesa come fattore della produzione – non può essere imposta o prescritta dall'imprenditore o dai manager; è un “gesto” culturale, strategico e creativo-sistematico, che deve necessariamente coinvolgere tutti gli attori dei processi aziendali. Inoltre, data la natura “esponenziale” di molte tecnologie, ai vertici aziendali è richiesta una nuova “abilità culturale”: l'attitudine a cogliere i segnali – sfide e opportunità – provenienti dall'ambiente esterno e dai trend di mercato presenti e futuri. E lo stesso discorso vale anche per la spinta all'internazionalizzare e all'integrazione con le potenziali catene globali.

È chiaro che nei processi in cui la variabile culturale è centrale, il ruolo dell'imprenditore, soprattutto nelle PMI, è fondamentale, **perché è proprio il leader che con i suoi comportamenti e decisioni la modella.**

Gli imprenditori che hanno plasmato organizzazioni funzionali rigide, con un focus ristretto sul proprio settore di riferimento, un'attenta ponderazione del rischio e un controllo forte su tutte le attività aziendali, potrebbero far fatica ad adattarsi rapidamente ai mutamenti esterni.

**I trend evolutivi delineano oggi la necessità di culture imprenditoriali molto più articolate, fluide, agili, veloci, attivamente presenti all'interno di reti di relazioni che travalichino il tradizionale sistema di riferimento settoriale e territoriale.**

<sup>5</sup> A questo proposito si vedano gli impegni presi da alcune grandi case di moda con il Fashion Pact presentato al G7 di Biarritz nell'agosto 2019.

I dati raccolti sembrano indicare una precisa tendenza di una quota delle PMI italiane verso l'adozione di schemi imprenditoriali più complessi di quelli tradizionali e orientati contemporaneamente sia verso l'**incremento del valore della produzione** (ad esempio attraverso l'elevazione della qualità, l'innovazione di prodotto e di marketing), sia nella direzione di una **maggiore attenzione ai bisogni interni aziendali** (produttività ed efficienza) mediante una focalizzazione più spiccata sulle variabili tecnologiche (innovazione di processo), organizzative (sviluppo del capitale umano) e amministrative (incremento dell'efficienza).

Non a caso lo studio ha mostrato che **all'interno di un discreto numero di imprese (anche piccole e medie) sono in fase di pianificazione, o addirittura di attuazione avanzata, progetti molto sofisticati, mirati a operare su entrambe queste dimensioni imprenditoriali: valore della produzione e gestione interna.**

**FIG. 1.2 | RISPOSTA DELLE IMPRESE ALLA MODERNIZZAZIONE**

**Domanda:** Come sta rispondendo la sua impresa ai processi di modernizzazione dello scenario attuale?

Valori percentuali  
N = 2.130  
totale campione



Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

**Somma percentuale delle seguenti modalità di risposta:** "In fase di pianificazione", "Terminata, ma NON ne abbiamo pianificate altre", "Terminata, ma realizzando/pianificando altre simili".

“... Colleghi che insegnano matematica mi dicevano della loro difficoltà a conservare in università i loro studenti, perché le imprese vanno a cercare i migliori e li prenotano già prima della laurea! ...

*C'è un grande bisogno delle aziende di avere competenze su big data, nuovi modi di fare marketing, anche tanti nuovi aspetti dell'operation... il mondo STEM, l'engineering, fino ad arrivare alle nanotecnologie, nel mondo delle imprese sono ormai fondamentali! ...”.*

Docente Universitario di Corporate Strategy ed Economia Aziendale

Questi dati sembrerebbero confermare l'ipotesi che complessità, mutevolezza dell'ambiente competitivo e compressione degli orizzonti temporali abbiano indotto una quota di imprenditori italiani a concentrarsi non più esclusivamente sul “fare” (produzione e vendita), ma anche verso forme più sofisticate di governance, inclusa l'acquisizione di competenze – anche personali – in grado di sviluppare la capacità di **adattare velocemente i fattori della produzione all'ambiente esterno e, soprattutto, di comprendere e combinare i nuovi fattori produttivi** (tempo, tecnologia, conoscenza).

**Questo nuovo “imprenditore-manager” sembra essere anche più aperto a contributi manageriali esterni.**

D'altra parte, **la maggioranza dei “piccoli imprenditori” intervistati ha dichiarato che “le aziende che nei prossimi anni non si doteranno di competenze manageriali faranno fatica ad affrontare il cambiamento e ad essere competitive!”.**

Lo studio ha permesso anche di iniziare a delineare alcune caratteristiche di questo imprenditore “ibrido”, che abbiamo cominciato a stilizzare partendo da una polarizzazione illustrata nello schema successivo.

## MACRO-TIPOLOGIE IMPRENDITORIALI NELLE PMI

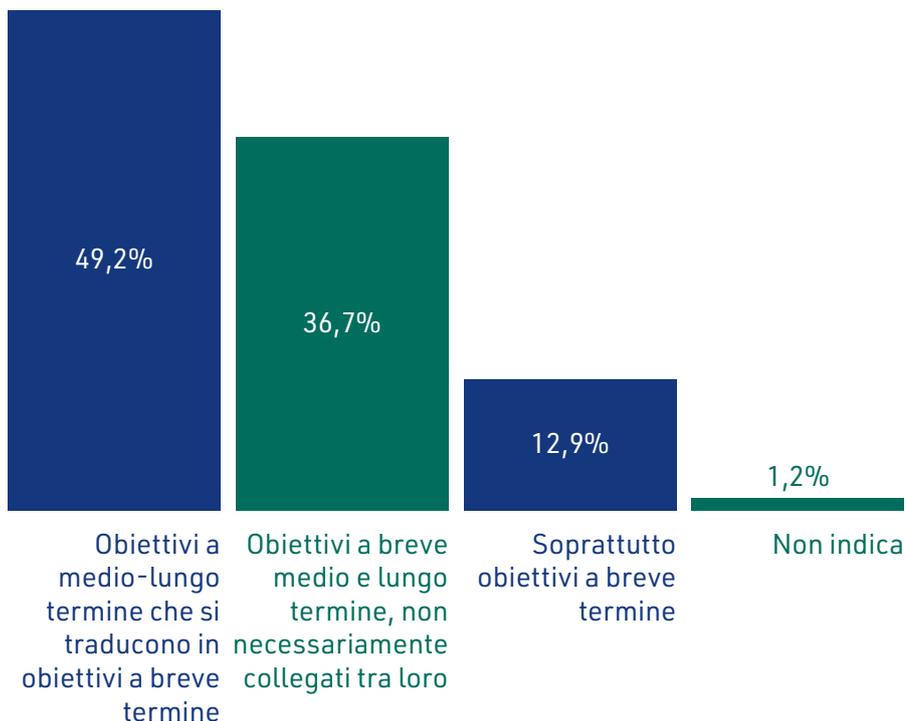
	<b>Imprenditore orientato al “fare”</b>	<b>Imprenditore-Manager</b>
Orizzonte temporale	Obiettivi a breve termine o medio/lungo, ma scarsamente collegati tra loro	Obiettivi a medio e lungo termine, tradotti in sub-obiettivi a breve termine
Processi decisionali	Individuali o confinati all'interno del nucleo familiare	Collegiali/Aperti
Percorsi di carriera e acquisizione delle competenze	Dinastici/basati sulla fiducia	Basati sulle competenze
Focalizzazione principale	Produzione e vendita	Produzione, vendita, HRM, produttività, efficienza
Propensione alla formazione personale dedicata all'innovazione	Media-Bassa	Elevata
Investimenti formativi sul personale con funzioni manageriali	Medi-Bassi	Elevati
Innovazione	Chiusa, focalizzata, incrementale, di prodotto	Ibrida (chiusa e aperta), estesa all'intera organizzazione
Propensione alla trasformazione organizzativa e della gestione HR	Media-Bassa	Elevata
Consapevolezza del contesto	Media-Bassa	Elevata
Visione	Statica	Dinamica
Tolleranza degli errori	Bassa	Elevata
Focus	Concentrato sul settore di riferimento produttivo	Aperto ad altri settori
Propensione alla managerializzazione	Media-Bassa	Elevata

L'orizzonte temporale dell'imprenditore è un buon indicatore del suo grado di focalizzazione sul “gestire”, oltre che sul “fare”. In tale contesto circa la metà degli imprenditori intervistati (49%) dichiara di essere orientato a “obiettivi di medio e lungo termine che sono generalmente tradotti in obiettivi specifici a breve termine”. Solo il 13% dei leader d'impresa resta ancorato unicamente al raggiungimento di obiettivi “a breve termine”.

FIG. 1.3 | ORIZZONTE TEMPORALE DELLA GESTIONE IMPRENDITORIALE

Domanda: Su che tipo di obiettivi si concentra prevalentemente la sua attività gestionale?

Valori percentuali  
N = 614 Imprenditori



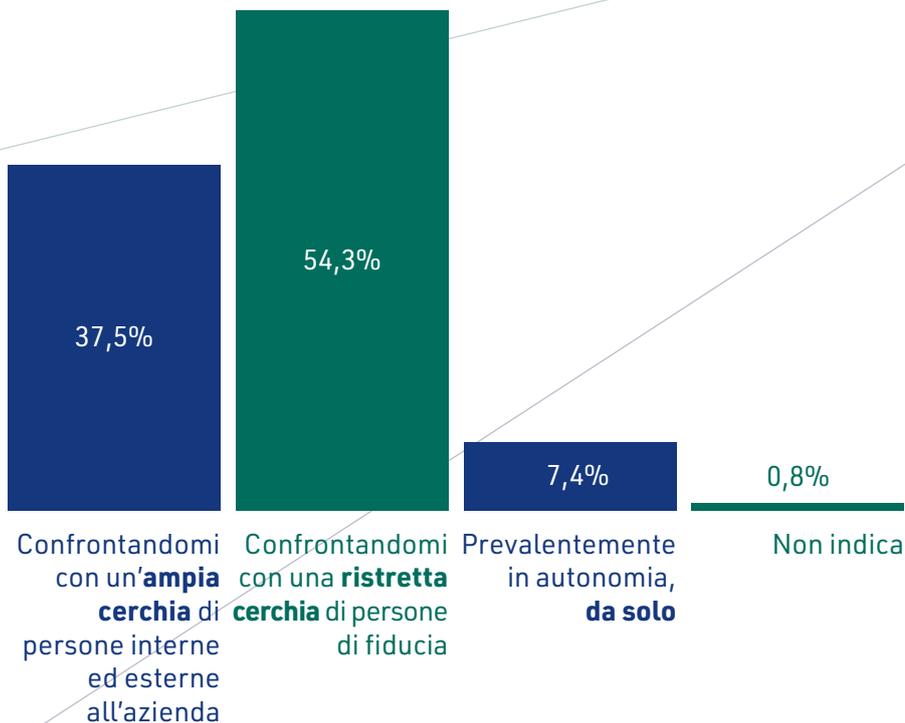
Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

Un altro comportamento interessante è quello relativo ai soggetti coinvolti nelle decisioni strategiche. Il dato quantitativo evidenzia che la maggioranza degli imprenditori (54%) si confronta prevalentemente con una ristretta cerchia di persone di fiducia in occasione di decisioni strategiche che riguardano il futuro dell'azienda e "solo" il 37,5% adotta uno stile gestionale aperto al confronto con una più ampia cerchia di collaboratori.

FIG. 1.4 | STILE GESTIONALE RISPETTO ALLE DECISIONI STRATEGICHE

Domanda: Quale delle seguenti affermazioni rappresenta meglio il suo stile gestionale in funzione delle scelte strategiche che riguardano il futuro dell'azienda?

Valori percentuali  
N = 614 Imprenditori



Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

La capacità di delegare e di affrontare le decisioni strategiche con il contributo di un'ampia e diversificata cerchia di soggetti, indica un cambiamento di prospettiva imprenditoriale che si avvicina molto ai modelli culturali e manageriali di ultima generazione.

Secondo gli esperti consultati nel corso della rilevazione qualitativa, il processo di costruzione di una nuova cultura d'impresa, oltre che sull'innovazione e l'estensione dei tradizionali mercati di riferimento, deve comprendere anche la valorizzazione dell'**imprenditorialità diffusa all'interno dell'azienda**.

“... *In molte PMI, dopo la grande intuizione del fondatore, il salto successivo (dimensionale o di passaggio delle consegne) molto spesso si è rivelato un insuccesso, soprattutto perché è mancata la capacità di delegare, che è un elemento fondamentale per comprendere e contemplare aspetti diversi da quelli strettamente legati alla produzione o alla distribuzione, ossia quelli tipici sui quali si focalizzano le PMI...*”

Docente Universitario di Corporate Strategy ed Economia Aziendale

I fattori che possono innescare un allargamento dei soggetti coinvolti nelle decisioni strategiche sono diversi; i più comuni sono: la creazione di un “management team” anche su un piccolo determinato progetto; il coinvolgimento del management presente in azienda anche in processi decisionali strategici non di loro stretta competenza; l'avvio di nuove sfide (es. innovazione, apertura verso nuovi mercati, ecc.).

Tuttavia, quando l'imprenditore comprende che la soluzione più efficace per evolvere passa attraverso l'acquisizione di competenze manageriali dal mercato, ed ha le risorse per farlo, **possono manifestarsi fenomeni che ne ostacolano l'azione**.

Primo tra tutti è l'ampio mismatch che caratterizza questo mercato di cui parleremo diffusamente in seguito. Ma i problemi possono anche essere interni.

Alcune volte gli imprenditori (soprattutto quelli delle nuove generazioni) manifestano il timore di non riuscire a trattenere i manager coinvolti nella propria attività imprenditoriale, e quindi di dissipare investimenti in tempo e denaro che possono anche essere gravosi.

“... *Spesso a frenare l'imprenditore è la paura che il manager, una volta entrato in azienda, possa poi non restarci a lungo e allontanarsene portando via conoscenze...*”

Docente Universitario di Economia e Consulente Aziendale

“... *Un problema è dato dal fatto che i percorsi di carriera nelle PMI sono spesso “bloccati”, perché le posizioni apicali sono affidate a familiari o a persone vicine/fedeli alla proprietà, che occupano quella posizione più per parentela o anzianità di ruolo che per meriti e competenze.*

*In molte piccole e medie imprese il ruolo di CFO è ricoperto dal vecchio ragioniere, direttore amministrativo, che però sa poco di finanza e di programmazione e controllo... oppure, a capo della produzione c'è un tecnico che conosce tutte le macchine, ma che sa poco di gestione delle risorse, delle persone, dei soldi... che non ha la necessaria visione interfunzionale, una visione strategica dell'impresa...*”

Docente di Business School

## LA DOTAZIONE MANAGERIALE DELLE IMPRESE E LE PROSPETTIVE DI AMPLIAMENTO

Dalla fase quantitativa si ottengono risultati interessanti sul piano statistico anche in merito alla dotazione di figure manageriali e alle prospettive di ampliamento di questo tipo di competenze all'interno dell'impresa. Innanzitutto, **solo il 67% degli imprenditori dichiara la presenza, in azienda, di figure manageriali**. Tenendo conto del fatto che la domanda era riferita a tutte le figure aziendali con compiti di responsabilità gestionale, e quindi non solo ai soggetti con qualifica da “dirigente”, questa percentuale appare piuttosto modesta. In più, **quando la gestione aziendale è affidata, oltre che all'imprenditore, anche ad appartenenti al suo nucleo familiare, questa percentuale scende al 45%**.

Questo dato sembrerebbe confermare numerosi studi che attestano la minore propensione delle imprese familiari a utilizzare management esterno. Tuttavia, questa caratteristica culturale e organizzativa, che si è rivelata efficace in epoche nelle quali il quadro di riferimento mutava lentamente e in modo lineare, potrebbe costituire un limite in ambienti soggetti a trasformazioni rapide ed esponenziali; tema, questo, che non può essere affatto trascurato dal momento che le imprese italiane familiari rappresentano ben l'86% del totale, il 66% delle quali dispone di management interamente espressione della proprietà<sup>6</sup>.

In prospettiva, **circa la metà degli imprenditori intervistati dichiara l'intenzione di assumere almeno un manager nei prossimi 3 anni**; questa percentuale, nelle aziende prive di queste figure professionali, si attesta intorno al 30%. Tale informazione sembrerebbe contraddire i dati raccolti da Unioncamere con la rilevazione Excelsior, ma in questo caso c'è da ricordare che alcune dichiarazioni degli intervistati esprimono un'esigenza più che un “fatto” che si verificherà nella realtà. Se così fosse è chiaro che ogni intervento politico o di efficientamento del mercato in questa direzione potrebbe risultare estremamente significativo.

È interessante osservare che le aree nelle quali gli imprenditori ritengono, in futuro, d'inserire nuove forze manageriali, sono soprattutto quelle commerciali, seguite da quelle tecniche e di gestione della produzione.

Abbastanza limitata la previsione di inserimento di figure manageriali nei settori “risorse umane” e “finanza” (rispettivamente 12,3% e 11,6%) con l'eccezione del Centro Italia dove invece raggiunge quote più elevate: 29% per le competenze relative alla gestione delle risorse umane e 21% per quelle di gestione finanziaria dell'impresa. In questo campo è interessante evidenziare anche una specificità che riguarda le imprese “familiari”, tra le quali è molto più elevata la propensione ad inserire manager nell'ambito “risorse umane”, rispetto alle imprese “non familiari” (23% vs 9%).

Questo dato segnala una delle differenze maggiori e, probabilmente, più penalizzanti, tra l'Italia e il resto dei paesi industrializzati. Una gestione delle risorse umane sofisticata, strategica e maggiormente focalizzata sul *people management* potrebbe, infatti, liberare risorse creative e intellettuali, oltre che incidere sulla produttività. Allo stesso modo, una migliore gestione finanziaria potrebbe contribuire a mitigare delle croniche barriere di accesso al credito.

<sup>6</sup> Dati AIDAF | Italian Family Business. <https://www.aidaf.it/>

Vale la pena di evidenziare che le PMI sono particolarmente propense (55% contro una media del 45%) ad adottare manager commerciali per il mercato interno.

Di contro, le imprese di dimensione maggiore evidenziano una previsione d’inserimento di manager più elevata nei settori “tecnica/progettazione” (47% per le grandi, 37,5% per le medie vs 25,7% per le piccole) e nel settore della produzione (attorno al 35% sia per le grandi che le medie vs 11% per le piccole).

**FIG. 1.5 | AREE DI INSERIMENTO DI NUOVE FIGURE MANAGERIALI**

**Domanda: In quali aree ha intenzione di inserire nuovi manager?**

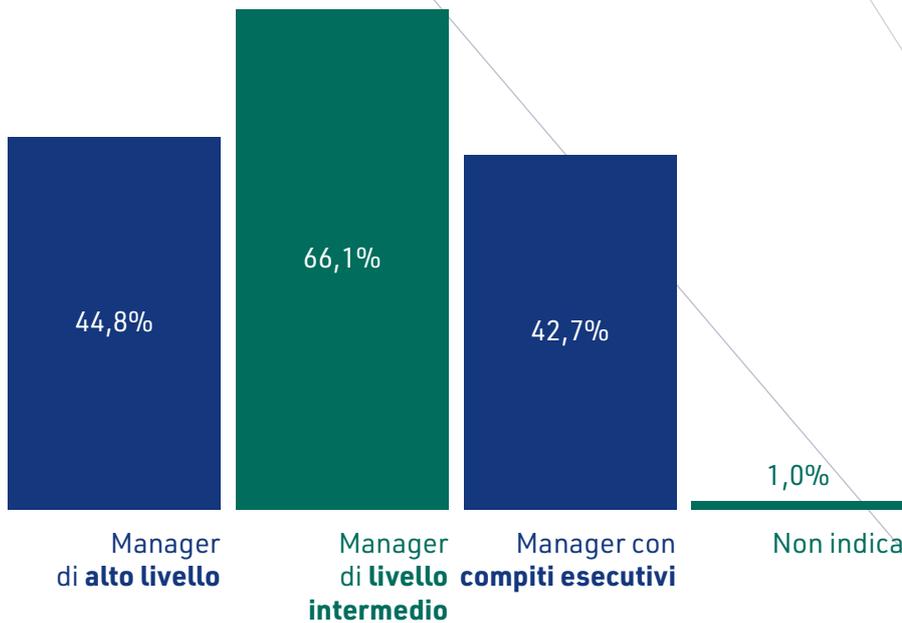


Domanda a risposta multipla  
 Valori percentuali  
 N = Imprenditori che intendono dotarsi di manager nei prossimi tre anni

Osservatorio 4.Manager  
 2° Rapporto –  
 Survey campionaria 2019

Dalla figura 1.6 si evince che circa due terzi degli imprenditori intervistati (tra quelli che dichiarano di avere un manager in forza) si avvale di manager di “livello intermedio”, ed il 45% di “top manager”, mentre il 43% degli imprenditori si avvale di manager con compiti puramente esecutivi.

**FIG. 1.6 | LIVELLI MANAGERIALI PRESENTI NELL'IMPRESA**  
**Domanda: I manager che lavorano per Lei che profili hanno?**

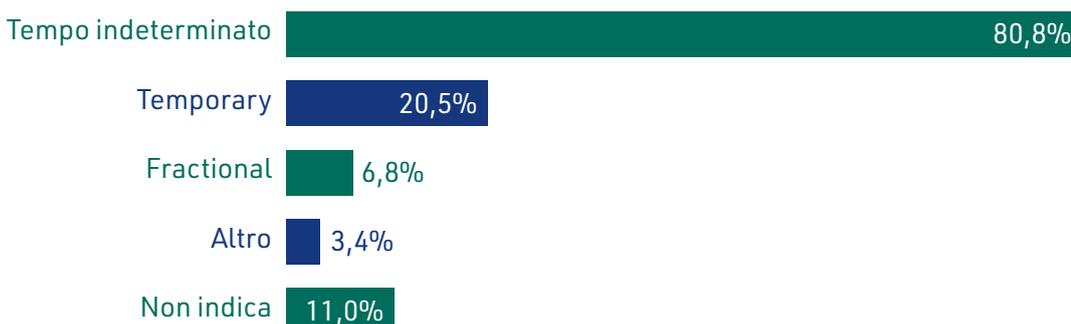


Domanda a risposta multipla  
 Valori percentuali  
 N = Imprese con almeno un manager

Osservatorio 4.Manager  
 2° Rapporto –  
 Survey campionaria 2019

Un dato importante riguarda la modalità contrattuale d’inserimento di nuove figure manageriali previste dagli imprenditori intervistati: nell’ampia maggioranza dei casi si prevede un inquadramento del manager a “tempo indeterminato”; nel 20,5% dei casi si prevede l’utilizzo di un “Temporary manager”, con picchi (circa il 30%) al centro Italia, tra le imprese più “giovani” (nate dopo il 2000), nelle piccole imprese e in quelle familiari; nel 6,8% dei casi le imprese si stanno orientando verso la nuova figura del “Fractional manager”. I dati indicano, pertanto, un numero non trascurabile di imprese che guarda al Temporary Management con interesse, anche in “modalità” estrema, ossia sotto forma di “part time management” o Fractional Management, figura nata proprio per rispondere alla domanda di organizzazioni molto piccole o focalizzate su attività che richiedono una “guida” (ad esempio nel campo delle risorse umane, della finanza o dell’innovazione), per le quali il classico Temporary Manager full time potrebbe risultare ridondante. Per un numero crescente di PMI, il Fractional Manager è anche diventato uno strumento per attingere a competenze manageriali di alto livello, ma a costi molto contenuti.

**FIG. 1.7 | FORME CONTRATTUALI PREVISTE PER I MANAGER IN INGRESSO**  
**Domanda: Verso che tipo di contratto si sta orientando per i suoi nuovi manager?**



Domanda a risposta multipla  
 Valori percentuali  
 N = Imprenditori che intendono dotarsi di manager nei prossimi tre anni

Osservatorio 4.Manager  
 2° Rapporto –  
 Survey campionaria 2019

Per quanto riguarda i canali utilizzati per il reperimento di nuove figure manageriali, colpisce come al primo posto ci sia il passaparola (58%). A questo segue il ricorso agli head-hunter, con punte più elevate al nord (55%); tra le imprese nate prima del 2000 (53%), tra le medie imprese (58%), e ancor più tra le grandi con più di 250 addetti (82%) e infine tra le imprese non familiari (53%).

### FIG. 1.8 | CANALI DI REPERIMENTO DELLE FIGURE MANAGERIALI

**Domanda:** Quali canali ha utilizzato o utilizzerà per la ricerca di nuovi manager?



Domanda a risposta  
 multipla  
 Valori percentuali  
 N = Imprenditori che  
 intendono dotarsi di  
 manager nei prossimi  
 tre anni

Osservatorio 4.Manager  
 2° Rapporto –  
 Survey campionaria 2019

## LA DOMANDA DI COMPETENZE MANAGERIALI SU LINKEDIN

Dalla figura precedente abbiamo visto che il ricorso a LinkedIn per reclutare manager è molto frequente: lo utilizza, infatti, il 40,4% degli imprenditori con punte al Sud (53%), tra le imprese più giovani (nate dopo il 2000) (56%), nelle piccole imprese (51%) e tra le imprese familiari (51%).

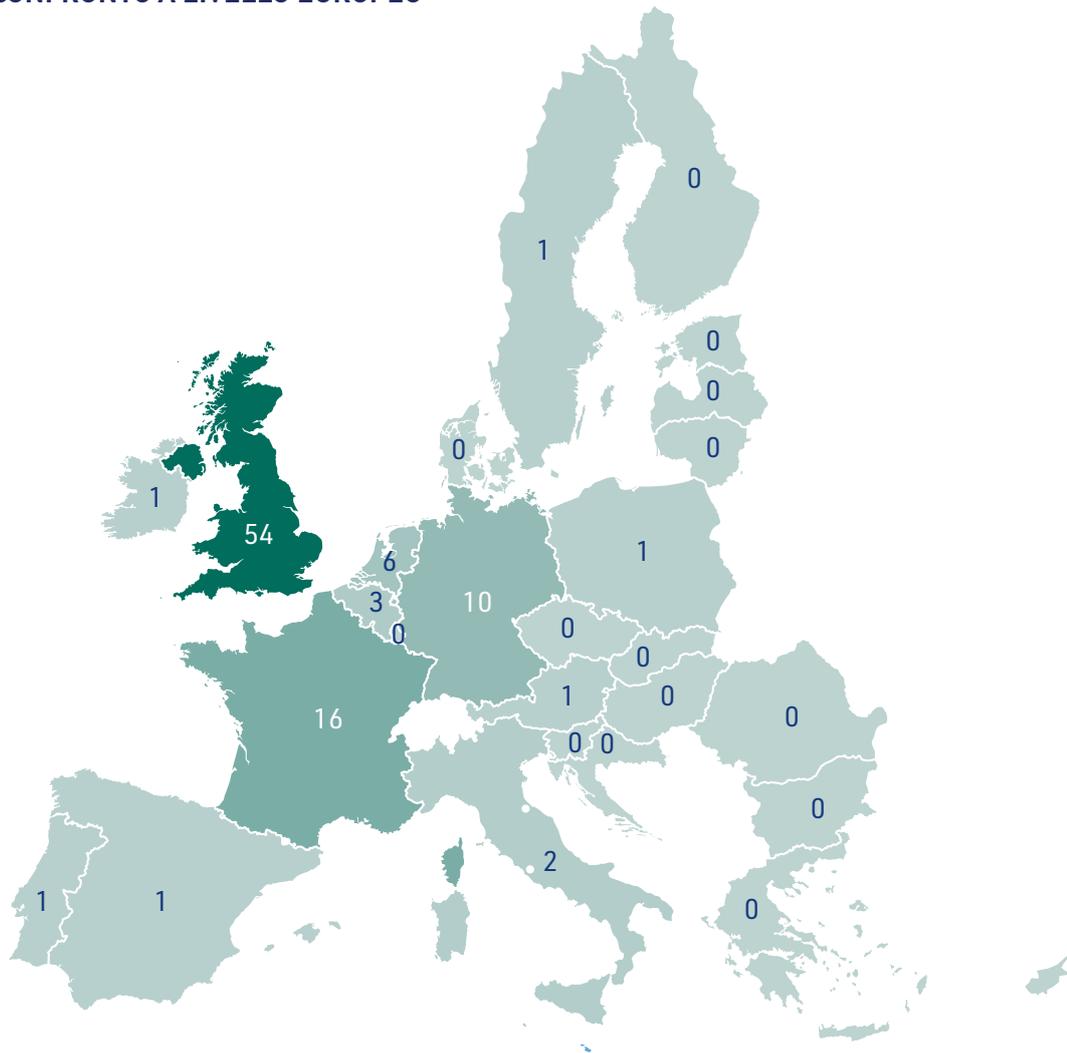
Vista la rilevanza di questo fenomeno, lo studio ha previsto un mirato focus d'indagine su 68.898 offerte di lavoro (il 6% del totale registrato nell'insieme dei 28 paesi oggetto d'indagine) contenenti almeno una delle 14 keywords relative al mondo manageriale.

Ne è emerso che **le aziende localizzate in Italia hanno generato solo il 2% del complesso delle offerte di lavoro contenenti la parola “manager” espresse in Europa** (Fig.1.9): ben al di sotto non solo di quanto rilevato nel Regno Unito (54%: dato almeno in parte favorito anche da elementi legati all'uso della lingua inglese), ma inferiore anche ai volumi registrati in Francia (16%) e Germania (10%).

Nel confronto europeo la situazione è analoga anche per le altre keywords di ricerca, per le quali l'Italia registra generalmente una percentuale di offerte pari al 2-4% del totale, costantemente al di sotto di Regno Unito, Francia e Germania.

FIG. 1.9 | VOLUMI DEI RISULTATI DEL MONDO DEL MANAGEMENT – CONFRONTO A LIVELLO EUROPEO

Valori percentuali  
N = 68.898  
offerte di lavoro



Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

**Solo per la keyword *export manager*, la percentuale di offerte di lavoro nel nostro Paese sale al 13%.** Questa figura professionale merita un particolare approfondimento perché rappresenta, in assoluto, la figura manageriale sulla quale attualmente si concentra una tra le più rilevanti *competition for talent* da parte delle imprese italiane, soprattutto del settore manifatturiero (4.600 offerte di lavoro).

Un altro dato interessante è che la domanda (almeno quella su LinkedIn) proviene in larghissima misura da aziende con meno di 200 dipendenti (88%).

Le elaborazioni condotte dall'Osservatorio sui dati messi a disposizione da LinkedIn, indicano che in Italia operano circa 13.400 *export manager* (iscritti a LinkedIn), concentrati in larghissima misura in Lombardia e nelle regioni del Nord-Est. Nella sola Milano si concentrano più del 10% di professionisti dell'internazionalizzazione (1.500). A sud di Roma le uniche città con una presenza significativa di questi manager sono Napoli (248) e Bari (176).

Le *core skills* più richieste agli *export manager* dalle imprese italiane sono: business development; business planning; capacità di negoziazione; business strategy. Mentre le skills "emergenti" sono: account management; esperienza nel settore Food & Beverage; supply chain management; conoscenza della lingua tedesca e francese.

Il 62% degli *export manager* italiani presenti su LinkedIn, che hanno completato gli studi negli ultimi diciotto mesi, è in possesso di un Master<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati LinkedIn

Entrando nello specifico della struttura di domanda manageriale di lavoro in Italia, si nota come per le figure “manager” (Fig.1.10), “direttore” (Fig.1.11) e “dirigente” (Fig.1.12), secondo le categorizzazioni previste da LinkedIn, sia offerta per lo più una tipologia contrattuale a “tempo pieno”.

**FIG. 1.10 | VOLUMI DEI RISULTATI PER KEY-WORD DI RICERCA “MANAGER” – FILTRI DI RICERCA**

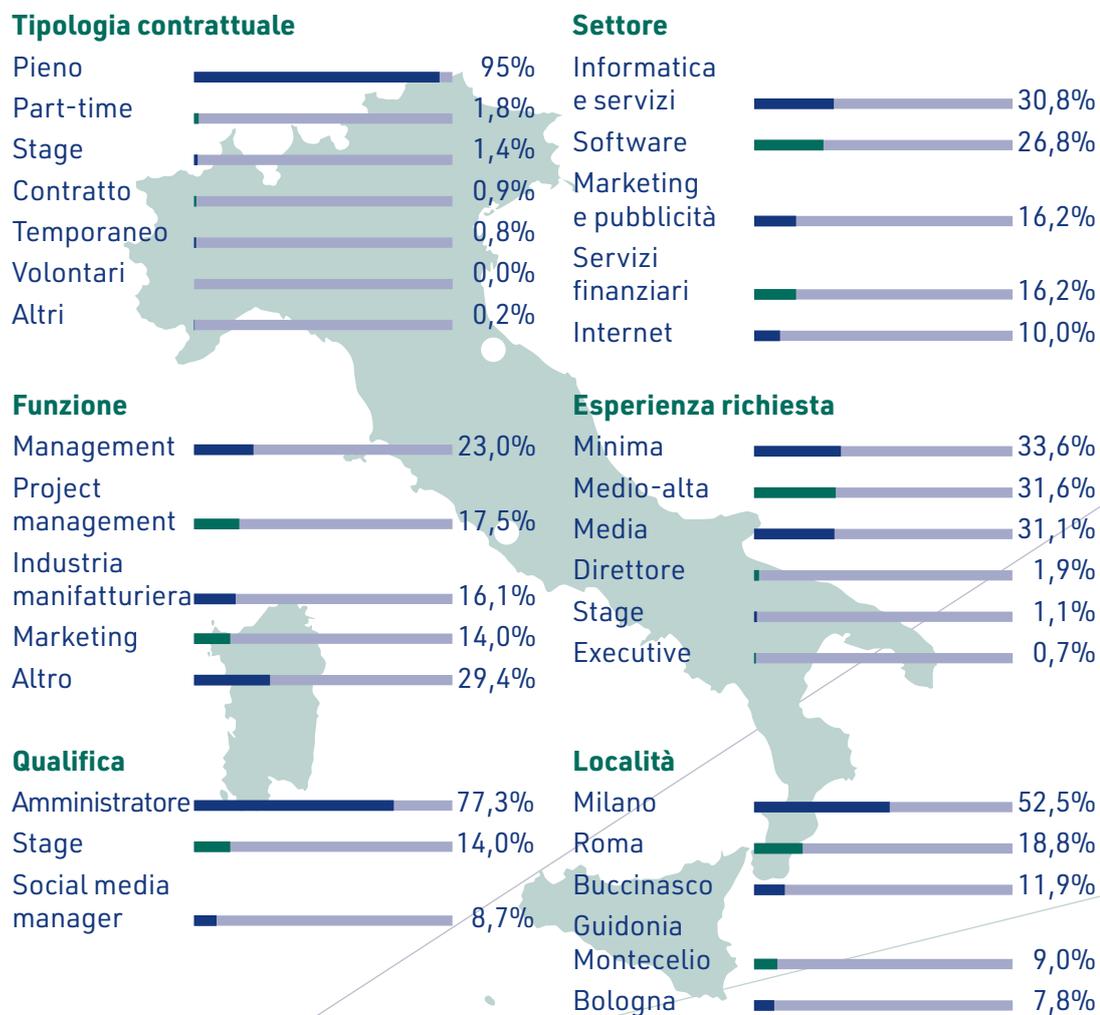
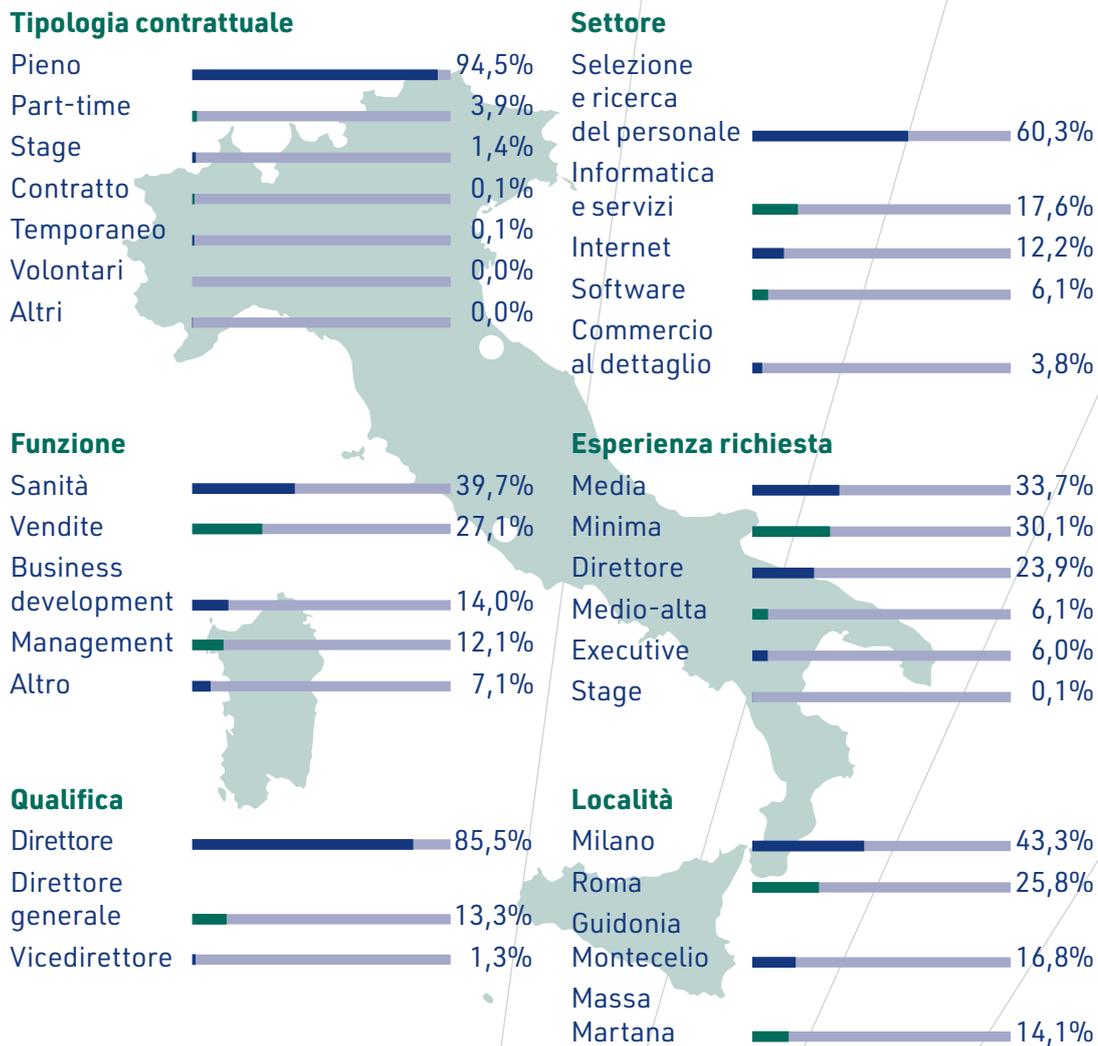
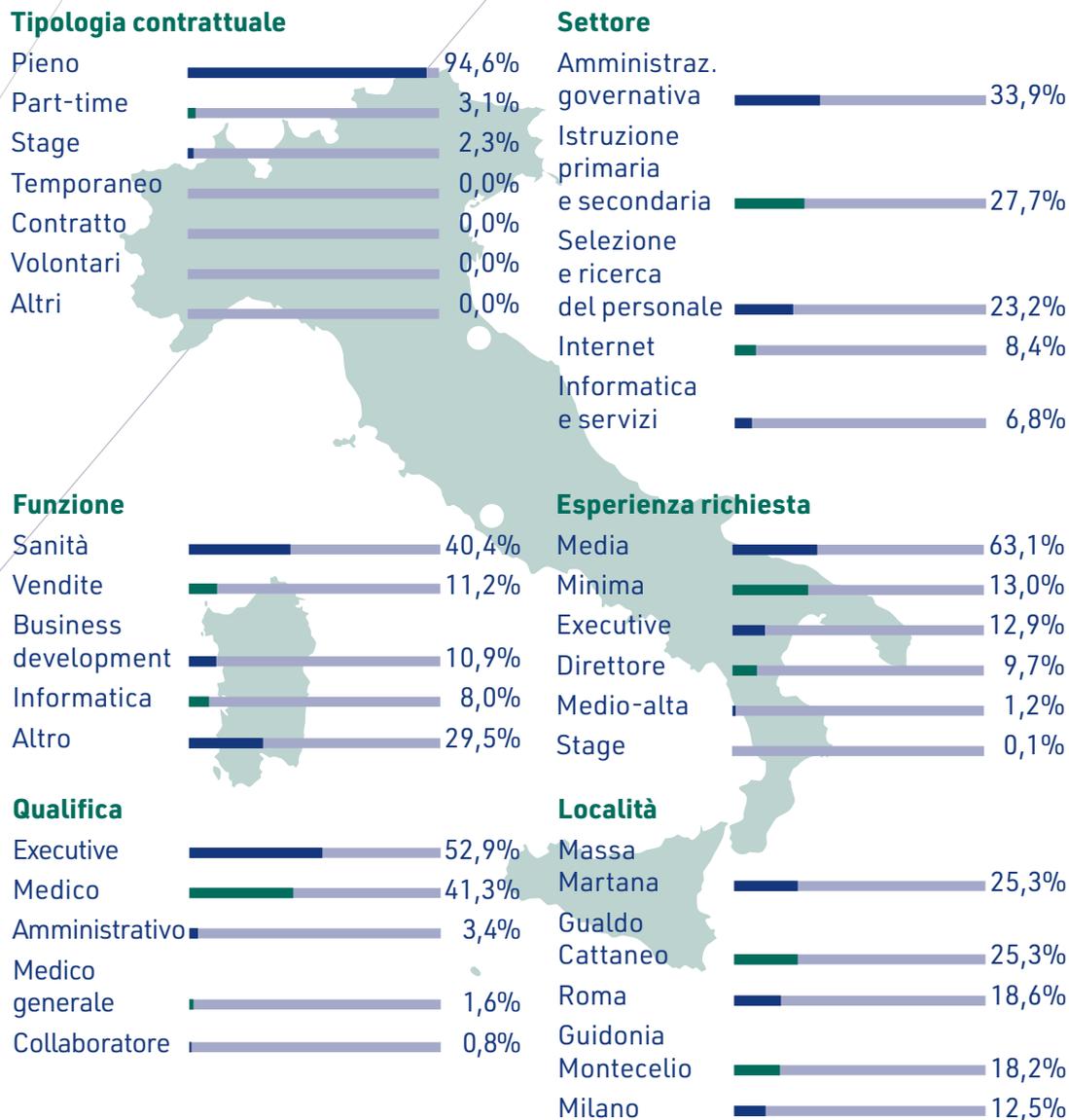


FIG. 1.11 | VOLUMI DEI RISULTATI PER KEY-WORD DI RICERCA “DIRETTORE” – FILTRI DI RICERCA



Per quanto riguarda la ripartizione settoriale e funzionale della domanda indirizzata a queste macro-figure manageriali, per il “manager” prevale il settore “informatico/servizi alle imprese” (31%), per il “direttore” è ampiamente prevalente la funzione “selezione e ricerca di personale” (60%) e per il “dirigente” “amministrazione governativa” (34%); keyword, quest’ultima, fortemente influenzata dalla richiesta del settore pubblico e del settore sanitario in particolare.

**FIG. 1.12 | VOLUMI DEI RISULTATI PER KEY-WORD DI RICERCA “DIRIGENTE” – FILTRI DI RICERCA**



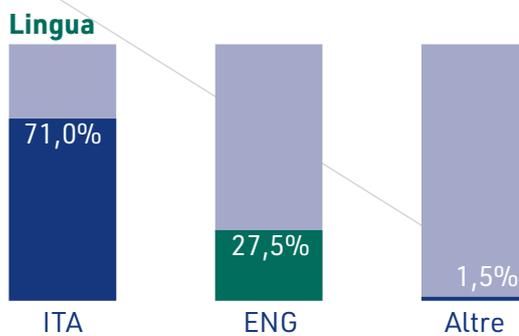
Già la lettura di questi primi dati evidenzia difficoltà intrinseche connesse a questo canale: difficoltà lessicali, difficoltà nella nomenclatura dei *job titles*, disomogeneità nella descrizione delle esperienze e nella quantificazione e qualificazione dei livelli professionali.

Questo fenomeno è ancora più evidente analizzando le *job description* contenute nelle offerte di lavoro formulate dalle aziende italiane. Per la keyword “manager” (Fig.1.13) non si registrano caratterizzazioni chiare e ben definite; per le keywords “direttore” (Fig.1.14) ed “export manager” (Fig.1.15), il lemma più ricorrente nelle funzioni lavorative è “altro”, emblematico dell’uso prevalente di un linguaggio indifferenziato che ricorre anche nelle *job description* di “HR manager” (Fig.1.16).

FIG. 1.13 | DESCRIZIONI DELLE OFFERTE DI LAVORO CONTENENTI LA FORMA GRAFICA “MANAGER” – FILTRI DI RICERCA



Descrizione titolo offerta di lavoro  
 N. **3.030**  
 Sponsorizzati **6,7%**



Geo			
Nord-Ovest	45,0%	Milano	25,8%
Nord-Est	25,3%	Roma	14,1%
Centro	23,1%	Bologna	3,6%
Sud e Isole	6,6%	Torino	2,4%
		Padova	2,2%

**Livello di anzianità**



**Tipologia di impiego**

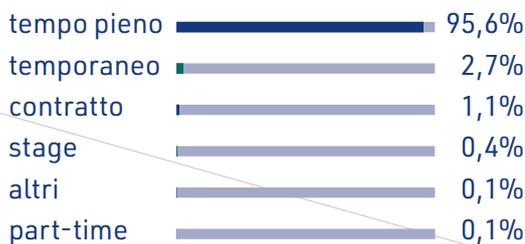
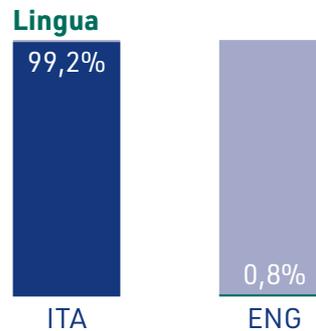


FIG. 1.14 | DESCRIZIONI DELLE OFFERTE DI LAVORO CONTENENTI LA FORMA GRAFICA "DIRETTORE" – FILTRI DI RICERCA



Descrizione titolo offerta di lavoro  
N. 372  
Sponsorizzati 6,5%



**Geo**

Nord-Est	37,1%	Roma	11,0%
Nord-Ovest	28,5%	Milano	7,3%
Centro	22,6%	Bologna	5,6%
Sud e Isole	11,8%	Brescia	3,2%
		Firenze	3,2%

**Livello di anzianità**



**Tipologia di impiego**

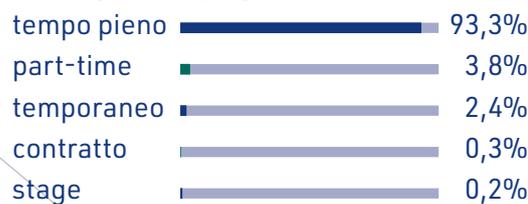


FIG. 1.15 | DESCRIZIONI DELLE OFFERTE DI LAVORO CONTENENTI LA FORMA GRAFICA “EXPORT MANAGER” – FILTRI DI RICERCA

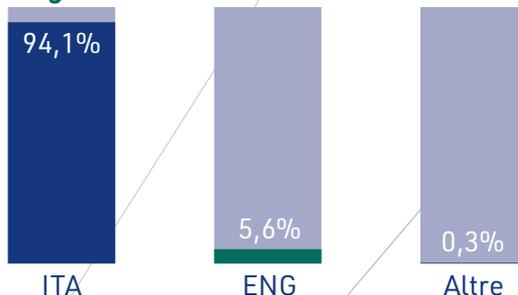


Descrizione titolo offerta di lavoro

N. 304

Sponsorizzati 5,9%

**Lingua**



**Geo**

Nord-Est	47,0%	Milano	16,8%
Nord-Ovest	40,1%	Bologna	5,6%
Centro	9,9%	Padova	5,6%
Sud e Isole	3,0%	Modena	5,3%
		Brescia	4,6%

**Livello di anzianità**



**Tipologia di impiego**

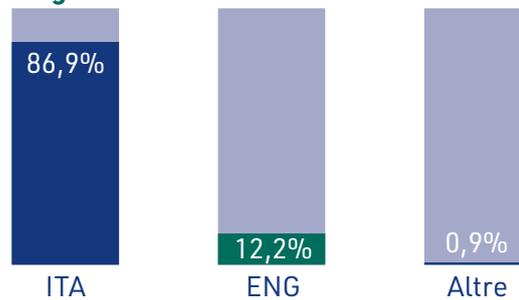


FIG. 1.16 | DESCRIZIONI DELLE OFFERTE DI LAVORO CONTENENTI LA FORMA GRAFICA "HR MANAGER" – FILTRI DI RICERCA



Descrizione titolo offerta di lavoro  
N. **436**  
Sponsorizzati **3,9%**

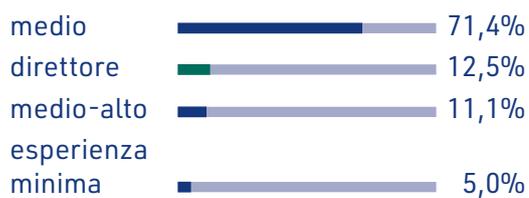
### Lingua



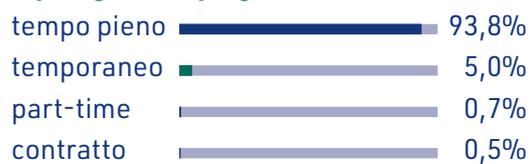
### Geo

Nord-Ovest	38,9%	Milano	13,1%
Nord-Est	27,0%	Roma	9,2%
Centro	17,1%	Torino	5,7%
Sud e Isole	17,0%	Bologna	3,2%
		Bari	3,0%

### Livello di anzianità



### Tipologia di impiego



## LA FORMAZIONE INDIRIZZATA AI MANAGER AZIENDALI

Per quanto riguarda la formazione delle risorse manageriali, il 52% degli imprenditori e manager dichiara che la propria azienda ha investito in questa direzione nel corso degli ultimi 12 mesi, percentuale che sale al 54% al Nord e al 69% per le imprese di dimensioni maggiori.

**Questo dato è fortemente critico** per diversi ordini di motivi: è inferiore alla media complessiva delle imprese che offrono formazione ai dipendenti (60%); riguarda figure professionali di altissimo valore e in prima linea per affrontare le trasformazioni; ci colloca in posizione arretrata rispetto ai nostri competitors: Spagna, Regno Unito, Germania e Francia sono all'80% per l'intera forza lavoro; non presenta valori particolarmente esaltanti nelle aree e nelle aziende più evolute del Paese. L'evidenza di ricerca è addirittura sovrastimata per effetto della formazione obbligatoria nel campo della salute e della sicurezza.

Complessivamente, la situazione formativa italiana è talmente grave che l'OCSE, nel suo ultimo Employment Outlook<sup>7</sup>, scrive testualmente: **“Il sistema italiano di formazione permanente non è attrezzato per le sfide future. Solo il 20,1% degli adulti in Italia ha partecipato a programmi di formazione professionale nell'anno precedente la rilevazione. Inoltre, solo il 60% delle imprese (con almeno 10 dipendenti) offre formazione continua ai propri dipendenti, contro una media europea OCSE del 75,2%”**.

**Sempre l'OCSE rileva che in Italia:**

- L'allineamento della formazione continua ai fabbisogni del mercato è notevolmente carente;
- Il 28% dei partecipanti alla formazione ha contribuito finanziariamente al training;
- L'1% delle aziende che fanno formazione beneficiano di sussidi ed agevolazioni pubblici contro la media Ocse dell'8,7%;
- Sono state sospese le risorse pubbliche erogate dalle Regioni per la formazione professionale;
- Negli ultimi anni il governo ha effettuato prelievi al contributo dello 0,30% normalmente destinato ai Fondi Paritetici Interprofessionali per la Formazione Continua.

#### FIG. 1.17 | INVESTIMENTI NELLA FORMAZIONE MANAGERIALE

**Domanda:** Negli ultimi 12 mesi la sua azienda ha investito nella formazione del personale con funzioni manageriali?



Valori percentuali  
N = 2.130  
totale campione

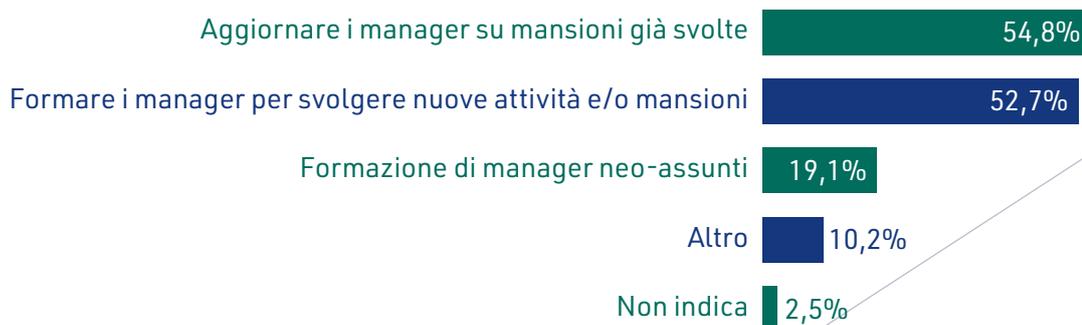
Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

<sup>7</sup> <http://www.oecd.org/italy/Employment-Outlook-Italy-IT.pdf>

La formazione erogata dalle aziende risulta finalizzata a un “aggiornamento” dei manager già in forza all’azienda (nel 54,8% dei casi), alla formazione degli stessi manager per svolgere “nuove attività” (52,7%) e infine alla formazione di manager neoassunti (19,1%).

**FIG. 1.18 | OBIETTIVI FORMATIVI**

**Domanda:** Qual era la principale finalità della formazione per il personale con funzioni manageriali?



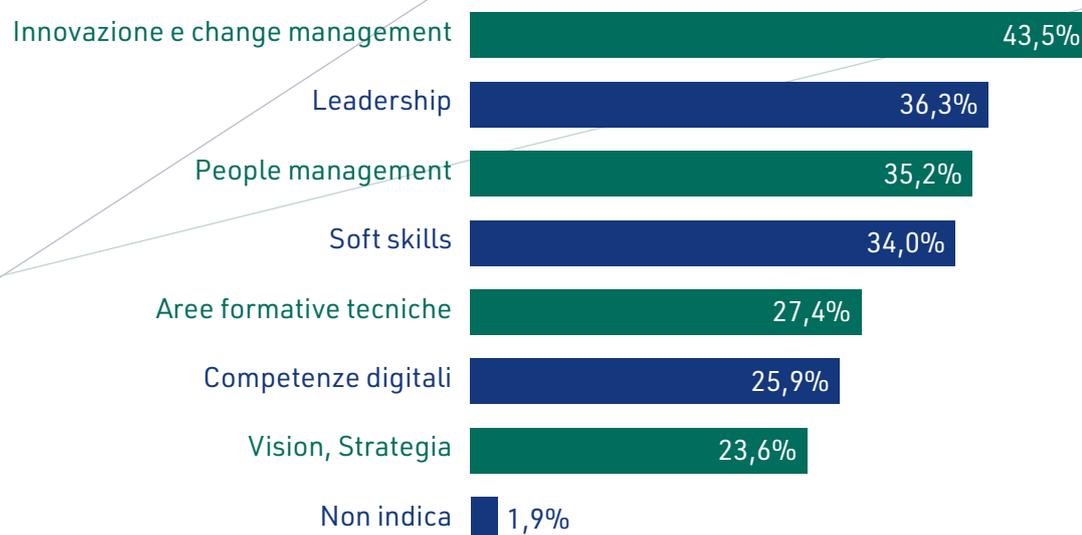
Domanda a risposta multipla  
Valori percentuali  
N = 2.130  
totale campione

Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

Nella figura 1.19 sono riportate in forma sinottica le aree di pertinenza dei processi formativi attivati all’interno delle imprese.

**FIG. 1.19 | AREE FORMATIVE**

**Domanda:** In quali aree si è concentrata la sua attività formativa personale?



Domanda a risposta multipla  
Valori percentuali  
N = 2.130  
totale campione

Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

**Tra le principali:**

- Innovazione e change management (43,5%)
- Leadership (36,3%, con un picco del 46% tra le imprese di grandi dimensioni – con oltre 250 addetti)
- People management (35,2%, anche in questo caso in misura più accentuata nelle grandi imprese 46,0%)
- Soft Skills (34,0%).

### Con un peso inferiore:

- Aree tecniche del marketing, finanza, amministrazione, etc. (27,4%, con un picco del 37,6% nelle piccole imprese con meno di 50 addetti)
- Competenze digitali (25,9%)
- Visione strategica (23,6%).

Tutti questi dati indicano che la spinta proveniente dall'evoluzione tecnologica e dalla digitalizzazione sta modificando significativamente le competenze richieste a un manager.

“*... La digitalizzazione è un driver fondamentale che sta cambiando i modelli di business, ha un forte impatto sull'organizzazione delle imprese e, di conseguenza, anche sulle competenze manageriali...*”

Consulente Aziendale, Partner di una Business School

“*... Nelle aziende italiane esiste sicuramente un gap di risorse e competenze per tutte le attività connesse alla Digitalizzazione e a Industria 4.0...*”

Imprenditore, Titolare di una Società di Costruzioni

### **Sulla scia del processo di digitalizzazione oggi in atto, le competenze manageriali cruciali possono essere tratte da due framework fondamentali:**

- le competenze soft indicate dal World Economic Forum (problem solving, critical thinking, people management, collaboration, ecc.);
- quelle del modello europeo DigComp 2.1 (centrato su 8 livelli di skills, sia tecniche che soft, necessarie per lavorare in ambiente digitale).

In questo contesto, secondo gli opinion leaders intervistati nella fase qualitativa, emerge però anche una forte esigenza di competenze manageriali in senso stretto, non specificamente tecniche, soprattutto in termini di Leadership/General Management:

- gestione del team;
- capacità di negoziazione;
- capacità di delega.

Altre skills connesse alla leadership, che appaiono oggi sempre più necessarie, come già rilevato nel corso di precedenti studi condotti dall'Osservatorio, sono le seguenti:

- decision making;
- capacità adattativa;
- gestione del cambiamento.

Tali competenze riguardano, a detta degli intervistati, sia gli imprenditori che i manager: anche gli imprenditori, in altre parole, dovrebbero in un certo senso “managerializzarsi”, acquisendo le stesse capacità gestionali, leadership e di change management che caratterizzano l'operato di un manager.

## MISMATCH E OSTACOLI ALLA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

Come spesso accade in molti ambiti complessi, anche gli ostacoli alla diffusione delle competenze manageriali nelle imprese hanno più di una motivazione e sfaccettature. Quelle citate più di frequente fanno riferimento a una serie di cause e concause di matrice culturale che possono risultare amplificate soprattutto nei contesti aziendali più piccoli e, soprattutto, di tipo familiare, nei quali i comportamenti e i valori aziendali in gioco potrebbero non essere facilmente conciliabili con quelli di figure gestionali esterne, spesso addestrate a muoversi in ambienti e culture aziendali molto diversi.

“... *Un dirigente che entra in una piccola realtà imprenditoriale... magari con una forte gestione della proprietà... generalmente non trova il contesto ideale per dare spazio alle sue capacità! ...*”.

“ Responsabile HR Azienda Manifatturiera

“... *È un problema di tipo culturale: in alcune aziende, specie quelle gestite a livello familiare, non si capisce bene la necessità di una dirigenza manageriale... dall'altra parte, i manager non sono molto attratti dalle PMI... oppure, il dirigente che si affaccia ad una PMI, magari sotto-strutturata, può incontrare difficoltà a relazionarsi...*”.

Dirigente Associazione Industriale Territoriale

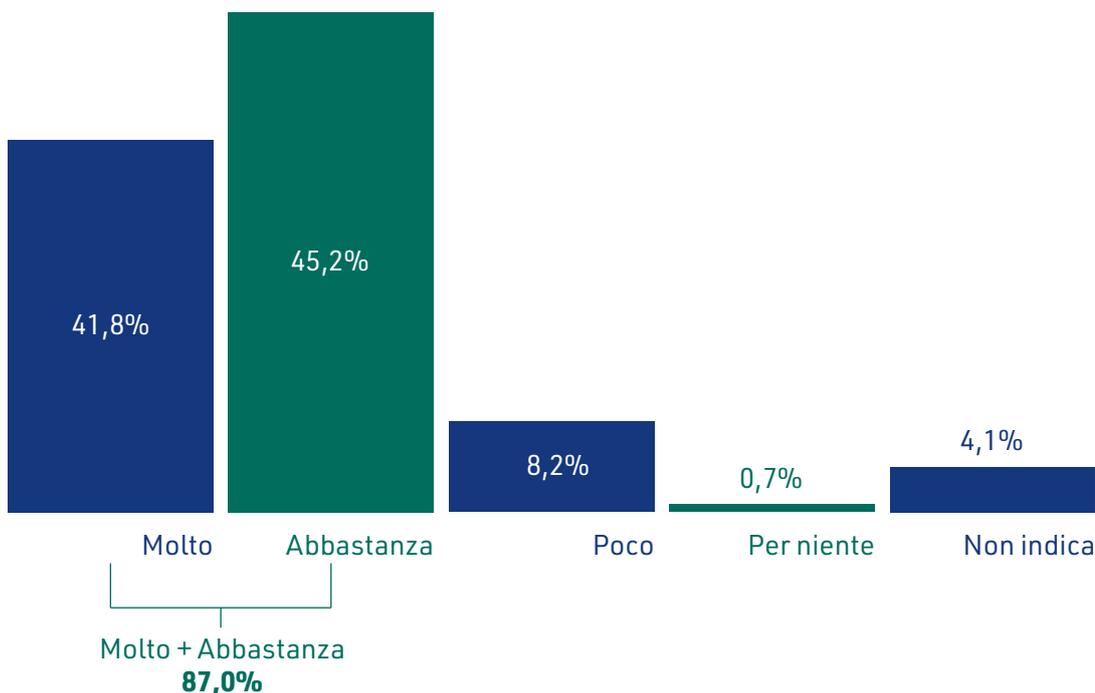
Se poi l'impresa sta affrontando un processo di continuità aziendale (es. cessione, passaggio generazionale), c'è anche la possibilità che il manager esterno vada a interferire nelle dinamiche tra l'orientamento imprenditoriale della nuova generazione e quello della generazione precedente.

Le possibili soluzioni a questa particolare asimmetria non sono affatto semplici da individuare e da attuare. Pertanto, gli esperti intervistati suggeriscono di operare sulla formazione e sulla consapevolezza sia degli imprenditori, sia dei manager. Ruolo che può essere assolto, come già spesso accade, anche e soprattutto dalle organizzazioni di rappresentanza.

Queste asimmetrie si sommano a quelle tipiche di questo mercato. **Gli imprenditori intervistati nella fase campionaria dichiarano, nell'87% dei casi, d'incontrare difficoltà nel reperire le figure manageriali.** Questo dato sale addirittura al 91,3% al Nord del Paese, al 94,3% tra le imprese più giovani, nate dopo il 2000, e infine al 92,3% tra le imprese familiari.

**FIG. 1.20 | DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DELLE FIGURE MANAGERIALI**  
**Domanda:** Quanto è difficile, oggi, trovare un manager in grado di operare efficacemente nel suo settore di mercato?

Valori percentuali  
 N = 614 Imprenditori

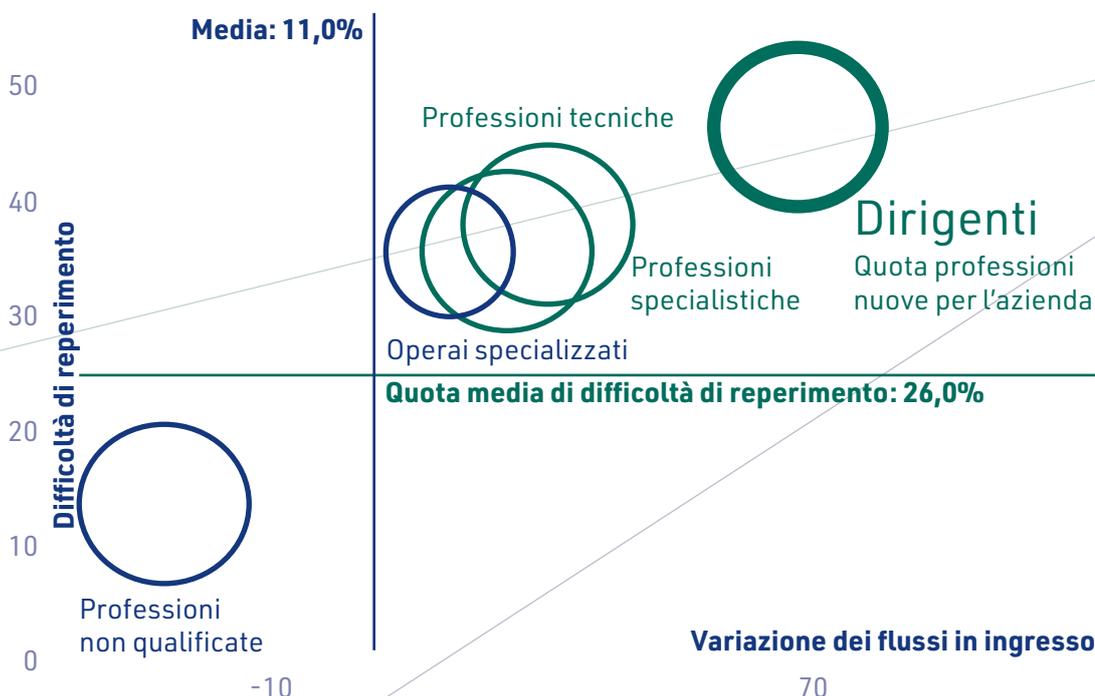


Osservatorio 4.Manager  
 2° Rapporto –  
 Survey campionaria 2019

Tra le ragioni addotte dagli stessi imprenditori per spiegare questa difficoltà, vi è innanzitutto la percezione di una “inadeguatezza” dei manager, come rilevato anche da Unioncamere attraverso il sistema di rilevazione Excelsior (cfr. Capitolo 2): nel 44,1% dei casi si tratterebbe di una inadeguatezza in termini di Soft Skills e nel 35,4% di Hard Skills (percentuali che raggiungono picchi più accentuati al Nord: rispettivamente, 48% e 37%).

**FIG. 1.21 | RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEL MISMATCH DELLE FIGURE DIRIGENZIALI SECONDO LE RILEVAZIONI EXCELSIOR 2018**

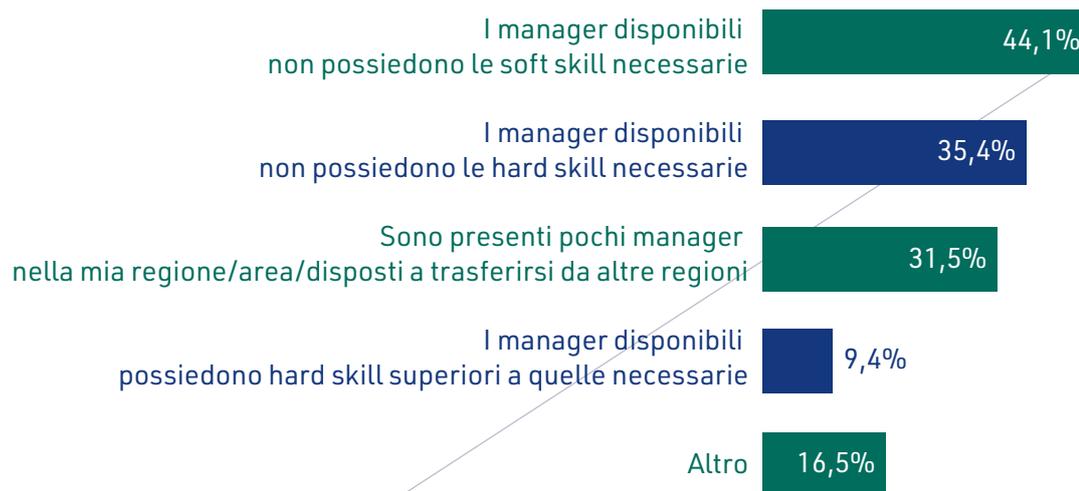
Schema ripreso dalla presentazione del rapporto Excelsior Unioncamere-ANPAL su dati 2018



Un altro fattore critico è la scarsità “quantitativa” dei manager disponibili, lamentata dal 31,5% del campione (percentuale che sale addirittura al 60% nel Meridione). Sebbene si tratti di una frangia minoritaria del campione (9%), è interessante osservare anche un’ulteriore difficoltà di reperimento, consistente in un sovradimensionamento delle competenze tecniche dei manager rispetto alle effettive esigenze delle imprese; percentuale che ha un suo picco al Centro Italia con il 22%.

### FIG. 1.22 | CAUSE DELLE DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO

**Domanda:** Da dove deriva questa difficoltà di reperimento?



Domanda a risposta multipla  
Valori percentuali  
N = 614 Imprenditori

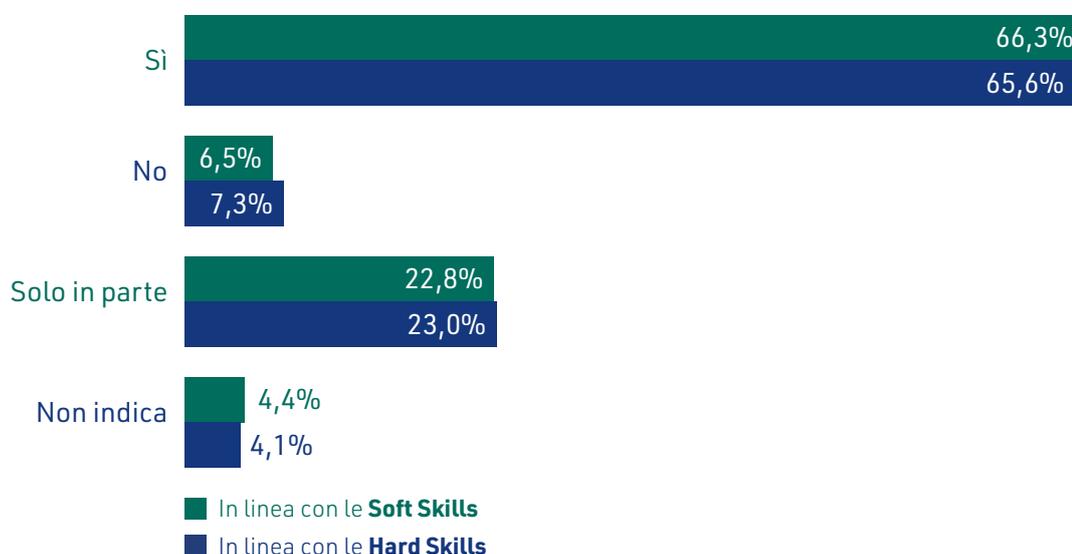
Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

Questa percezione problematica, tuttavia, non collima del tutto con l’esperienza dei manager, i quali, solo nel 30% dei casi, dichiarano di “non aver trovato” o “trovato solo in parte” offerte di lavoro in linea con le loro competenze, e ciò vale sia in relazione alle Soft Skills (29,3%) che alle Hard Skills (30,3%).

### FIG. 1.23 | CORRISPONDENZA TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO MANAGERIALE

**Domanda:** Attualmente molti annunci di lavoro indicano sia le **SOFT SKILLS** che le **HARD SKILLS** come requisiti per concorrere a quella posizione lavorativa. Le è capitato di trovare offerte di lavoro in linea con le sue **SOFT** e **HARD SKILLS**?

Valori percentuali  
N = Manager che hanno cercato nuove opportunità lavorative



Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

Nelle PMI, poi, il mancato incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali è causato anche dalla modalità di individuazione e selezione dei manager, spesso cercato, come si è visto da un precedente dato quantitativo, tramite la propria rete di conoscenze che non sempre potrebbe dare le “dritte” giuste. Il ricorso ai “cacciatori di teste” potrebbe risultare eccessivamente oneroso o essere eccessivamente orientato verso livelli manageriali troppo distanti dalle esigenze dell’imprenditore.

Anche in questo contesto potrebbe emergere il problema della mancanza di un vocabolario comune tra imprenditori e manager.

“... Se un imprenditore cerca un manager, che fa? Va su LinkedIn e trova 800.000 profili che corrispondono, più o meno, alla sua ricerca... ma poi magari lui non è in grado di leggere e interpretare, perché tutti offrono tutto! ...”.

Consulente Aziendale, Partner di una Business School

“... L’attuale figura dell’Innovation Manager si scontra con un errato pregiudizio di molte PMI, che scambiano questa figura per un ingegnere tecnico... è un problema culturale! ...”.

Consulente Aziendale, Partner di una Business School

Il mismatch tra domanda e offerta di competenze manageriali appare ulteriormente accentuato se si confrontano i canali attraverso i quali gli imprenditori cercano le risorse manageriali di cui hanno bisogno e i manager offrono alle imprese le loro competenze. Mentre gli imprenditori cercano manager soprattutto “tramite conoscenze/ segnalazioni personali” (58%), tale modalità è utilizzata “solo” dal 41% dei manager. Questi ultimi, invece, prediligono in grande maggioranza (78,5%) l’offerta tramite LinkedIn, canale utilizzato da “solo” il 40% degli imprenditori.

**Analoghe asimmetrie si registrano per tutti gli altri canali di reperimento:**

- “Head-hunter”: 45,9% tra gli imprenditori, 39,2% tra i manager
- “Agenzie di lavoro”: 26,7% vs 9,0%
- “Annunci su siti di lavoro”: 11,0% vs 28,6%
- “Altre modalità”: 8,9% vs 3,9%.

Un modo per avvicinare la domanda e l’offerta di competenze manageriali consiste – secondo alcuni esperti intervistati – **nel diffondere e conferire maggiore importanza alla certificazione delle competenze** come sistema per mitigare le asimmetrie informative tra chi domanda e chi offre competenze manageriali, ma anche per creare un vocabolario comune tra domanda e offerta.

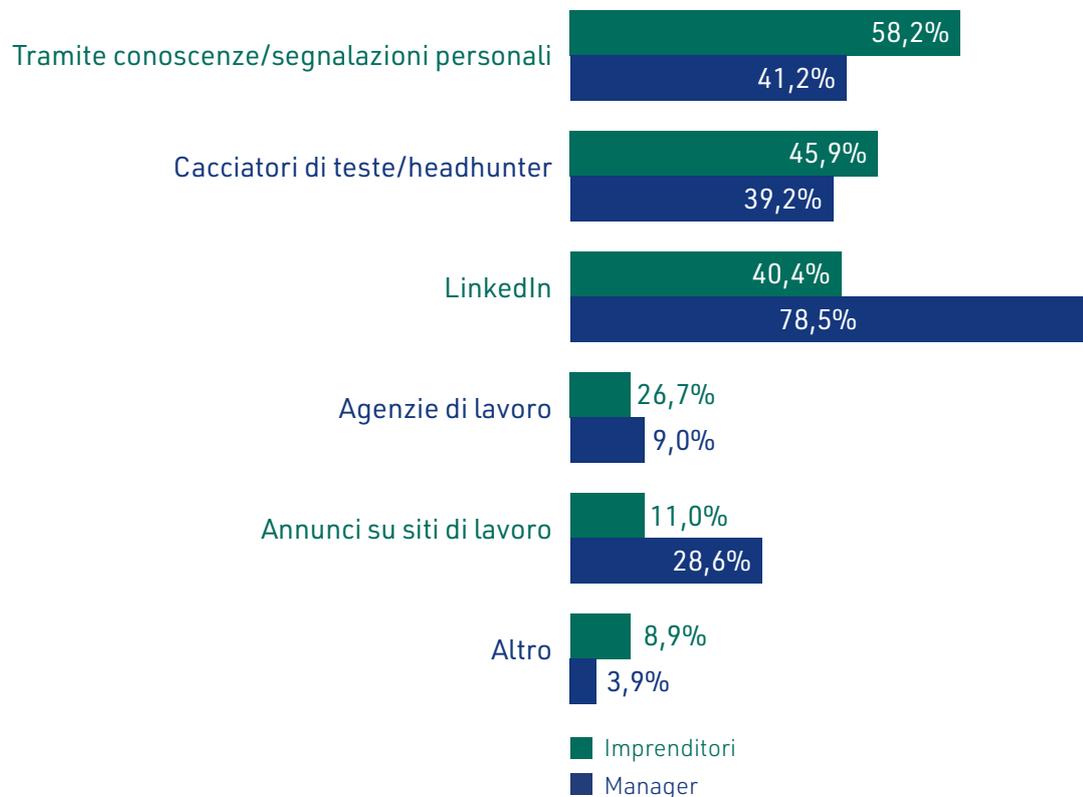
“... Sarebbe utile individuare un quadro di riferimento unitario di quello che può essere il processo di certificazione delle competenze...”.

Consulente Aziendale, Partner di una Business School

FIG. 1.24 | PRINCIPALI CANALI DI DOMANDA E OFFERTA DI FIGURE MANAGERIALI

**Domanda:** Quando ha cercato (o cercherà) un manager da assumere, quali canali ha utilizzato (o pensa di utilizzare)?

**Domanda:** Attraverso quali canali ha effettuato la ricerca?



Domanda a risposta multipla  
Valori percentuali  
N = soggetti che hanno domandato/offerto competenze manageriali

Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

Un altro fattore di possibile asimmetria è costituito dal sistema di incentivi (MBO) previsti per i manager. Questo campo è spesso sconosciuto a molti imprenditori che si avvicinano per la prima volta a tali figure professionali e anche la vasta letteratura esistente non aiuta, perché focalizzata prevalentemente sulle logiche HR delle grandi aziende. Il dato rilevante è che, se questi sistemi non sono tarati a sufficienza, possono minare l'armonia e la sinergia tra imprenditore e manager. Anche in questo campo potrebbe essere utile l'intervento degli organismi di rappresentanza.

La fase qualitativa dell'indagine ha evidenziato come la ricerca di competenze manageriali da parte delle PMI sia ancora molto incentrata sulle sole competenze tecniche, che l'imprenditore sa leggere meglio, sa verificare, pensa che possano garantire un "ritorno" immediato rispetto all'investimento effettuato. Mentre si tende a trascurare le competenze manageriali trasversali, di più difficile individuazione e valutazione.

La mancata condivisione di un linguaggio e di una visione strategica comune tra l'imprenditore e il manager che dovrebbe supportarlo, spesso, va oltre la fase iniziale di reperimento, ed è talvolta la causa dell'insuccesso di un'iniziativa imprenditoriale.

“... Oltre alla mia impreparazione... mi sono un po' dovuto arrangiare sul campo... a frenare la mia avventura imprenditoriale hanno contribuito due fattori fondamentali: l'oggettiva complessità dell'idea tecnica alla base del mio progetto... e la mancanza di un'adeguata cultura imprenditoriale dei manager di cui mi sono avvalso, che non hanno capito fino in fondo la filosofia che è alla base della mia idea...”

Imprenditore, Titolare di una startup innovativa nel campo della robotica



*... La soluzione sta nel formare manager che assumano un atteggiamento quasi da imprenditori, senza sostituirsi evidentemente agli imprenditori stessi, ma che ne assumano la stessa logica e visione...*

Imprenditore, Titolare di una Società di Costruzioni

Secondo molti degli opinion leader intervistati, in futuro il mismatch potrebbe addirittura ampliarsi, perché tutto sarà sempre più veloce, complesso, ricco di nuovi linguaggi e competenze il cui profilo sarà sempre meno “standardizzato”.

## LEPRI E PIONIERI. UNO SGUARDO AL FUTURO

Spostando lo sguardo su quello che – al momento – è solo un piccolo nucleo di aziende fortemente competitive e innovative, si colgono i primi segnali di quello che potrebbe essere un radicale cambiamento di paradigma industriale che potrebbe favorire in modo clamoroso il nostro sistema industriale. Questi “precursori” stanno abbandonando il tradizionale modo di fare impresa per passare alla creazione di “piattaforme produttive”, ossia a organizzazioni nelle quali sia chi produce, sia chi consuma, crea e scambia valore (es. scambio di dati tra azienda e consumatore) consentendo in questo modo di ridurre l’incertezza e la complessità da ambo le parti.

La comparsa di “reti di piattaforme produttive” in un Paese come il nostro, che ha fatto dei distretti industriali e delle dinamiche di interdipendenza dei cicli produttivi un punto di forza è un fenomeno da seguire con attenzione, perché la propagazione di questi nuovi modi di disegnare l’organizzazione, la produzione, i rapporti con i consumatori e gli altri attori della filiera produttiva, potrebbe subire una notevole accelerazione per effetto della diffusione di nuovi paradigmi economici, come, ad esempio, l’economia circolare. Se ciò dovesse accadere, le competenze manageriali diventerebbero, per le imprese impegnate in queste trasformazioni, a dir poco obbligatorie.

Infatti, il passaggio da un’impresa organizzata in modo verticale e a “gerarchia fissa” a una “piattaforma produttiva” orizzontale, agile e connessa con il singolo consumatore o, addirittura, a “reti di piattaforme produttive”, richiede conoscenze e doti imprenditoriali ampiamente sovrapponibili a quelle manageriali.

Anche se siamo solo all’inizio di una serie di trasformazioni che potrebbero essere esponenziali, la figura “dell’imprenditore manager” sembra essere quella più adatta ad affrontare lo scenario attuale e venturo. Se ciò fosse vero, la diffusione di queste figure ibride andrebbe incentivata e sostenuta sia da parte del settore pubblico, sia del settore privato.

## 1.2 Evoluzione della funzione manageriale

Il percorso evolutivo dei manager italiani è, ovviamente, influenzato da macro-fattori speculari a quelli che abbiamo analizzato per le imprese: crescente propensione verso l'internazionalizzazione; trasformazione digitale; evoluzione degli assetti organizzativi.

In più, i manager devono fare i conti con l'accelerazione dei processi di **obsolescenza delle proprie competenze tecniche e trasversali, con nuovi soggetti che ne richiedono i servizi (PMI, Start-up, settore pubblico), con l'attenzione crescente per le Soft Skills e la "concorrenza" di un numero crescente di manager provenienti dall'estero.**

Questi fattori fanno da traino a tutta una serie di **fenomeni che stanno ridisegnando in meglio il volto dell'offerta manageriale italiana.** Secondo gli esperti intervistati ciò si deve anche al miglioramento delle (poche) business school italiane, alla più elevata propensione alla mobilità e formazione presso business school internazionali e alla crescente quota di manager con esperienze professionali in avanzate imprese multinazionali.

D'altra parte, come è stato possibile rilevare nel corso della fase quantitativa, i manager italiani manifestano una discreta propensione al cambiamento e all'arricchimento delle proprie esperienze professionali: il 54,6% di essi afferma "di aver cercato, negli ultimi mesi, altre offerte di lavoro".

**FIG. 1.25 | PROPENSIONE DEI MANAGER ALLA MOBILITÀ**

**Domanda: Negli ultimi mesi, le è capitato di cercare offerte di lavoro?**



Valori percentuali  
N = 1.516 Manager

Osservatorio 4. Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

I dati che abbiamo raccolto evidenziano anche che i manager sono sempre meno concentrati sulle funzioni prettamente esecutive e di "comando e controllo" e sempre più focalizzati su: attività multidisciplinari e trasversali a diversi settori aziendali; lettura strategica del mercato; gestione delle persone; leadership; decision making.

**“**... Io mi occupo di finanza e posso dire che le competenze manageriali in questo settore prevedono passaggi da un settore a un altro, ad esempio dall'ambito bancario o assicurativo... sempre più oggi un dirigente finanziario deve intercettare competenze provenienti da altri settori...”

Docente Universitario di Economia e Finanza

Tale evoluzione ha un immediato riverbero sulle competenze richieste dal mercato a questi professionisti, soprattutto nell'ambito delle competenze trasversali.

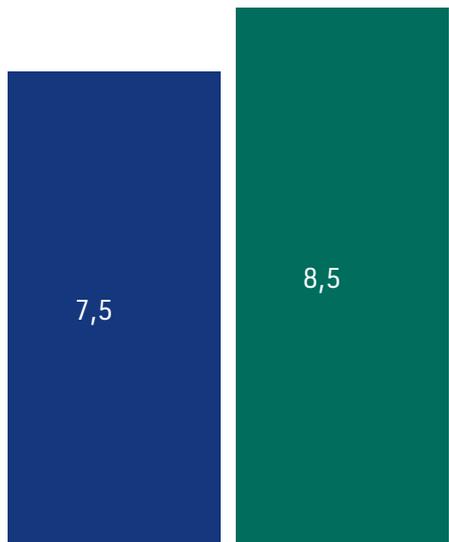
## LE SOFT SKILLS

Anche questo studio conferma l'importanza crescente delle Soft Skills di cui si avverte la necessità anche a un livello manageriale più basso di quello apicale.

**FIG. 1.26 | IMPORTANZA DELLE SOFT E DELLE HARD SKILLS MANAGERIALI**

**Domanda:** Quanto è importante oggi per un manager, che si confronta con le sfide poste dalla modernità, possedere...?

Valori medi  
Scala 1-10  
N = 2.130  
totale campione



Un livello elevato di **Hard Skills**    Un livello elevato di **Soft Skills**

Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

“*... Mi è mancato un adeguato supporto manageriale, poiché mi sono avvalso soltanto di tecnici e consulenti con poca preparazione imprenditoriale...*”

Imprenditore e General Manager di una Società Alimentare

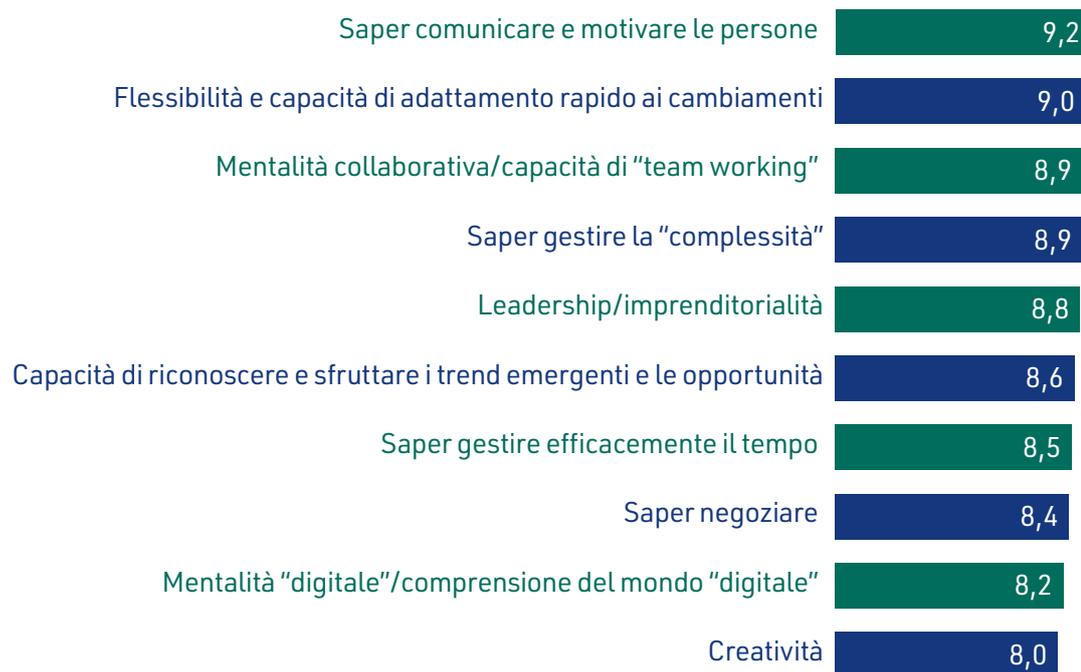
L'utilità delle soft skills si avverte soprattutto nei contesti problematici o nei quali è necessario gestire un gruppo, quando è richiesta un'ampia dose di flessibilità o nei contesti particolarmente complessi e mutevoli. Il dettaglio quantitativo evidenzia indici medi tutti molto elevati: dal 9,2 per la “capacità di comunicare e motivare le persone” all'8,0 per la “creatività”.

“*... Oggi le competenze soft sono importanti quanto quelle hard, perché anche chi ha un ruolo tecnico, non lavora certo da solo! ... tutti sono chiamati a interfacciarsi con altre risorse e le organizzazioni sono aperte... poi man mano che si sale nell'organizzazione, queste capacità diventano sempre più importanti: la capacità di relazionarsi, di prendere decisioni, di trovare soluzioni ai problemi...*”

Responsabile HR Azienda Manifatturiera

**FIG. 1.27 | SOFT SKILLS MANAGERIALI**

**Domanda:** Quanto ritiene importanti ciascuna di queste soft skills?



Valori medi  
 Scala 1-10  
 N = 2.130  
 totale campione

Osservatorio 4.Manager  
 2° Rapporto –  
 Survey campionaria 2019

Ma le imprese cercano effettivamente le Soft Skills? Sì – secondo molti degli opinionisti intervistati – e anche le piccole imprese le cercano, anche se in modo intuitivo e informale, non strutturato, non basato su parametri oggettivi e su una griglia di misurazione chiara. Anzi, per le PMI sono importanti quelle competenze trasversali che attingono all'intelligenza emotiva, alla flessibilità, alla disponibilità al sacrificio, alla capacità di farsi coinvolgere.

Un tema sempre molto dibattuto è: le Soft Skills possono essere acquisite mediante un'adeguata formazione?


*... La formazione è alla base di tutto, non tanto quella tecnica, quanto quella del comportamento. In campo manageriale, però, non c'è sviluppo se non c'è investimento sui giovani che occorre formare su tante cose che a scuola non raccolgono: lavorare insieme, lavorare per obiettivi, comunicare per convincere, risolvere problemi complessi...".*

Imprenditore, Innovatore e Formatore

Alcune agenzie didattiche stanno orientando la loro offerta proprio in questa direzione:


*... È un tentativo che facciamo anche noi (Università Bocconi, NdR): sempre di più il metodo didattico, da univoco, monodirezionale, si fa bilaterale, nel senso che in aula si gestiscono casi, si fanno presentazioni, gli studenti imparano a gestire un problema in team e a trovarvi possibili soluzioni...".*

Docente Universitario di Economia e Finanza


*... Nell'Executive MBA che dirigo, il primo anno è dedicato alle competenze tecniche, operative, il secondo anno, invece, a quelle skills più soft, più strategiche, dedicate all'innovazione: è quella l'area a maggior valore aggiunto...".*

Docente di Business School

**Particolari Soft Skills sono richieste a quei manager che operano o intendono operare con le PMI.** In questi casi è ormai chiaro che l’approccio “anglosassone” risulti spesso controproducente. Il tipo di relazione che, invece, sembra vincente, è quella del **“business partner”** ossia di un rapporto con l’imprenditore basato sulla **fiducia, l’ascolto, il rispetto del patrimonio genetico** dell’impresa, la capacità di proporre **obiettivi intermedi misurabili e coerenti** con le risorse e l’orizzonte temporale tipico di quell’organizzazione, la capacità di proporre **idee e soluzioni alla portata di quell’impresa**. Queste “competenze” diventano quasi obbligatorie nei casi in cui l’impresa stia attraversando una fase delicata della sua storia (es. continuità d’impresa).

Al manager “business partner” è richiesto anche il compito di affiancare l’imprenditore nell’identificare e decodificare i trend, di stimolare le risorse umane dell’azienda, di alimentare quelle materiali, e, soprattutto, di valorizzare idee utili a generare valore (creatività) a tutti i livelli dell’organizzazione.

## LE HARD SKILLS

In relazione alle diverse Hard Skills, le medie registrate sugli item proposti sono tutte piuttosto elevate.

**FIG. 1.28 | HARD SKILLS MANAGERIALI**

**Domanda: Quanto ritiene importanti ciascuna di queste hard skills?**

Valori medi  
Scala 1-10  
N = 2.130  
totale campione



Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

Tra le competenze tecniche sono sempre più importanti anche quelle che fanno riferimento all’area finanziaria, della gestione delle risorse umane e dei processi di internazionalizzazione.

“... Noi esportiamo olio in tutto il mondo da diversi anni, il nostro fatturato è costituito addirittura per il 50% dall’export, e quindi abbiamo l’esigenza di ricorrere a manager preparati, che oltre a conoscere le lingue, abbiano familiarità con i mercati esteri, con le dinamiche commerciali internazionali, disposti a spostarsi, a trascorrere lunghi periodi all’estero e non è facile trovare queste figure...”

Imprenditore e General Manager di una Società Alimentare

Un'ulteriore competenza tecnica sempre più richiesta riguarda la logistica. Negli ultimi anni sono nate e si sono sviluppate molte aziende che forniscono servizi di un elevato livello di efficienza organizzativa (per la gestione dei magazzini, il movimento delle merci, ecc.) in grado di apportare considerevoli vantaggi all'impresa che se ne serve e di potenziarne, in tal modo, la competitività.

“*... Noi offriamo un sistema che si chiama WCL, World Class Logistic, che tiene conto di tutti gli aspetti logistici di uno stabilimento... le aziende si stanno sempre più sensibilizzando...*”

Direttore Commerciale di una società di servizi

Anche la valorizzazione e misurazione degli asset intangibili di un'impresa è un tema di grande attualità e di importanza crescente. Alcune istituzioni formative (es.: Università Politecnica delle Marche) si occupano già da qualche anno in maniera scientifica di questo tema, che però si scontra inizialmente con le difficoltà di accettazione degli imprenditori, che temono di investire in nuove conoscenze che danno risultati solo a lungo termine. Tali resistenze possono essere superate solo nel momento in cui l'imprenditore ha modo di verificare che l'investimento in processi di misurazione del valore dell'impresa (asset materiali e situazione finanziaria, ma anche capitale umano, know-how, ecc.) porti a risultati tangibili, ad esempio aumentando le possibilità dell'impresa di accedere al credito (in questo senso, la costruzione a livello territoriale di un repertorio di buone pratiche può contribuire efficacemente a ridurre queste resistenze iniziali di natura psicologica).



## LO SKILL MIX DEL PROSSIMO FUTURO

Alle evidenti tendenze appena descritte se ne affiancano altre meno appariscenti che potrebbero essere addirittura più dirompenti di quelle viste in precedenza.

La prima è che una quota sempre più significativa della domanda mondiale di competenze manageriali si sta orientando nella direzione di figure talmente innovative da risultare ancora scarsamente definite e, in alcuni casi, addirittura prive di una denominazione condivisa. È il caso, ad esempio, di tutte quelle figure che devono operare con le tecnologie abilitanti o, più in generale, con **quelle che possiamo riassumere come “leader digitali”**.

L'E-leader è una figura complessa, che dispone di competenze hard (mondo digitale), soft (leadership), una particolare attitudine ad anticipare i cambiamenti rilevanti per l'organizzazione e a coglierne le opportunità.

“*... Le competenze manageriali saranno sempre più acceleratori di cambiamento...*”

Consulente, Esperto HR, Docente Universitario

“*... Saranno sempre più un insieme di competenze trasversali per gestire le risorse e i progetti, unite a competenze specifiche sulle nuove tecnologie...*”

Dirigente Associazione Industriale Territoriale

In futuro, sempre secondo il focus qualitativo, ci sarà sempre più bisogno di **velocità di esecuzione dei processi, contemporaneità e attualità della formazione e delle conoscenze**.

“*... Sensibilità a non ragionare per compartimenti stagni, la specializzazione non pagherà più, sia nelle grandi che nelle piccole imprese, e i processi saranno sempre più polimorfi...*”

Consulente, Esperto HR, Docente Universitario

**Cruciale sarà, pertanto, la learning agility, cioè la capacità d'imparare ad apprendere o capacità di apprendimento continuo:** competenza ricercata soprattutto dalle grandi organizzazioni.

Altro grande tema per il futuro prossimo è il rapporto uomo-macchina. Nella nuova “economia della conoscenza interconnessa” la produzione e lo scambio di beni e servizi si baserà sempre più su sistemi cyber-fisici (CPPS) in grado di connettere mondo reale e mondo virtuale, fabbrica e singolo consumatore, manager, tecnici e macchine, intelligenze biologiche e artificiali. Tutto sarà connesso all'interno di un complesso “biosistema” nel quale le innovazioni, non solo tecnologiche, si alimenteranno a vicenda, in modo esponenziale e a velocità sempre più sostenuta; di conseguenza, **le catene del valore, i modelli di business e le conoscenze necessarie a operare in questi nuovi contesti dovranno essere frequentemente ridisegnati per adattarsi a un ecosistema che, grazie all'interconnessione, muterà continuamente di forma e di contenuti**.

**L'introduzione dell'intelligenza artificiale in fabbrica supporterà sempre più le funzioni manageriali** nell'ideazione, progettazione, realizzazione e distribuzione dei prodotti industriali. L'AI porta con sé un tale cambiamento delle modalità operative e degli approcci gestionali da innescare una rivoluzione nella rivoluzione la cui ampiezza, oggi, è solo minimamente immaginabile.

Anche i canali sui quali si incrocerà la domanda con l'offerta di competenze manageriali influiranno sullo skill mix. Già oggi LinkedIn si configura come un potente strumento di disintermediazione nel mercato del lavoro, ma questa piattaforma differisce in modo sostanziale dalla semplice *job board* perché consente l'uso di strumenti di analisi reputazionale sia per il soggetto che offre lavoro, sia per chi lo domanda. **Ecco allora che il tema dell'etica e della reputazione diventano fondamentali per arricchire lo skill mix.**

Questo fenomeno si inserisce in quello più ampio della *platform economy*; già oggi le imprese stanno sostituendo alle tradizionali strutture organizzative a gerarchia fissa quelle *project oriented*, **che richiederanno nuove doti di gestione organizzativa del lavoro.**

La *platform economy* è destinata a diffondersi perché rende efficiente l'incontro tra domanda e offerta ("matchmaking") di prodotti, servizi e competenze. Per questo motivo, anche in campo manageriale, si stanno diffondendo piattaforme di *open innovation*, *contest-based* e *creative crowd work*, sulle quali l'incontro tra domanda e offerta si basa sulla richiesta e la valutazione (tramite open call) di proposte di soluzione ad un problema. **Anche gestire questi processi e queste piattaforme richiederà nuove competenze manageriali.**

Questi nuovi modi di operare sul mercato attiveranno competenze che oggi facciamo molta fatica a immaginare, ma alcuni segnali già indicano la direzione e l'entità dello sforzo da sostenere per affrontare il cambiamento.

È il caso, ad esempio, delle **competenze manageriali per l'economia circolare**. Il compito di questi manager sarà quello di realizzare la transizione da un modello di business lineare a uno circolare, attraverso l'applicazione di uno o più paradigmi indotti dalla circolarità. **Le skills richieste a questa nuova figura dovranno andare oltre le tradizionali competenze tecniche e trasversali, perché costoro dovranno affrontare le resistenze culturali interne ed esterne all'azienda e governarle.**

Si pensi al semplice design di un prodotto: oggi i prodotti sono pensati secondo il modello lineare, dopo il loro utilizzo diventano rifiuti. Il prodotto circolare, invece, alla fine del suo utilizzo dovrà essere reintegrato nella filiera produttiva, riducendo al minimo la produzione dei rifiuti. I manager saranno chiamati, quindi, a ridefinire il design dei prodotti per renderli facilmente scomponibili (rendere agevole la sostituzione solo dei componenti necessari); riusabili (allungare la vita del prodotto); riciclabili (assemblaggio, forma e scelta dei materiali ecocompatibili).

Cambiano i prodotti, cambierà anche il marketing. Il marketing manager "circolare" dovrà vendere servizi, non prodotti: sostituzione di componenti, recupero del prodotto a fine della sua vita, re-immissione dello stesso nel ciclo produttivo.

Vista l'entità dei cambiamenti in atto, non sappiamo ancora con precisione quale sarà lo skill mix ideale tra tre o cinque anni. Ma una cosa la sappiamo di sicuro: sarà molto diverso da quello attuale.

## FORMAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

Molte business school stanno rimodulando la loro offerta formativa proprio nella direzione dei cambiamenti di cui abbiamo parlato in precedenza, ma sul mercato formativo si affacciano anche organizzazioni innovative che stanno ottenendo un grande successo soprattutto tra i più giovani: è il caso della Singularity University, la cui missione è quella di “educare, ispirare e aiutare i leader ad applicare le tecnologie esponenziali per affrontare le grandi sfide dell’umanità”.

Cominciano a diffondersi anche piattaforme ibride che svolgono attività di *knowledge sharing*, incubazione d’impresa e networking (es. KilometroRosso, H-Farm, Talent-Garden, ecc.).

Un fenomeno interessante da osservare è quello della formazione manageriale in azienda e delle Academy aziendali, che hanno la finalità di colmare gap formativi che università e business school non hanno saputo o trovato conveniente affrontare.

In tema di formazione, un aspetto importante, sottolineato da molti degli intervistati, è quello di una formazione diversificata, customizzata sulla base delle specifiche esigenze dell’azienda, anziché seguire modelli formativi generalisti da applicare a qualsiasi situazione imprenditoriale.

“... Spesso si propone un’offerta di programmi formativi erga omnes che non danno risultati... una sorta di taglia 46 valida per tutte le stagioni, ma non può essere così! ...”.

Direttore di Business School

Un tema centrale è quello della Certificazione delle Competenze, un po’ trascurato nel nostro Paese, a fronte peraltro di un’offerta formativa ricchissima, a differenza di quanto accade in altre nazioni.

“... Nei Paesi più evoluti dal punto di vista manageriale, sui biglietti da visita sono elencate tutte le certificazioni in possesso del professionista... anche noi dovremmo andare in questa direzione: individuare con precisione dei frameworks ai quali ancorare quelle che sono le competenze rilevanti pro futuro... dei framework dinamici, soggetti ad un aggiornamento che segue l’evoluzione delle professioni, che potranno anche arrivare in futuro a sostituire i titoli di studio...”.

Consulente Aziendale, Partner di una Business School

La fase quantitativa della ricerca evidenzia nel dettaglio il tipo di attività formative intraprese dai manager: tra le più frequenti, “percorsi formativi classici” (55,0%), la “partecipazione ai gruppi di lavoro” (41,4%) e il “digital learning” (32,6%) con un picco del 40% nelle imprese più giovani, nate dopo il 2000; “solo” il 16% degli intervistati dichiara di “non svolgere alcuna attività formativa” ma con una percentuale più elevata (pari al 27,1%) tra le imprese familiari.

**FIG. 1.29 | TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ FORMATIVE DEI MANAGER**

**Domanda:** Negli ultimi dodici mesi, per sviluppare e aggiornare le sue competenze, quali delle seguenti attività formative ha svolto personalmente?

Domanda a risposta  
multipla  
Valori percentuali  
N = 1.516 Manager



Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

In questo contesto, i contenuti tematici delle attività di formazione intraprese dai manager riguardano prevalentemente: “l’innovazione e il change management” (47,0%), “aree tecniche”, come il marketing, la finanza, l’amministrazione, ecc. (37,2%), le “competenze digitali” (34,8%), e la “leadership” (32,9%).

**FIG. 1.30 | AREE FORMATIVE DEI MANAGER**

**Domanda:** Negli ultimi dodici mesi, a quali aree formative ha personalmente dedicato tempo formativo e/o auto-formativo?

Domanda a risposta  
multipla  
Valori percentuali  
N = 1.516 Manager



Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019



# 2. DATI SUL MERCATO DEL LAVORO DIRIGENZIALE



## Dinamica

Secondo l'osservatorio INPS sui lavoratori dipendenti, i dirigenti di impresa in Italia nel 2017 erano 120.092, con una crescita di appena 174 unità (+0,14%) rispetto all'anno precedente.

Le qualifiche dirigenziali non hanno dunque beneficiato, se non marginalmente, del consistente incremento del numero di lavoratori dipendenti (saliti dai 14,7 milioni del 2016 ai 15,3 milioni del 2017: +4,12%). Ne è conseguita una riduzione dell'incidenza dei manager sul totale dei dipendenti, scesa da 8,2 a 7,8 ogni 1.000 (Tab.2.1 e Fig.2.1).

**TAB. 2.1 | ANDAMENTO, NUMEROSITÀ E INCIDENZA SUL TOTALE DIPENDENTI DEI DIRIGENTI DAL 2008 AL 2017**

Anno	Dirigenti registrati nell'anno v.a.	Totale dipendenti registrati nell'anno v.a.	Rapporto dirigenti/ dipendenti %
2008	127.489	14.852.905	0,86%
2009	126.796	14.664.343	0,86%
2010	123.862	14.619.347	0,85%
2011	123.401	14.658.728	0,84%
2012	123.545	14.518.740	0,85%
2013	121.090	14.146.233	0,86%
2014	119.024	14.052.347	0,85%
2015	119.622	14.462.328	0,83%
2016	119.918	14.700.314	0,82%
2017	120.092	15.306.007	0,78%

Fonte: elaborazione  
Osservatorio 4.Manager  
su dati INPS

La tabella 2.1 e la figura 2.1 evidenziano anche come, nella fase di contrazione del lavoro dipendente (2008-2014) e del numero di imprese attive, l'andamento della componente dirigenziale sia stato sostanzialmente omogeneo a quello complessivo.

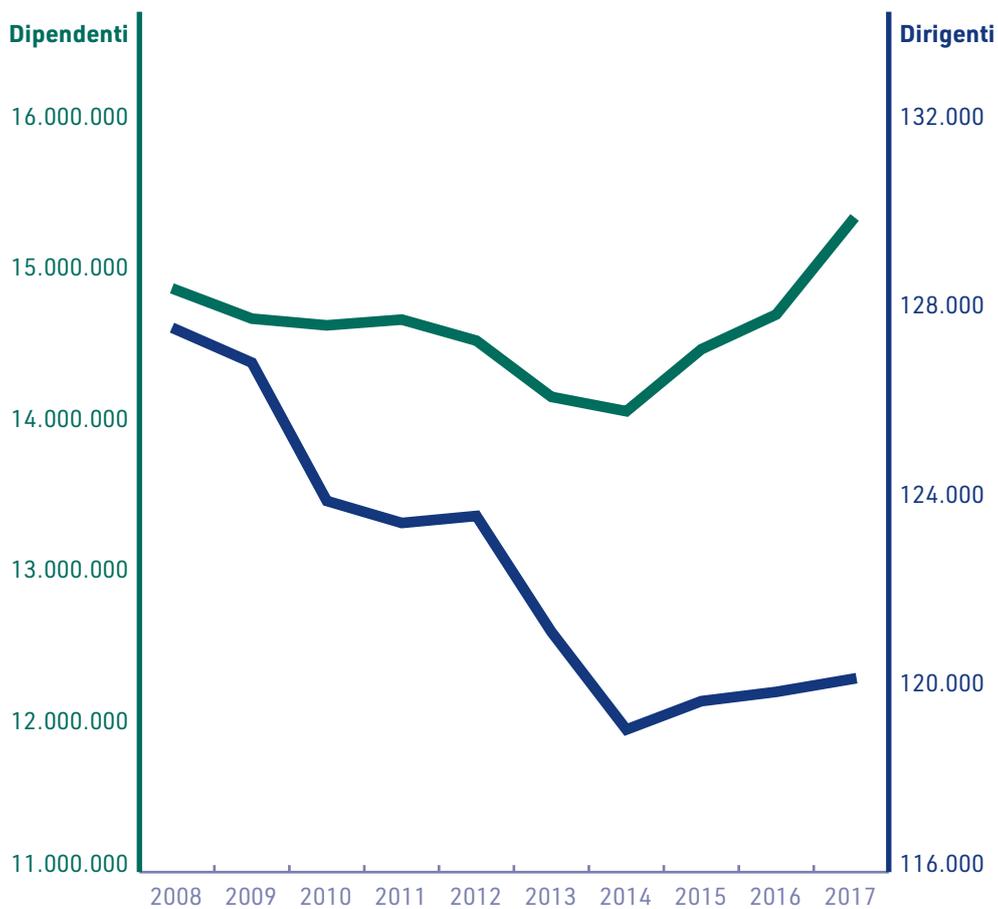
Nel periodo 2008-2013, gli anni più acuti della crisi, la riduzione del numero dei dirigenti, quasi 6.400 unità in meno (corrispondenti ad una variazione del -5,0%), è stata in linea con quella complessiva dei dipendenti (-4,8%). A incidere su questo andamento così negativo ha contribuito anche il notevole ridimensionamento del numero di imprese attive nella manifattura che, secondo i dati forniti da Movimprese -Unioncamere, ha superato, in media, le 10.000 unità per anno.

Nel triennio 2014-2017, la ripresa del numero dei dipendenti (1.250.000 unità in più, corrispondenti ad un incremento dell'8,9%) ha coinvolto molto parzialmente la categoria dei dirigenti che è cresciuta di sole 1.068 unità, al contrario il 2018 ha mostrato segnali di una possibile inversione di tendenza.

Infatti, analizzando i dati rilevati da Unioncamere e ANPAL attraverso il sistema Informativo Excelsior, si evince che le imprese italiane hanno affrontato il 2018 con un abbrivio positivo, derivante dalla crescita del PIL (+1,7%) e dell'occupazione dipendente, ma è plausibile ipotizzare che il notevole incremento registrato nel 2018

del flusso di entrate attese di figure professionali dirigenziali (passate da 6.670 a 10.320) sia il frutto dell'avvenuto avviamento dei processi di ristrutturazione e ricollocazione in almeno una parte del sistema imprenditoriale, più che del miglioramento delle aspettative.

**FIG. 2.1 | ANDAMENTO DIRIGENTI E DIPENDENTI 2008-2017**



Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

## Dati settoriali

La sostanziale stabilità del numero complessivo dei dirigenti di impresa registrati dall'INPS è frutto di andamenti differenziati nei diversi settori: al calo della consistenza nel settore più importante, che è quello delle imprese manifatturiere (proseguendo la dinamica degli anni precedenti il numero è diminuito nell'ultimo anno, da 48.496 a 48.299), si è aggiunto un decremento anche nel settore delle attività finanziarie e assicurative, dove il numero dei dirigenti, nell'ultimo anno, è sceso da 13.627 a 13.450.

Variazioni di segno opposto si sono invece verificate nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (+264 unità), nel commercio (+181 unità), nei servizi di supporto alle imprese (+169 unità) e – anche se con un ritmo inferiore a quello degli anni precedenti – nei servizi sociali e sanitari (+151 unità) (Tab.2.2a e Tab.2.2b).

**TAB. 2.2a | ANDAMENTO DIRIGENTI PER SETTORI ECONOMICI 2014-2017 – Valori assoluti**

Settori	2014	2015	2016	2017	Differenza 2016-2017
<b>Attività manifatturiere</b>	48.997	48.812	48.496	48.299	-197
<b>Attività finanziarie e assicurative</b>	13.543	13.621	13.627	13.450	-177
<b>Commercio all'ingr. e dett.; riparazione veicoli</b>	11.137	11.120	11.194	11.375	181
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	10.902	10.735	10.754	10.741	-13
<b>Sanità e assistenza sociale</b>	5.967	6.813	7.231	7.382	151
<b>Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>	6.378	6.513	6.722	6.986	264
<b>Trasporto e magazzinaggio</b>	4.729	4.691	4.636	4.629	-7
<b>Noleggjo, ag. viaggio, servizi supporto imprese</b>	4.056	4.099	4.118	4.287	169
<b>Costruzioni</b>	3.365	3.149	2.999	2.923	-76
<b>Altri settori industria *</b>	4.370	4.606	4.574	4.513	-61
<b>Altri settori servizi **</b>	5.580	5.463	5.567	5.507	-60
<b>Totale</b>	<b>119.024</b>	<b>119.622</b>	<b>119.918</b>	<b>120.092</b>	<b>174</b>

\* Fornitura energia elettrica, gas, vapore; estrazione di minerali; fornitura di acqua, reti fognarie, rifiuti.

\*\* Attività artistiche, sportive, di intrattenimento; attività Immobiliari; istruzione; alloggio e ristorazione; famiglie e conviventi; altre attività servizi.

**Fonte:** elaborazione  
Osservatorio 4.Manager  
su dati INPS

Nonostante il calo degli ultimi anni, nel 2017 le attività manifatturiere sono il settore che concentra la parte più consistente dei dirigenti di impresa (oltre il 40%) e che fa registrare un'intensità della presenza dirigenziale superiore alla media (12,8 dirigenti ogni 1000 dipendenti). Segue il settore finanziario-assicurativo con più dell'11%, poi commercio e servizi di informazione (circa 9% ciascuno) (Tab.2.3).

**TAB. 2.2b | ANDAMENTO DIRIGENTI PER SETTORI ECONOMICI 2014-2017 – Valori percentuali**

Settori	2014	2015	2016	2017	Variazione 2016-2017
Attività manifatturiere	41,2%	40,8%	40,4%	40,2%	-0,4%
Attività finanziarie e assicurative	11,4%	11,4%	11,4%	11,2%	-1,3%
Commercio all'ingr. e dett.; riparazione veicoli	9,2%	9,0%	9,0%	8,9%	-0,1%
Servizi di informazione e comunicazione	10.902	10.735	10.754	10.741	-13
Sanità e assistenza sociale	5,0%	5,7%	6,0%	6,1%	2,1%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	5,4%	5,4%	5,6%	5,8%	3,9%
Trasporto e magazzinaggio	4,0%	3,9%	3,9%	3,9%	-0,2%
Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese	3,4%	3,4%	3,4%	3,6%	4,1%
Costruzioni	2,8%	2,6%	2,5%	2,4%	-2,5%
Altri settori industria *	3,7%	3,9%	3,8%	3,8%	-1,3%
Altri settori servizi **	4,7%	4,6%	4,6%	4,6%	-1,1%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,1%</b>

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

Dal punto di vista della incidenza, si segnalano il settore finanziario-assicurativo (26,0 dirigenti per 1.000 dipendenti) e quello dei servizi di informazione e comunicazione (20,9 dirigenti per 1.000 dipendenti), largamente al di sopra della media complessiva di 7,8 dirigenti per 1.000 dipendenti.

**TAB. 2.3 | DISTRIBUZIONE DIRIGENTI E TOTALE DIPENDENTI PER SETTORI ECONOMICI 2017**

Settori	Dirigenti		Totale dipendenti		Incidenza dirigenti per 1.000 dipendenti
	v.a.	% sul tot.	v.a.	% sul tot.	
Attività manifatturiere	48.299	40,2%	3.770.529	24,6%	12,8
Attività finanziarie e assicurative	13.450	11,2%	517.441	3,4%	26,0
Commercio all'ingr. e dett.; riparaz. veicoli	11.375	9,5%	2.314.914	15,1%	4,9
Servizi di informazione e comunicazione	10.741	8,9%	514.555	3,4%	20,9
Sanità e assistenza sociale	7.382	6,1%	771.757	5,0%	9,6
Attività professionali, scientifiche e tecniche	6.986	5,8%	484.042	3,2%	14,4
Trasporto e magazzinaggio	4.629	3,9%	1.082.730	7,1%	4,3
Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese	4.287	3,6%	1.716.273	11,2%	2,5
Costruzioni	2.923	2,4%	923.858	6,0%	3,2
Altri settori industria *	4.513	3,8%	286.232	1,9%	15,8
Altri settori servizi **	5.507	4,6%	2.923.676	19,1%	1,9
<b>Totale</b>	<b>120.092</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.306.007</b>	<b>100,0%</b>	<b>7,8</b>

\* Fornitura energia elettrica, gas, vapore; estrazione di minerali; fornitura di acqua, reti fognarie, rifiuti.

\*\* Attività artistiche, sportive, di intrattenimento; attività Immobiliari; istruzione; alloggio e ristorazione; famiglie e conviventi; altre attività servizi.

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

## Dati demografici e gender gap

La sostanziale staticità della platea dei dirigenti delle imprese italiane si traduce nel suo progressivo invecchiamento, mentre il riequilibrio di genere continua a procedere in modo molto lento.

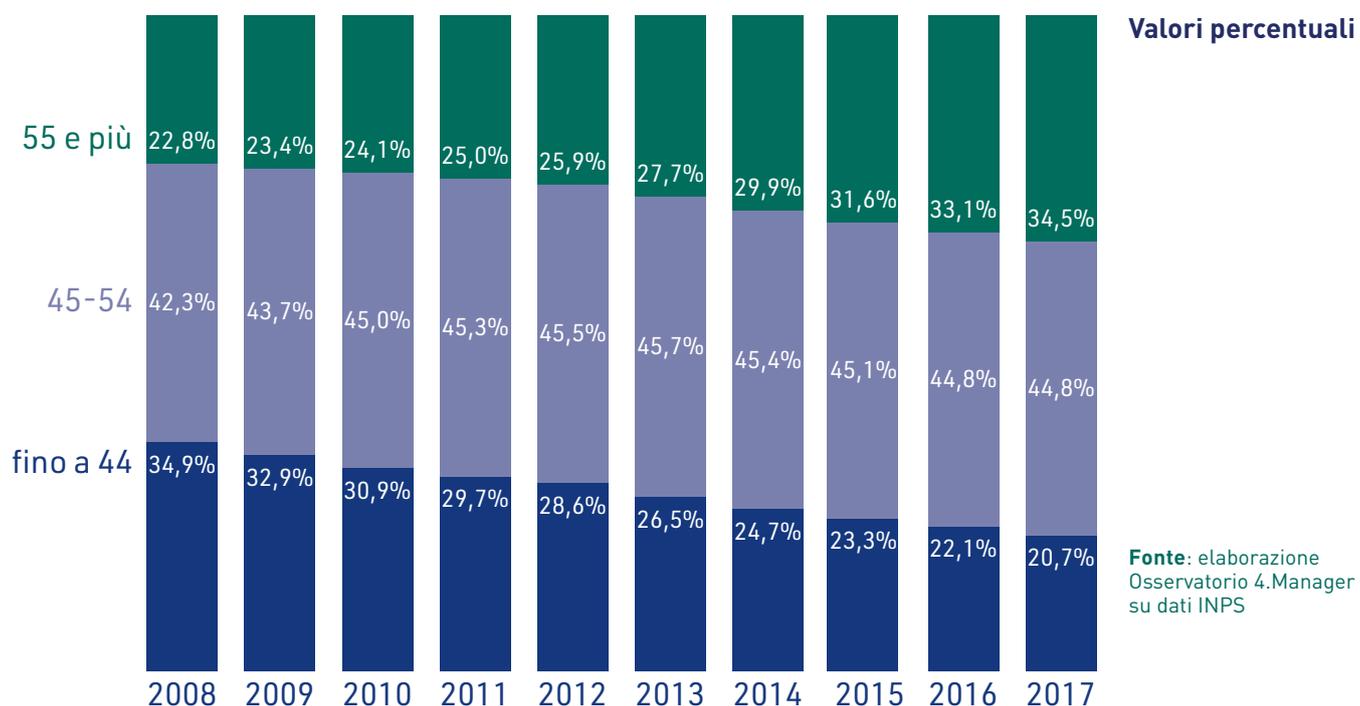
Nel 2008 i dirigenti di età superiore ai 55 anni erano 29.014, pari al 22,8% del totale, mentre quelli di età inferiore ai 45 erano 44.491, pari al 34,9%. A dieci anni di distanza il rapporto si è invertito; nel 2017 gli over 55 sono 41.480 (34,5%) mentre gli under 44 sono scesi a 24.853 (20,7%) (Tab.2.4 e Fig.2.2).

**TAB. 2.4 | ANDAMENTO DELLA DISTRIBUZIONE PER ETÀ 2008-2017**

Anno	Classe di età Valori assoluti			Totale	Classe di età Valori percentuali		
	fino a 44	45-54	55 e più		fino a 44	45-54	55 e più
2008	44.491	53.984	29.014	127.489	34,9%	42,3%	22,8%
2009	41.683	55.395	29.718	126.796	32,9%	43,7%	23,4%
2010	38.311	55.746	29.805	123.862	30,9%	45,0%	24,1%
2011	36.618	55.914	30.869	123.401	29,7%	45,3%	25,0%
2012	35.375	56.199	31.971	123.545	28,6%	45,5%	25,9%
2013	32.132	55.378	33.580	121.090	26,5%	45,7%	27,7%
2014	29.388	54.064	35.572	119.024	24,7%	45,4%	29,9%
2015	27.907	53.891	37.824	119.622	23,3%	45,1%	31,6%
2016	26.456	53.663	39.700	119.918	22,1%	44,8%	33,1%
2017	24.853	53.759	41.480	120.092	20,7%	44,8%	34,5%

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

**FIG. 2.2 | ANDAMENTO DELLA DISTRIBUZIONE PER ETÀ 2008-2017**



Gli unici settori dove la presenza di under 45 mantiene una consistenza importante sono quelli delle «attività professionali, scientifiche e tecniche» (39,7%) e della «sanità e assistenza sociale» (38,7%).

Nelle imprese manifatturiere i «giovani» dirigenti sono solo il 17,4%, mentre nelle attività finanziarie e assicurative non superano il 15,6% (Tab.2.5). All'opposto, i settori caratterizzati dalla più diffusa presenza di dirigenti «meno giovani» (over 55) sono le costruzioni (47,6%) e la logistica (40,8%).

**TAB. 2.5 | DISTRIBUZIONE DIRIGENTI PER ETÀ E SETTORE DI ATTIVITÀ 2017**

Settori	Numero lavoratori nell'anno				Valori assoluti Valori percentuali
	fino a 44	45-54	55 e più	Totale	
<b>Attività manifatturiere</b>	8.400	22.338	17.561	48.299	
	17,4%	46,2%	36,4%	100,0%	
<b>Altri settori industria *</b>	783	1.990	1.740	4.513	
	17,3%	44,1%	38,6%	100,0%	
<b>Costruzioni</b>	428	1.104	1.391	2.923	
	14,6%	37,8%	47,6%	100,0%	
<b>Attività finanziarie e assicurative</b>	2.095	6.152	5.203	13.450	
	15,6%	45,7%	38,7%	100,0%	
<b>Commercio all'ingr. e dett.; riparazione veicoli</b>	2.184	5.717	3.474	11.375	
	19,2%	50,3%	30,5%	100,0%	
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	2.574	5.180	2.987	10.741	
	24,0%	48,2%	27,8%	100,0%	
<b>Sanità e assistenza sociale</b>	2.872	2.141	2.369	7.382	
	38,9%	29,0%	32,1%	100,0%	
<b>Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>	2.770	2.741	1.475	6.986	
	39,7%	39,2%	21,1%	100,0%	
<b>Trasporto e magazzinaggio</b>	701	2.041	1.887	4.629	
	15,1%	44,1%	40,8%	100,0%	
<b>Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese</b>	1.140	1.979	1.168	4.287	
	26,6%	46,2%	27,2%	100,0%	
<b>Altri settori servizi **</b>	906	2.376	2.225	5.507	
	16,5%	43,1%	40,4%	100,0%	
<b>Totale</b>	<b>24.853</b>	<b>53.759</b>	<b>41.480</b>	<b>120.092</b>	
	<b>20,7%</b>	<b>44,8%</b>	<b>34,5%</b>	<b>100,0%</b>	

\* Fornitura energia elettrica, gas, vapore; estrazione di minerali; fornitura di acqua, reti fognarie, rifiuti.

\*\* Attività artistiche, sportive, di intrattenimento; attività Immobiliari; istruzione; alloggio e ristorazione; famiglie e conviventi; altre attività servizi.

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

La qualifica dirigenziale si conferma come quella che presenta un maggiore squilibrio di genere (17,1% di donne contro un valore medio del 42,5% riferito alla totalità dei dipendenti) (Tab.2.6).

**TAB. 2.6 | DIPENDENTI PER SESSO, CLASSE DI ETÀ E QUALIFICA 2017**

Qualifica	Sesso		Classe di età			Totale
	Maschi	Femmine	fino a 44	45-54	55 e più	
<b>Dirigenti</b>	99.517	20.575	24.853	53.759	41.480	120.092
	82,87%	17,13%	20,69%	44,76%	34,54%	100,00%
<b>Quadri</b>	326.112	136.916	137.446	190.105	135.477	463.028
	70,43%	29,57%	29,68%	41,06%	29,26%	100,00%
<b>Impiegati</b>	2.354.011	3.296.936	3.383.203	1.505.931	761.813	5.650.947
	41,66%	58,34%	59,87%	26,65%	13,48%	100,00%
<b>Operai</b>	5.709.333	2.800.112	4.953.672	2.312.173	1.243.600	8.509.445
	67,09%	32,91%	58,21%	27,17%	14,61%	100,00%
<b>Apprendisti</b>	297.533	222.861	520.248	104	42	520.394
	57,17%	42,83%	99,97%	0,02%	0,01%	100,00%
<b>Altro</b>	19.763	22.338	18.059	14.538	9.504	42.101
	46,94%	53,06%	42,89%	34,53%	22,57%	100,00%
<b>Totale</b>	<b>8.806.269</b>	<b>6.499.738</b>	<b>9.037.481</b>	<b>4.076.610</b>	<b>2.191.916</b>	<b>15.306.007</b>
	<b>57,53%</b>	<b>42,47%</b>	<b>59,05%</b>	<b>26,63%</b>	<b>14,32%</b>	<b>100,00%</b>

**Valori assoluti**  
**Valori percentuali**

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

L'unico settore nel quale la distribuzione di genere dei dirigenti risulta sostanzialmente equilibrata è quello dei servizi di sanità e assistenza sociale, dove le donne sono il 47,2%; mentre il valore minimo della presenza femminile è nel settore delle costruzioni (8,1%) (Tab.2.7).

**TAB. 2.7 | CARATTERISTICHE DI GENERE DEI DIRIGENTI PER SETTORE DI ATTIVITÀ 2017**

Settori	Numero lavoratori nell'anno			Giornate retribuite per lavoratore		
	Maschi	Femmine	Quota femmine	Maschi	Femmine	Indice giornate retribuite femmine
Attività manifatturiere	42.124	6.175	<b>12,8%</b>	299,1	298,7	<b>99,9</b>
Attività finanziarie e assicurative	11.435	2.015	<b>15,0%</b>	300,1	300,9	<b>100,3</b>
Commercio all'ingr. e dett.; riparaz. veicoli	9.614	1.761	<b>15,5%</b>	297,9	295,6	<b>99,2</b>
Servizi di informazione e comunicazione	8.803	1.938	<b>18,0%</b>	300,7	298,3	<b>99,2</b>
Sanità e assistenza sociale	3.901	3.481	<b>47,2%</b>	286,1	270,8	<b>94,7</b>
Attività professionali, scientifiche e tecniche	5.427	1.559	<b>22,3%</b>	295,3	293,2	<b>99,3</b>
Trasporto e magazzinaggio	3.939	690	<b>14,9%</b>	297,7	300,6	<b>101,0</b>
Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese	3.430	857	<b>20,0%</b>	296,3	294,9	<b>99,5</b>
Costruzioni	2.687	236	<b>8,1%</b>	294,5	292,7	<b>99,4</b>
Altri settori industria *	3.916	597	<b>13,2%</b>	300,8	302,8	<b>100,7</b>
Altri settori servizi **	4.241	1.266	<b>23,0%</b>	295,6	293,8	<b>99,4</b>
<b>Totale</b>	<b>99.517</b>	<b>20.575</b>	<b>17,1%</b>	<b>298,2</b>	<b>293,1</b>	<b>98,3</b>

Maschi = 100

Settori	Retribuzione giornaliera		
	Maschi	Femmine	Indice retribuzione giornaliera femmine
Attività manifatturiere	483,4	429,7	<b>88,9</b>
Attività finanziarie e assicurative	650,5	537,0	<b>82,6</b>
Commercio all'ingr. e dett.; riparaz. veicoli	510,6	458,6	<b>89,8</b>
Servizi di informazione e comunicazione	477,9	407,9	<b>85,4</b>
Sanità e assistenza sociale	260,7	216,8	<b>83,2</b>
Attività professionali, scientifiche e tecniche	510,7	379,3	<b>74,3</b>
Trasporto e magazzinaggio	464,1	420,6	<b>90,6</b>
Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese	460,0	390,7	<b>84,9</b>
Costruzioni	424,2	381,7	<b>90,0</b>
Altri settori industria *	541,0	467,8	<b>86,5</b>
Altri settori servizi **	464,9	369,0	<b>79,4</b>
<b>Totale</b>	<b>496,3</b>	<b>398,7</b>	<b>80,3</b>

Maschi = 100

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

\* Fornitura energia elettrica, gas, vapore; estrazione di minerali; fornitura di acqua, reti fognarie, rifiuti.

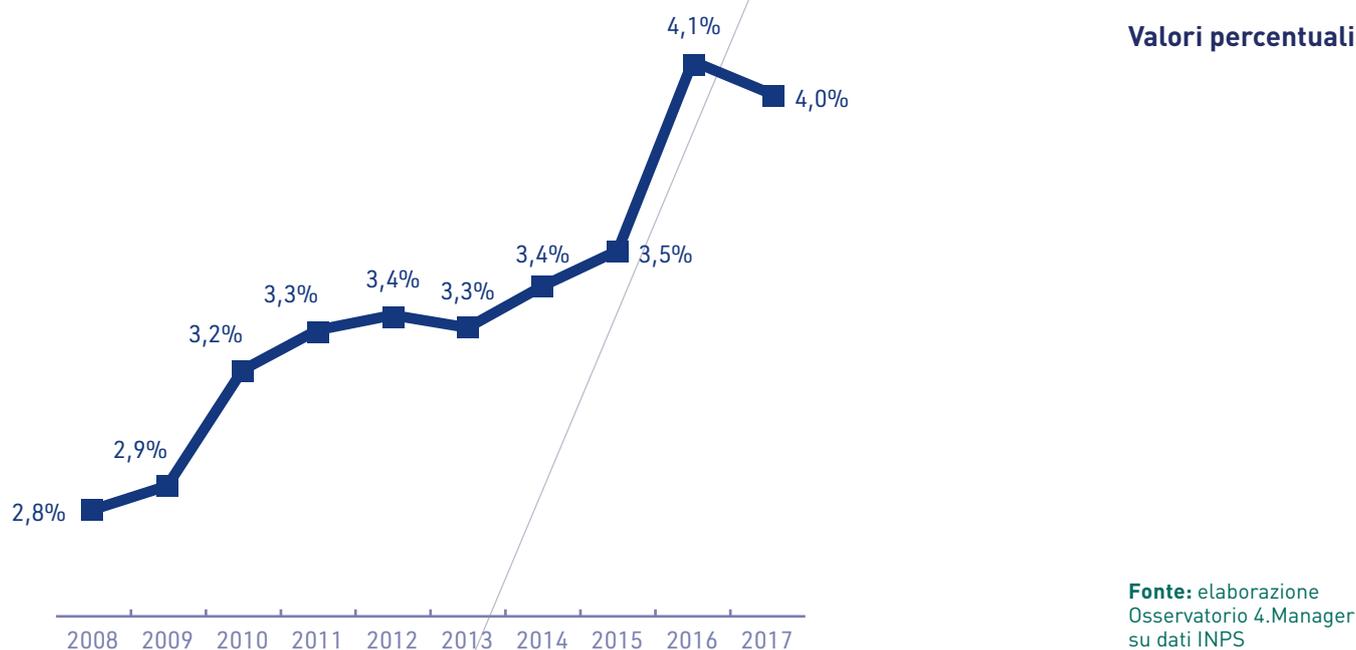
\*\* Attività artistiche, sportive, di intrattenimento; attività Immobiliari; istruzione; alloggio e ristorazione; famiglie e conviventi; altre attività servizi.

A ciò va aggiunto che la retribuzione media giornaliera delle donne dirigenti risulta di circa il 20% inferiore a quella degli uomini. In quest'ambito, lo scarto più elevato lo si riscontra nel settore delle attività professionali scientifiche e tecniche (-26%).

## Tipologie contrattuali

Per le qualifiche dirigenziali la presenza di contratti di lavoro dipendente a tempo determinato continua a essere marginale e, anzi, nel 2017 si è anche invertita la tendenza alla crescita che si era riscontrata negli anni precedenti. I dirigenti interessati da questa tipologia contrattuale, infatti, dopo essere saliti dai 3.576 del 2008 (2,8% del totale) ai 4.904 del 2016 (4,1% del totale), sono scesi nel 2017 a 4.804 (4,0% del totale) (Fig.2.3).

**FIG. 2.3 | ANDAMENTO QUOTA DIRIGENTI A TEMPO DETERMINATO 2008-2017**



Oggi la stragrande maggioranza dei dirigenti (96,0%) è dipendente con contratto a tempo indeterminato; una proporzione ben più elevata di quella che si riscontra in media nella totalità dei lavoratori (74,5%) ma comunque inferiore a quella che si rileva tra i quadri, dove si arriva al 99,0% (Tab.2.8).

L'unico settore in cui i contratti a tempo determinato continuano ad avere una incidenza rilevante è quello della sanità e assistenza sociale, dove rappresentano il 23,8% (1.753 unità), mentre nelle attività manifatturiere sono appena l'1,8% e nei servizi finanziari e assicurativi il 3,0% (Tab.2.9).

**TAB. 2.8 | DIPENDENTI PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE E QUALIFICA 2017**

Qualifica	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Stagionale	Totale
Dirigenti	4.804	115.283	5	120.092
	4,0%	96,0%	0,0%	100,0%
Quadri	4.636	458.207	185	463.028
	1,0%	99,0%	0,0%	100,0%
Impiegati	1.096.670	4.504.912	49.365	5.650.947
	19,4%	79,7%	0,9%	100,0%
Operai	2.361.480	5.803.899	344.066	8.509.445
	27,8%	68,2%	4,0%	100,0%
Apprendisti		494.253	26.141	520.394
	0,0%	95,0%	5,0%	100,0%
Altro	11.849	30.002	250	42.101
	28,1%	71,3%	0,6%	100,0%
Totale	<b>3.479.439</b>	<b>11.406.556</b>	<b>420.012</b>	<b>15.306.007</b>
	<b>22,7%</b>	<b>74,5%</b>	<b>2,7%</b>	<b>100,0%</b>

**Valori assoluti**
**Valori percentuali**
**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

**TAB. 2.9 | DIRIGENTI PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE E SETTORE DI ATTIVITÀ 2017**

Settore	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Stagionale	Totale
Attività manifatturiere	871	47.427		48.298
	1,8%	98,2%	0,0%	100,0%
Attività finanziarie e assicurative	401	13.049		13.450
	3,0%	97,0%	0,0%	100,0%
Commercio all'ingr. e dett.; riparaz. veicoli	191	11.184		11.375
	1,7%	98,3%	0,0%	100,0%
Servizi di informazione e comunicazione	147	10.594		10.741
	1,4%	98,6%	0,0%	100,0%
Sanità e assistenza sociale	1.753	5.628		7.381
	23,8%	76,2%	0,0%	100,0%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	313	6.673		6.986
	4,5%	95,5%	0,0%	100,0%
Trasporto e magazzinaggio	120	4.509		4.629
	2,6%	97,4%	0,0%	100,0%
Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese	145	4.142		4.287
	3,4%	96,6%	0,0%	100,0%
Costruzioni	85	2.838		2.923
	2,9%	97,1%	0,0%	100,0%
Altri settori industria *	149	4.364		4.513
	3,3%	96,7%	0,0%	100,0%
Altri settori servizi **	629	4.875	5	5.509
	11,4%	88,5%	0,1%	100,0%
Totale	<b>4.804</b>	<b>115.283</b>	<b>5</b>	<b>120.092</b>
	<b>4,0%</b>	<b>96,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Valori assoluti**
**Valori percentuali**
**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

\* Fornitura energia elettrica, gas, vapore; estrazione di minerali; fornitura di acqua, reti fognarie, rifiuti.

\*\* Attività artistiche, sportive, di intrattenimento; attività Immobiliari; istruzione; alloggio e ristorazione; famiglie e conviventi; altre attività servizi.

## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

Lo scarso utilizzo del tempo parziale coinvolge tutti i settori: la quota sul totale varia, infatti, da un minimo dello 0,9% nelle attività finanziarie e assicurative a un massimo del 3,7% nella sanità e assistenza sociale (Tab.2.10).

**TAB. 2.10 | DIRIGENTI PER TEMPO LAVORO E SETTORE DI ATTIVITÀ 2017**

Settore	Tempo pieno	Tempo parziale	Totale	
<b>Attività manifatturiere</b>	47.669	630	48.299	<b>Valori assoluti</b>
	98,7%	1,3%	100,0%	
<b>Attività finanziarie e assicurative</b>	13.328	122	13.450	
	99,1%	0,9%	100,0%	
<b>Commercio all'ingr. e dett.; riparaz. veicoli</b>	11.224	151	11.375	
	98,7%	1,3%	100,0%	
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	10.613	128	10.741	
	98,8%	1,2%	100,0%	
<b>Sanità e assistenza sociale</b>	7.110	272	7.382	
	96,3%	3,7%	100,0%	
<b>Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>	6.828	158	6.986	
	97,7%	2,3%	100,0%	
<b>Trasporto e magazzinaggio</b>	4.571	58	4.629	
	98,7%	1,3%	100,0%	
<b>Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese</b>	4.171	116	4.287	
	97,3%	2,7%	100,0%	
<b>Costruzioni</b>	2.838	85	2.923	
	97,1%	2,9%	100,0%	
<b>Altri settori industria *</b>	4.462	51	4.513	
	98,9%	1,1%	100,0%	
<b>Altri settori servizi **</b>	5.310	197	5.507	
	96,4%	3,6%	100,0%	
<b>Totale</b>	<b>118.124</b>	<b>1.968</b>	<b>120.092</b>	<b>Fonte:</b> elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS
	<b>98,4%</b>	<b>1,6%</b>	<b>100,0%</b>	

\* Fornitura energia elettrica, gas, vapore; estrazione di minerali; fornitura di acqua, reti fognarie, rifiuti.

\*\* Attività artistiche, sportive, di intrattenimento; attività Immobiliari; istruzione; alloggio e ristorazione; famiglie e conviventi; altre attività servizi.

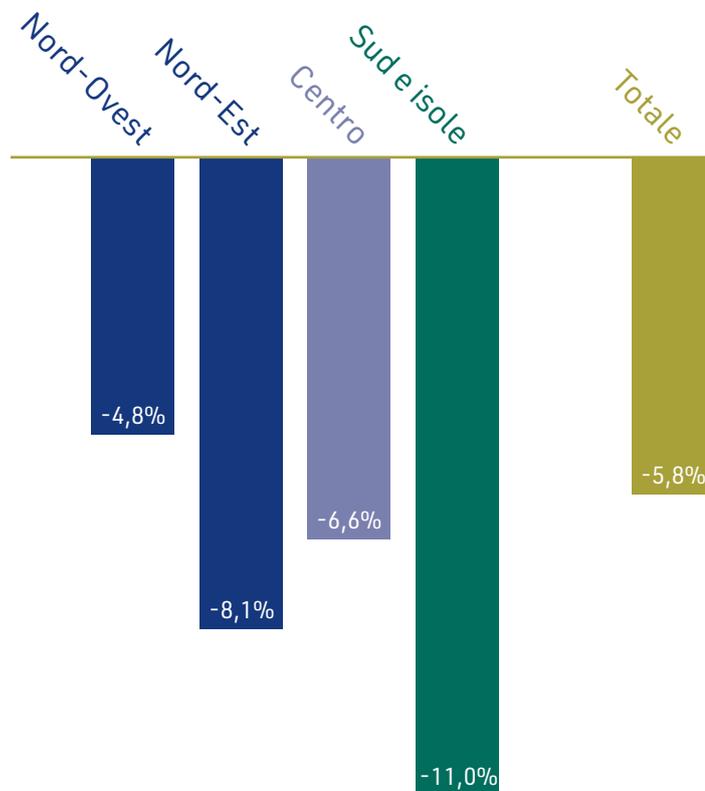
## Dati geografici

La riduzione complessiva di lungo periodo della presenza manageriale del -5,8%, tra il 2008 ed il 2017, non si è distribuita in modo uniforme dal punto di vista geografico (Fig.2.4).

Nonostante il recupero realizzato nell'ultimo anno, infatti, la riduzione è stata particolarmente accentuata nel Sud e Isole (-11,0%) e rilevante anche nel Nord-Est (-8,1%), e nel Centro (-6,6%).

Nel Nord-Ovest, invece, la contrazione è stata minore (-4,8%), grazie anche alla parziale ripresa a partire dal 2014 (Tab.2.11).

**FIG. 2.4 | VARIAZIONE PERCENTUALE DEI DIRIGENTI PER RIPARTIZIONE GEOGRAFICA 2008-2017**



**Fonte:** elaborazione  
 Osservatorio 4.Manager  
 su dati INPS

TAB. 2.11 | ANDAMENTO DIRIGENTI PER MACROAREA GEOGRAFICA 2008-2017

Anno	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero	Totale	
<b>2008</b>	66.954	24.045	26.779	8.375	1.336	127.489	<b>Valori assoluti</b>
<b>2009</b>	66.092	23.861	27.331	8.210	1.302	126.796	
	-1,3%	-0,8%	2,1%	-2,0%	-2,5%	-0,5%	<b>Variazioni percentuali</b>
<b>2010</b>	64.352	23.457	26.756	7.927	1.370	123.862	
	-2,6%	-1,7%	-2,1%	-3,4%	5,2%	-2,3%	
<b>2011</b>	64.239	23.217	26.466	8.044	1.435	123.401	
	-0,2%	-1,0%	-1,1%	1,5%	4,7%	-0,4%	
<b>2012</b>	65.237	22.994	25.902	7.877	1.535	123.545	
	1,6%	-1,0%	-2,1%	-2,1%	7,0%	0,1%	
<b>2013</b>	63.856	22.644	25.415	7.594	1.581	121.090	
	-2,1%	-1,5%	-1,9%	-3,6%	3,0%	-2,0%	
<b>2014</b>	63.002	22.369	24.694	7.320	1.639	119.024	
	-1,3%	-1,2%	-2,8%	-3,6%	3,7%	-1,7%	
<b>2015</b>	63.033	22.244	25.333	7.212	1.800	119.622	
	0,0%	-0,6%	2,6%	-1,5%	9,8%	0,5%	
<b>2016</b>	63.492	22.101	25.353	7.238	1.734	119.918	
	0,7%	-0,6%	0,1%	0,4%	-3,7%	0,2%	
<b>2017</b>	63.762	22.094	25.017	7.455	1.764	120.092	
	0,4%	0,0%	-1,3%	3,0%	1,7%	0,1%	
<b>2016-2017</b>	<b>270</b>	<b>-7</b>	<b>-336</b>	<b>217</b>	<b>30</b>	<b>174</b>	

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

Nel 2017, la quota di dirigenti localizzati nel Nord-Ovest (63.762) è stata pari al 53,1% del totale nazionale, mentre l'analoga quota riferita al totale dei dipendenti si è attestata al 31,9% (Tab.2.12 e Fig.2.5). Questo comporta un valore di incidenza manageriale (numero di dirigenti sul totale dei dipendenti) più elevato di quello registrato nelle altre ripartizioni territoriali (13,1 ogni 1.000 dipendenti).

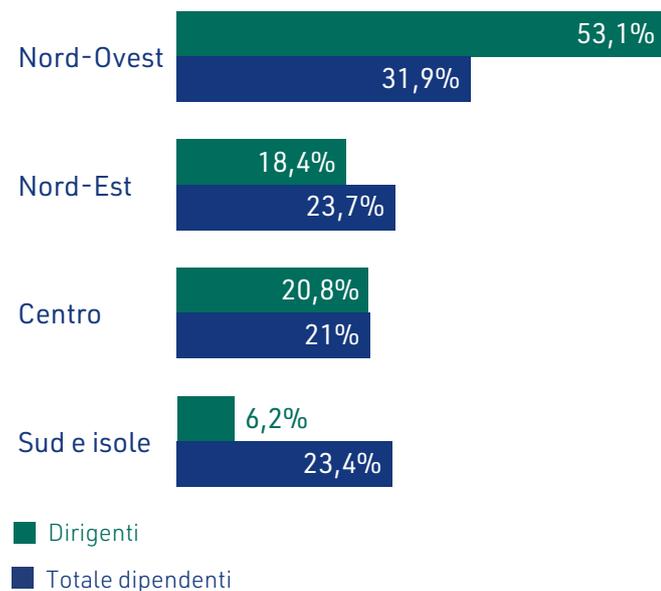
Come vedremo, una parte significativa di questo risultato è dovuta alla provincia di Milano (non separata da Monza nella classificazione INPS) che, da sola, ospita 39.303 dirigenti (pari al 32,7% del totale nazionale).

All'opposto, la ripartizione meridionale, con 7.455 dirigenti corrispondenti al 6,2% del totale (contro il 23,4% calcolabile per il totale dei dipendenti), è caratterizzata da un'incidenza manageriale più bassa della media: solo 2,1 dirigenti ogni 1.000 dipendenti (Tab.2.12).

Il Centro e il Nord-Est si collocano a un livello intermedio, ospitando rispettivamente nel 2017 un numero di dirigenti pari a 25.017 (di cui 18.014 a Roma) e 22.094, con tassi di incidenza manageriale dello 0,78% nel Centro e dello 0,61% nel Nord-Est.

**TAB. 2.12 | DIPENDENTI PER MACROAREA GEOGRAFICA E QUALIFICA 2017**

Qualifica	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Esteri	Totale	
<b>Dirigenti</b>	63.762	22.094	25.017	7.455	1.764	120.092	<b>Valori assoluti</b>
	53,1%	18,4%	20,8%	6,2%	1,5%	100,0%	<b>Valori percentuali</b>
<b>Quadri</b>	213.975	94.015	101.952	49.841	3.245	463.028	
	46,2%	20,3%	22,0%	10,8%	0,7%	100,0%	
<b>Impiegati</b>	1.994.101	1.327.555	1.199.010	1.123.850	6.431	5.650.947	
	35,3%	23,5%	21,2%	19,9%	0,1%	100,0%	
<b>Operai</b>	2.444.848	2.023.163	1.743.403	2.296.056	1.975	8.509.445	
	28,7%	23,8%	20,5%	27,0%	0,0%	100,0%	
<b>Apprendisti</b>	149.390	146.391	126.236	98.316	61	520.394	
	28,7%	28,1%	24,3%	18,9%	0,0%	100,0%	
<b>Altro</b>	18.611	6.819	12.362	4.279	30	42.101	
	44,2%	16,2%	29,4%	10,2%	0,1%	100,0%	
<b>Totale</b>	<b>4.884.687</b>	<b>3.620.037</b>	<b>3.207.980</b>	<b>3.579.797</b>	<b>13.506</b>	<b>15.306.007</b>	
	<b>31,9%</b>	<b>23,7%</b>	<b>21,0%</b>	<b>23,4%</b>	<b>0,1%</b>	<b>100,0%</b>	<b>Fonte:</b> elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

**FIG. 2.5 | DISTRIBUZIONE PERCENTUALE PER AREA GEOGRAFICA DEI DIRIGENTI E DEL TOTALE DIPENDENTI DELLE IMPRESE 2017**


**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

La distribuzione per settori dei dirigenti riflette l'articolazione territoriale delle attività produttive. Il Nord-Est è caratterizzato dalla prevalenza del settore manifatturiero (55,0% contro una media nazionale del 40,2%).

Nel Nord-Ovest, oltre al settore manifatturiero (40,2%), sono rilevanti le presenze nei settori finanziario-assicurativo (12,5%), commerciale (11,7%) e professionale (7,0%).

Al Centro, oltre al manifatturiero (29,0%), si evidenziano le presenze nei servizi di informazione e comunicazioni (14,3%) contro una media nazionale dell'8,9%) e nelle attività finanziarie e assicurative (10,1%), oltre che negli altri servizi alle imprese (7,1%).

## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

Nel Mezzogiorno, infine, oltre al manifatturiero (33,2%), sono presenti i settori della sanità (17,7% contro una media nazionale del 6,1%), dei trasporti e magazzinaggio (7,4%) (Tab.2.13).

**TAB. 2.13 | DIRIGENTI PER MACROAREA GEOGRAFICA E SETTORE DI ATTIVITÀ 2017**

Settore	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Estero	Totale	
<b>Attività manifatturiere</b>	25.655	12.142	7.244	2.476	782	48.299	<b>Valori assoluti</b>
	40,2%	55,0%	29,0%	33,2%	44,3%	40,2%	<b>Valori percentuali</b>
<b>Attività finanziarie e assicurative</b>	7.984	2.155	2.538	575	198	13.450	
	12,5%	9,8%	10,1%	7,7%	11,2%	11,2%	
<b>Commercio all'ingr. e dett.; riparaz. veicoli</b>	7.478	1.993	1.446	389	69	11.375	
	11,7%	9,0%	5,8%	5,2%	3,9%	9,5%	
<b>Servizi di informazione e comunicazione</b>	5.866	880	3.585	371	39	10.741	
	9,2%	4,0%	14,3%	5,0%	2,2%	8,9%	
<b>Sanità e assistenza sociale</b>	3.091	864	2.105	1.322		7.382	
	4,8%	3,9%	8,4%	17,7%	0,0%	6,1%	
<b>Attività professionali, scientifiche e tecniche</b>	4.443	887	1.360	258	38	6.986	
	7,0%	4,0%	5,4%	3,5%	2,2%	5,8%	
<b>Trasporto e magazzinaggio</b>	1.692	627	1.730	555	25	4.629	
	2,7%	2,8%	6,9%	7,4%	1,4%	3,9%	
<b>Noleggio, ag. viaggio, servizi supporto imprese</b>	2.245	603	1.146	285	8	4.287	
	3,5%	2,7%	4,6%	3,8%	0,5%	3,6%	
<b>Costruzioni</b>	953	645	712	291	322	2.923	
	1,5%	2,9%	2,8%	3,9%	18,3%	2,4%	
<b>Altri settori industria *</b>	1.917	466	1.383	473	274	4.513	
	3,0%	2,1%	5,5%	6,3%	15,5%	3,8%	
<b>Altri settori servizi **</b>	2.438	832	1.768	460	9	5.507	
	3,8%	3,8%	7,1%	6,2%	0,5%	4,6%	
<b>Totale</b>	<b>63.762</b>	<b>22.094</b>	<b>25.017</b>	<b>7.455</b>	<b>1.764</b>	<b>120.092</b>	
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

\* Fornitura energia elettrica, gas, vapore; estrazione di minerali; fornitura di acqua, reti fognarie, rifiuti.

\*\* Attività artistiche, sportive, di intrattenimento; attività Immobiliari; istruzione; alloggio e ristorazione; famiglie e conviventi; altre attività servizi.

Le differenze nella composizione per genere ed età della popolazione dirigenziale nelle diverse macroaree non sono ampie, ma sussistono, anche in ragione della diversa composizione per settori.

Le quote minime di giovani e donne sono riscontrabili nel Nord-Est, dove, come già visto, prevale il settore manifatturiero e dove prevalgono maschi di età intermedia.

La maggior presenza femminile (20,3%) si manifesta al Centro, mentre la quota più elevata di under 44 è presente nel Nord-Ovest (21,8%) (Tab.2.14).

**TAB. 2.14 | DIRIGENTI PER MACROAREA GEOGRAFICA, SESSO E CLASSE DI ETÀ 2017**

<b>Sesso</b>	<b>Classe di età</b>	<b>Nord-Ovest</b>	<b>Nord-Est</b>	<b>Centro</b>	<b>Sud e Isole</b>	<b>Estero</b>	<b>Totale</b>	
<b>Maschi</b>	<b>fino a 44 anni</b>	10.332	3.037	3.629	1.085	380	18.463	<b>Valori assoluti</b>
		16,2%	13,7%	14,5%	14,6%	21,5%	15,4%	<b>Valori percentuali</b>
	<b>45-54 anni</b>	23.931	8.613	8.662	2.359	791	44.356	
		37,5%	39,0%	34,6%	31,6%	44,8%	36,9%	
	<b>55 anni e più</b>	18.079	7.746	7.654	2.721	498	36.698	
		28,4%	35,1%	30,6%	36,5%	28,2%	30,6%	
<b>Totale</b>		52.342	19.396	19.945	6.165	1.669	99.517	
		82,1%	87,8%	79,7%	82,7%	94,6%	82,9%	
<b>Femmine</b>	<b>fino a 44 anni</b>	3.573	780	1.498	503	36	6.390	
		5,6%	3,5%	6,0%	6,7%	2,0%	5,3%	
	<b>45-54 anni</b>	5.372	1.217	2.334	432	48	9.403	
		8,4%	5,5%	9,3%	5,8%	2,7%	7,8%	
	<b>55 anni e più</b>	2.475	701	1.240	355	11	4.782	
		3,9%	3,2%	5,0%	4,8%	0,6%	4,0%	
<b>Totale</b>		11.420	2.698	5.072	1.290	95	20.575	
		17,9%	12,2%	20,3%	17,3%	5,4%	17,1%	
<b>Totale</b>	<b>fino a 44 anni</b>	13.905	3.817	5.127	1.588	416	24.853	
		21,8%	17,3%	20,5%	21,3%	23,6%	20,7%	
	<b>45-54 anni</b>	29.303	9.830	10.996	2.791	839	53.759	
		46,0%	44,5%	44,0%	37,4%	47,6%	44,8%	
	<b>55 anni e più</b>	20.554	8.447	8.894	3.076	509	41.480	
		32,2%	38,2%	35,6%	41,3%	28,9%	34,5%	
<b>TOTALE</b>		<b>63.762</b>	<b>22.094</b>	<b>25.017</b>	<b>7.455</b>	<b>1.764</b>	<b>120.092</b>	<b>Fonte:</b> elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS
		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

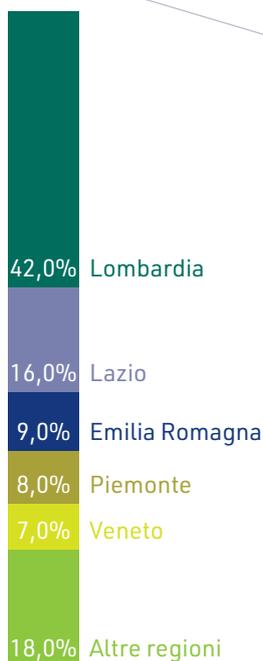
Per quanto riguarda il quadro regionale, la Lombardia da sola ospita più del 42% dei dirigenti rilevati dall'INPS (oltre 50.000) (Tab.2.15). Se a questi si aggiungessero le quote di Lazio, Emilia-Romagna, Piemonte e Veneto, si supererebbe l'80% (Fig.2.6).

TAB. 2.15 | NUMEROSITÀ E VARIAZIONE DEI DIRIGENTI PER REGIONE 2017

Regione	Dirigenti		Totale dipendenti		Variazione dirigenti 2016-2017 v.a.
	v.a.	% sul tot. nazionale	v.a.	% sul tot. nazionale	
<b>Piemonte</b>	10.161	8,50%	1.169.913	7,60%	-3
<b>Valle d'Aosta</b>	102	0,10%	36.263	0,20%	-1
<b>Liguria</b>	2.760	2,30%	392.474	2,60%	-29
<b>Lombardia</b>	50.739	42,30%	3.286.037	21,50%	303
<b>Trentino-Alto Adige</b>	1.513	1,30%	349.278	2,30%	-4
<b>Veneto</b>	8.386	7,00%	1.531.189	10,00%	44
<b>Friuli-Venezia Giulia</b>	1.961	1,60%	338.775	2,20%	16
<b>Emilia-Romagna</b>	10.234	8,50%	1.400.795	9,20%	-63
<b>Toscana</b>	4.254	3,50%	1.025.005	6,70%	-46
<b>Umbria</b>	673	0,60%	204.043	1,30%	-3
<b>Marche</b>	1.252	1,00%	417.352	2,70%	17
<b>Lazio</b>	18.838	15,70%	1.561.580	10,20%	-304
<b>Abruzzo</b>	928	0,80%	315.146	2,10%	-5
<b>Molise</b>	151	0,10%	53.355	0,30%	-3
<b>Campania</b>	2.282	1,90%	1.037.514	6,80%	153
<b>Puglia</b>	1.394	1,20%	745.576	4,90%	11
<b>Basilicata</b>	184	0,20%	110.354	0,70%	11
<b>Calabria</b>	329	0,30%	262.306	1,70%	-30
<b>Sicilia</b>	1.732	1,40%	739.035	4,80%	86
<b>Sardegna</b>	455	0,40%	316.511	2,10%	-6
<b>Estero</b>	1.764	1,50%	13.506	0,10%	30
<b>Totale</b>	<b>120.092</b>	<b>100,00%</b>	<b>15.306.007</b>	<b>100,00%</b>	<b>174</b>

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

FIG. 2.6 | DISTRIBUZIONE DIRIGENTI PER REGIONE 2017



Valori percentuali

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

La caratteristica principale della distribuzione geografica dei dirigenti d'impresa italiani è la concentrazione nei due poli costituiti dalle province di Milano (39.303 dirigenti, pari al 32,7% del totale nazionale) e Roma (18.014, pari al 15,0%), che ospitano quasi la metà dei dirigenti di impresa italiani.

Seguono Torino (6.777), Bologna (3.595), Bergamo (prima provincia non metropolitana con 2.610) e altre 14 province (compresa Napoli) con più di 1.000 dirigenti, che nell'insieme ne impiegano poco meno di un terzo (31%).

Complessivamente, nelle altre 84 province residue (comprese le città metropolitane del Mezzogiorno, oltre Napoli), i dirigenti sono poco più di 24.000, corrispondenti al 20,1% del totale nazionale (Tab.2.16 e Fig.2.7).

**TAB. 2.16 | PRIME DIECI PROVINCE/CITTÀ METROPOLITANE PER PRESENZA DIRIGENTI 2017**

Province/ Città Metropolitane	Dirigenti manifatturiero		Province/ Città Metropolitane	Dirigenti settori diversi dal manifatturiero	
	Numero	% sul totale nazionale		Numero	% sul totale nazionale
<b>Milano</b>	11.503	23,8%	<b>Milano</b>	27.800	38,7%
<b>Torino</b>	3.619	7,5%	<b>Roma</b>	14.822	20,6%
<b>Roma</b>	3.192	6,6%	<b>Torino</b>	3.158	4,4%
Bergamo	1.806	3,7%	<b>Bologna</b>	1.821	2,5%
<b>Bologna</b>	1.774	3,7%	Verona	1.368	1,9%
Varese	1.647	3,4%	<b>Genova</b>	1.365	1,9%
Modena	1.254	2,6%	Brescia	1.164	1,6%
Vicenza	1.226	2,5%	<b>Napoli</b>	981	1,4%
<b>Firenze</b>	1.092	2,3%	<b>Firenze</b>	910	1,3%
Brescia	1.020	2,1%	Bergamo	804	1,1%
<b>Altre Province/ Città Metropolitane</b>	20.166	41,8%	<b>Altre Province/ Città Metropolitane</b>	17.600	24,5%
<b>Totale</b>	<b>48.299</b>	<b>100,0%</b>	<b>Totale</b>	<b>71.793</b>	<b>100,0%</b>

Province/ Città Metropolitane	Totale dirigenti imprese	
	Numero	% sul totale nazionale
<b>Milano</b>	39.303	32,7%
<b>Roma</b>	18.014	15,0%
<b>Torino</b>	6.777	5,6%
<b>Bologna</b>	3.595	3,0%
Bergamo	2.610	2,2%
Varese	2.281	1,9%
<b>Genova</b>	2.222	1,9%
Verona	2.186	1,8%
Brescia	2.184	1,8%
<b>Firenze</b>	2.002	1,7%
<b>Altre Province/ Città Metropolitane</b>	38.918	32,4%
<b>Totale</b>	<b>120.092</b>	<b>100,0%</b>

**Valori assoluti  
Valori percentuali**

Fonte: elaborazione  
Osservatorio 4.Manager  
su dati INPS

CONCENTRAZIONE TERRITORIALE DEI DIRIGENTI 2017

FIG. 2.7 | TOTALI

Valori percentuali

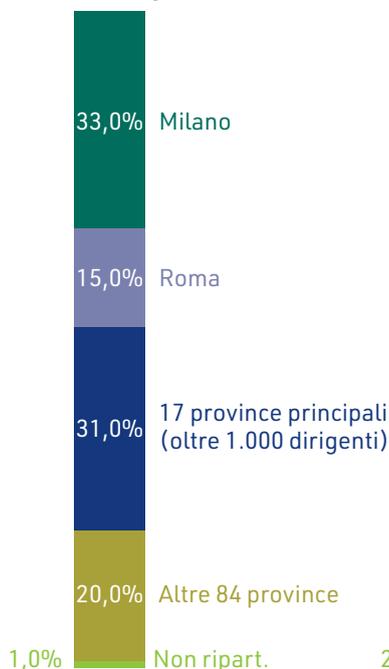


FIG. 2.8 | SETTORE MANIFATTURIERO

Valori percentuali

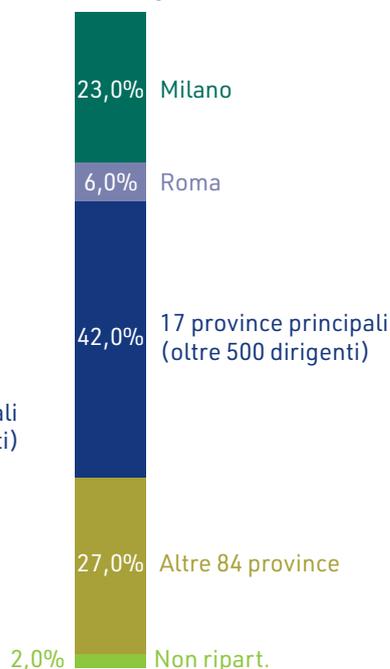
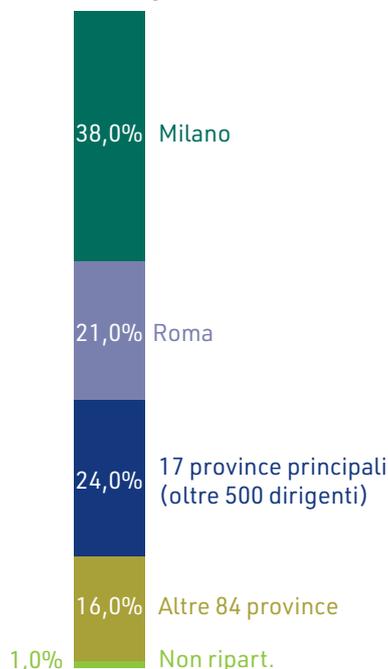


FIG. 2.9 | SETTORI DIVERSI DAL MANIFATTURIERO

Valori percentuali



Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS

La concentrazione è meno accentuata per quanto riguarda i 48.299 dirigenti di imprese manifatturiere (Tab.2.16 e Fig.2.8).

L'area di Milano ne ospita 11.503 (23%), mentre Roma, (3.192) è superata da Torino (3.619).

Tra le prime dieci in graduatoria si collocano cinque province «non metropolitane» (Bergamo, Varese, Modena, Vicenza e Brescia) che corrispondono alle grandi aree di insediamento della produzione manifatturiera italiana.

Nei settori diversi dal manifatturiero la concentrazione nei due poli è invece molto elevata: Milano (27.800) e Roma (14.833) coprono insieme quasi i tre quinti del totale nazionale (Tab.2.16 e Fig.2.9).

Il fenomeno è particolarmente accentuato per i servizi di informazione e comunicazione (45% a Milano e 31% a Roma) e per le attività professionali, scientifiche e tecniche (52% a Milano e 16% a Roma).

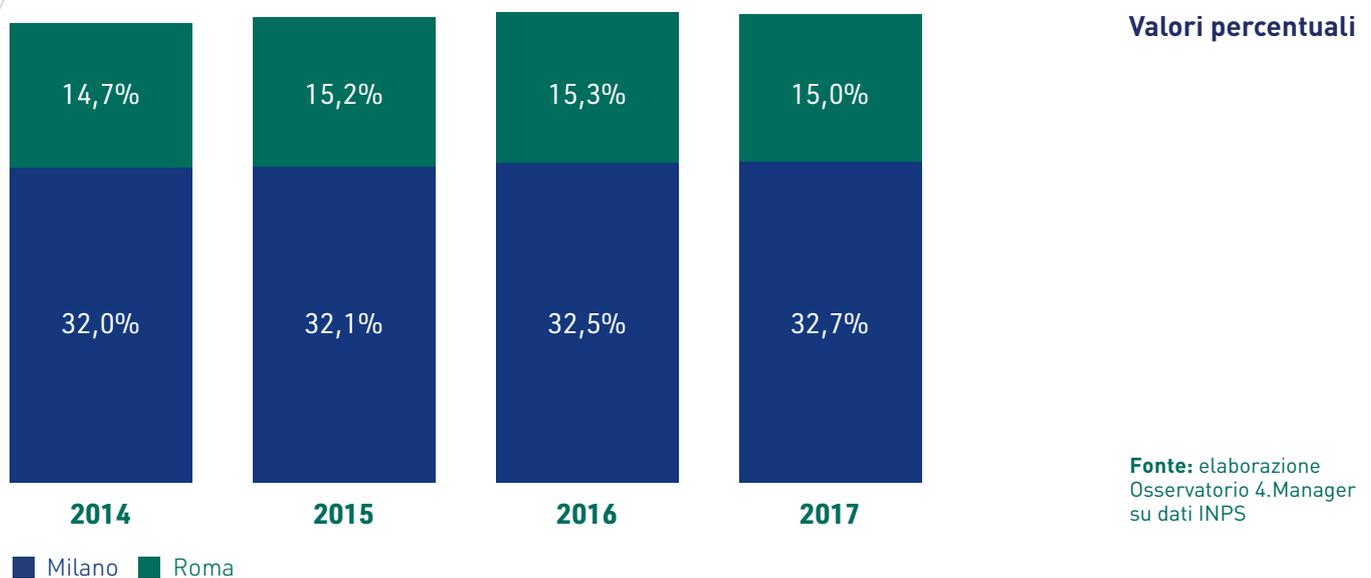
In altre 18 province la presenza di dirigenti di imprese non manifatturiere è comunque significativa (più di 500 unità), mentre le restanti 84 province ne ospitano nel loro insieme meno di un sesto (Fig.2.9).

Il peso di Milano (inclusa l'attuale Monza) e di Roma sul totale nazionale è andato crescendo fino al 2016, per poi diminuire leggermente a Roma a causa della contrazione della numerosità dei dirigenti registratasi in questa città nel 2017; l'area di Milano ha, invece, continuato a crescere (Tab.2.17 e Fig.2.10).

**TAB. 2.17 | ANDAMENTO PRESENZA DIRIGENTI A MILANO E ROMA 2014-2017**

Province/Città Metropolitane		Anno				
		2014	2015	2016	2017	
Milano	Numero	38.053	38.432	39.018	39.303	<b>Valori assoluti</b>
	Quota sul totale nazionale	32,0%	32,1%	32,5%	32,7%	<b>Valori percentuali</b>
Roma	Numero	17.462	18.202	18.288	18.014	
	Quota sul totale nazionale	14,7%	15,2%	15,3%	15,0%	
Resto d'Italia	Numero	63.509	62.988	62.612	62.775	
	Quota sul totale nazionale	53,4%	52,7%	52,2%	52,3%	
<b>Totale</b>	<b>Numero</b>	<b>119.024</b>	<b>119.622</b>	<b>119.918</b>	<b>120.092</b>	<b>Fonte:</b> elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS
	<b>Quota sul totale nazionale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

**FIG. 2.10 | ANDAMENTO INCIDENZA PERCENTUALE MILANO E ROMA SU TOTALE NAZIONALE 2014-2017**



## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

La concentrazione dei dirigenti nei due poli principali di Milano e Roma va ben oltre la complessiva concentrazione di personale dipendente delle imprese nelle stesse due aree (rispettivamente 10,6% e 8,2% del totale nazionale) (Tab.2.18).

L'incidenza dei dirigenti sul totale dipendenti raggiunge quota 24,2 ogni 1.000 a Milano e 14,3 a Roma (Fig. 2.11).

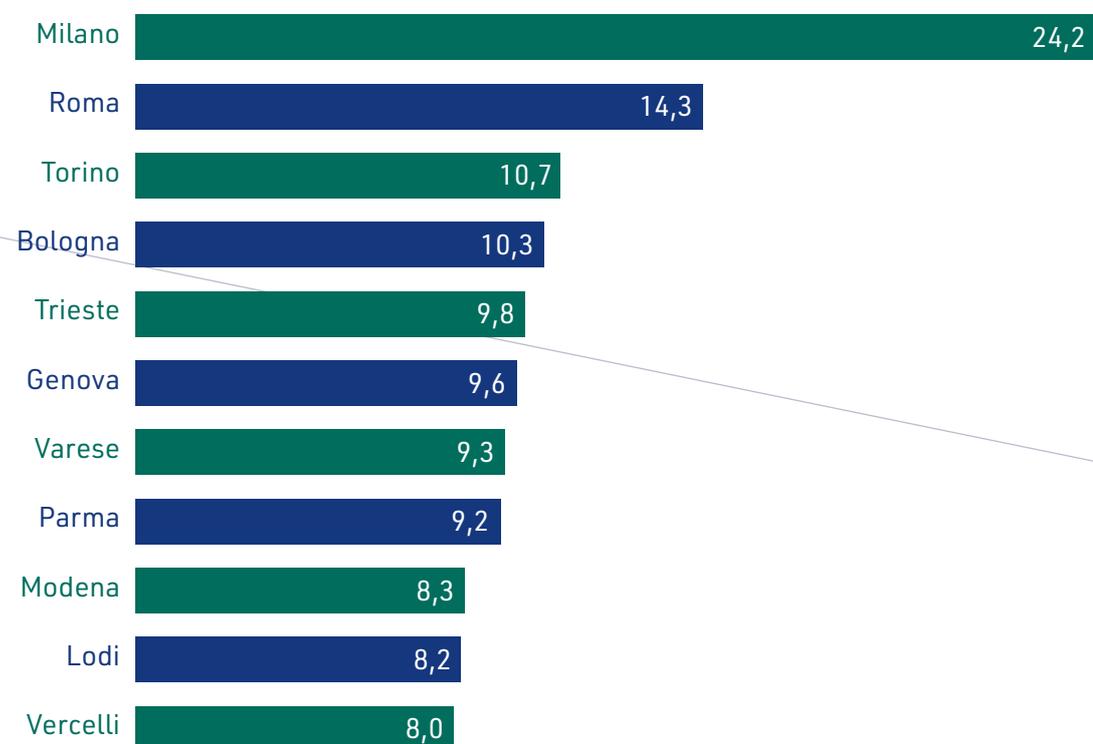
**TAB. 2.18 | CARATTERISTICHE DIRIGENTI A MILANO E ROMA 2014-2017**

Province/ Città Metropolitane	Numero dirigenti	Numero lavoratori dipendenti	Dirigenti per 1.000 dipendenti	Ammontare totale retribuzioni dirigenti (milioni euro)	Giornate retribuite dirigenti (milioni)	Retribuzione media per giornata dirigenti (euro)
<b>Milano</b>	39.303	1.621.845	24,2	6.292,2	11,7	537
	32,7%	10,6%		36,7%	32,8%	
<b>Roma</b>	18.014	1.262.426	14,3	2.541,4	5,4	474
	15,0%	8,2%		14,8%	15,0%	
<b>Resto d'Italia</b>	62.775	12.421.736	5,1	8.297,9	18,6	445
	52,3%	81,2%		48,4%	52,2%	
<b>Totale</b>	<b>120.092</b>	<b>15.306.007</b>	<b>7,8</b>	<b>17.131,5</b>	<b>35,7</b>	<b>480</b>
	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	

**Valori assoluti**  
**Valori percentuali**

**Fonte:** elaborazione  
Osservatorio 4.Manager  
su dati INPS

**FIG. 2.11 | PRIME 10 PROVINCE 2017 PER INCIDENZA DIRIGENTI**



**Dirigenti per 1.000  
dipendenti**

**Fonte:** elaborazione  
Osservatorio 4.Manager  
su dati INPS

## Tendenze, qualità della domanda e mismatching

I dati Unioncamere/ANPAL relativi al 2018 mostrano un notevole incremento nel flusso di entrate dirigenziali attese (+52% rispetto al 2017) che sembrerebbe indicare la presenza di un elevato numero di imprese che hanno avviato processi di adattamento al nuovo scenario tecnologico e di mercato (Tab.2.19).

**TAB. 2.19 | CONFRONTO 2017-2018 DELLE ENTRATE PER GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE**

<b>Grandi Gruppi Professionali</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Differenza 2017-2018</b>	<b>Variazione 2017-2018</b>
	Valori assoluti			Val. %
<b>1</b> Dirigenti	6.770	10.320	3.550	52,4%
<b>2</b> Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	205.880	254.470	48.590	23,6%
<b>3</b> Professioni tecniche	503.730	602.620	98.890	19,6%
<b>4</b> Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	399.160	400.410	1.250	0,3%
<b>5</b> Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	1.158.240	1.238.140	79.900	6,9%
<b>6</b> Artigiani, operai specializzati e agricoltori	592.000	697.400	105.400	17,8%
<b>7</b> Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	506.090	649.230	143.140	28,3%
<b>8</b> Professioni non qualificate	720.640	701.390	-19.250	-2,7%
<b>Totale</b>	<b>4.092.510</b>	<b>4.553.980</b>	<b>461.470</b>	<b>11,3%</b>

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Le due categorie di profili professionali trainanti (i “responsabili di piccole aziende nel commercio”, le cui entrate previste salgono da 1.030 a 2.500 unità, e i “dirigenti del dipartimento ricerca e sviluppo”, per i quali crescono da 540 a 1.790) rappresentano emblematicamente i due aspetti del fenomeno (Tab.2.20).

TAB. 2.20 | CONFRONTO 2017-2018 ENTRATE DIRIGENTI PER CLASSI E CATEGORIE PROFESSIONALI

Classi e Categorie	Anno 2017	Anno 2018	Differenza 2017-2018	Variazione 2017-2018	Valori assoluti Valori percentuali
1222 Direttori e dirigenti industria in senso stretto e nelle P.U.	210	540	330	157,1%	
1228 Dirigenti generali di aziende di servizi alle imprese e alle persone	310	580	270	87,1%	
Direttori e dirigenti altri settori	90	330	240	266,7%	
<b>Totale 122 Direttori e dirigenti generali di aziende</b>	<b>600</b>	<b>1.440</b>	<b>840</b>	<b>140,0%</b>	
1231 Dirigenti del dipartimento finanza e amministrazione	3.110	2.360	-750	-24,1%	
1233 Dirigenti del dipartimento vendite e commercializzazione	580	1.340	760	131,0%	
1237 Dirigenti del dipartimento ricerca e sviluppo	540	1.790	1.250	231,5%	
Direttori e dirigenti altri dipartimenti	140	330	190	135,7%	
<b>Totale 123 Direttori e dirigenti dipartimentali di aziende</b>	<b>4.370</b>	<b>5.820</b>	<b>1.450</b>	<b>33,2%</b>	
1314 Responsabili di piccole aziende nel commercio	1.030	2.500	1.470	142,7%	
1315 Responsabili piccole aziende nei servizi di alloggio e ristorazione	750	550	-200	-26,7%	
1319 Responsabili piccole aziende in altri settori di attività economica	20	10	-10	-50,0%	
<b>Totale 131 Responsabili di piccole aziende</b>	<b>1.800</b>	<b>3.060</b>	<b>1.260</b>	<b>70,0%</b>	
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>6.770</b>	<b>10.320</b>	<b>3.550</b>	<b>52,4%</b>	

Dati soggetti  
ad arrotondamenti  
alla decina più vicina

Fonte: elaborazione  
Osservatorio 4.Manager  
su dati Unioncamere-  
ANPAL Sistema  
Informativo Excelsior

## QUALITÀ DELLA DOMANDA DI FIGURE MANAGERIALI

La ripresa della domanda di figure professionali dirigenziali è tutt'altro che generica e indifferenziata, rivolgendosi quasi esclusivamente (96,6%) verso soggetti già dotati di esperienza specifica praticamente in tutti i settori di attività (Tab.2.21).

**TAB. 2.21 | ENTRATE DIRIGENTI PER ESPERIENZA, FORMAZIONE E MACROSETTORE DI ATTIVITÀ 2018**

Grandi Gruppi Professionali	1	2	Totale	1	2	Totale
	Esperienza specifica o nel settore	Esperienza generica o non richiesta		Formazione con corsi	Altra o nessuna formazione	
Valori assoluti						
0201 Industria	2.130	70	2.200	690	1.510	2.200
0301 Costruzioni	310	20	330	110	220	330
0401 Commercio	3.520	210	3.730	1.980	1.750	3.730
0501 Turismo	620	0	630	60	570	630
0601 Servizi alle imprese	2.780	30	2.810	1.180	1.630	2.810
0602 Servizi alle persone	610	30	630	300	330	630
<b>Totale</b>	<b>9.970</b>	<b>360</b>	<b>10.320</b>	<b>4.320</b>	<b>6.000</b>	<b>10.320</b>
Valori percentuali						
0201 Industria	96,8%	3,2%	100,0%	31,4%	68,6%	100,0%
0301 Costruzioni	93,9%	6,1%	100,0%	33,3%	66,7%	100,0%
0401 Commercio	94,4%	5,6%	100,0%	53,1%	46,9%	100,0%
0501 Turismo	98,4%	0,0%	100,0%	9,5%	90,5%	100,0%
0601 Servizi alle imprese	98,9%	1,1%	100,0%	42,0%	58,0%	100,0%
0602 Servizi alle persone	96,8%	4,8%	100,0%	47,6%	52,4%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>96,6%</b>	<b>3,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>41,9%</b>	<b>58,1%</b>	<b>100,0%</b>

**Dati soggetti ad arrotondamenti alla decina più vicina**

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

La quota di richiesta di formazione con corsi è invece del 41,9%, nettamente inferiore alla richiesta di esperienza specifica. Tale quota è particolarmente frequente nel commercio (53,1%) e nei servizi alle persone (47,6%).

Per le figure dirigenziali ricercate, la richiesta della laurea è ovviamente molto elevata, anche se non unanime (82,4% dei casi), per la restante quota del totale-campione (17,6%) è previsto anche il diploma superiore (Tab.2.22).

## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

**TAB. 2.22 | ENTRATE PREVISTE DALLE IMPRESE PER TITOLO DI STUDIO RICHIESTO E GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE 2018**

Macrosettori	1 Nessun titolo richiesto (scuola dell'obbligo)	3 Qualifica di formazione o diploma profess.	4 Diploma superiore (5 anni)	6 Titolo universitario	Totale
Valori assoluti					
1 Dirigenti	0	0	1.820	8.500	10.320
2 Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	0	20	42.830	211.620	254.470
3 Professioni tecniche	0	64.740	271.370	266.510	602.620
4 Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	0	85.170	255.050	60.190	400.410
5 Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	342.710	493.950	397.660	3.830	1.238.140
6 Artigiani, operai specializzati e agricoltori	150.760	355.710	190.680	250	697.400
7 Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	239.370	190.840	219.020	0	649.230
8 Professioni non qualificate	258.790	225.390	217.220	0	701.390
<b>Totale</b>	<b>991.630</b>	<b>1.415.800</b>	<b>1.595.640</b>	<b>550.900</b>	<b>4.553.980</b>
Valori percentuali					
1 Dirigenti	0,0%	0,0%	17,6%	82,4%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>21,8%</b>	<b>31,1%</b>	<b>35,0%</b>	<b>12,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

La frequenza del requisito “titolo universitario” è totale per i servizi alle imprese e alle persone, e quasi totale nel settore industriale (Tab.2.23).

**TAB. 2.23 | ENTRATE DIRIGENTI PER TITOLO DI STUDIO E MACROSETTORE DI ATTIVITÀ 2018**

Macrosettori	1 Nessun titolo richiesto (scuola dell'obbligo)	3 Qualifica di formazione o diploma profess.	4 Diploma superiore (5 anni)	6 Titolo universitario	Totale
Valori assoluti					
0201 Industria	0	0	50	2.150	2.200
0301 Costruzioni	0	0	80	250	330
0401 Commercio	0	0	1.090	2.640	3.730
0501 Turismo	0	0	590	40	630
0601 Servizi alle imprese	0	0	10	2.810	2.810
0602 Servizi alle persone	0	0	10	630	630
<b>Totale</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.820</b>	<b>8.500</b>	<b>10.320</b>
Valori percentuali					
0201 Industria	0,0%	0,0%	2,3%	97,7%	100,0%
0301 Costruzioni	0,0%	0,0%	24,2%	75,8%	100,0%
0401 Commercio	0,0%	0,0%	29,2%	70,8%	100,0%
0501 Turismo	0,0%	0,0%	93,7%	6,3%	100,0%
0601 Servizi alle imprese	0,0%	0,0%	0,4%	100,0%	100,0%
0602 Servizi alle persone	0,0%	0,0%	1,6%	100,0%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>17,6%</b>	<b>82,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Per quanto riguarda le classi professionali, la qualifica universitaria è richiesta per la totalità dei dirigenti dipartimentali, cui evidentemente sono richieste competenze specifiche, mentre il possesso del solo diploma è sufficiente in circa la metà dei casi (52%) per i responsabili di piccole aziende e anche per una minoranza di figure apicali (16%), ma è escluso per i dirigenti dipartimentali (Tab.2.24).

**TAB. 2.24 | ENTRATE DIRIGENTI PER TITOLO DI STUDIO E CLASSE PROFESSIONALE 2018**

Classe Professionale	Difficoltà di reperimento				Totale
	Nessuna difficoltà	Ridotto numero di candidati	Inadeguatezza dei candidati	Altro	
1.2.2 Direttori e dirigenti generali di aziende	0	0	230	1.210	1.440
	0,0%	0,0%	16,0%	84,0%	100,0%
1.2.3 Direttori e dirigenti dipartimentali di aziende	0	0	0	5.820	5.820
	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
1.3.1 Responsabili piccole aziende	0	0	1.590	1.470	3.060
	0,0%	0,0%	52,0%	48,0%	100,0%
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.820</b>	<b>8.500</b>	<b>10.320</b>
	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>17,6%</b>	<b>82,4%</b>	<b>100,0%</b>

**Valori assoluti**  
**Valori percentuali**

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Per circa la metà, sia dei dirigenti generali (52,8%) sia dei responsabili di piccole aziende (48,7%), è poi richiesta un'apposita formazione con corsi (Tab.2.25).

**TAB. 2.25 | ENTRATE DIRIGENTI PER FORMAZIONE E CLASSE PROFESSIONALE 2018**

Classe professionale	Formazione		Totale
	1 Formazione con corsi	2 Altra o nessuna formazione	
1.2.2 Direttori e dirigenti generali di aziende	760	680	1.440
	52,8%	47,2%	100,0%
1.2.3 Direttori e dirigenti dipartimentali di aziende	2.070	3.760	5.820
	35,6%	64,6%	100,0%
1.3.1 Responsabili piccole aziende	1.490	1.570	3.060
	48,7%	51,3%	100,0%
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>4.320</b>	<b>6.010</b>	<b>10.320</b>
	<b>41,9%</b>	<b>58,2%</b>	<b>100,0%</b>

**Valori assoluti**  
**Valori percentuali**

**Alcuni valori possono essere soggetti ad arrotondamento**

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

## MISMATCHING

La “difficoltà di reperimento” delle figure professionali ricercate dalle imprese è una variabile chiave dell’indagine Unioncamere-Excelsior, anche perché identifica un’area di opportuno intervento attivo per facilitare l’incrocio tra domanda e offerta.

**La percentuale di casi in cui le imprese segnalano difficoltà di reperimento per le figure dirigenziali è molto elevata (50,4% complessiva e 52% se riferita all’industria)** (Tab.2.26): una quota significativamente più alta rispetto a quella riferibile complessivamente a tutte le entrate (26,4%) e, addirittura, a quella relativa alle “professioni intellettuali scientifiche e ad elevata specializzazione” (38%). Tale criticità risulta oltretutto in crescita nell’ultimo anno (Tab.2.27).

**TAB. 2.26 | ENTRATE PREVISTE DALLE IMPRESE PER DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO E GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE 2018**

Grandi Gruppi Professionali	Difficoltà di reperimento				
	Nessuna difficoltà	Ridotto numero di candidati	Inadeguatezza dei candidati	Altro	Totale Entrate
Valori assoluti					
<b>1</b> Dirigenti	5.120	2.410	2.780	20	10.320
<b>2</b> Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	157.650	52.320	35.750	8.750	254.470
<b>3</b> Professioni tecniche	376.700	102.600	102.060	21.270	602.620
<b>4</b> Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	322.280	34.790	37.460	5.880	400.410
<b>5</b> Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	963.950	116.160	124.710	33.330	1.238.140
<b>6</b> Artigiani, operai specializzati e agricoltori	435.480	121.760	120.360	19.800	697.400
<b>7</b> Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	477.380	93.270	62.500	16.090	649.230
<b>8</b> Professioni non qualificate	616.750	44.540	23.010	17.100	701.390
<b>Totale</b>	<b>3.355.290</b>	<b>567.840</b>	<b>508.610</b>	<b>122.230</b>	<b>4.553.980</b>
Valori percentuali					
<b>1</b> Dirigenti	49,6%	23,4%	26,9%	0,2%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>73,7%</b>	<b>12,5%</b>	<b>11,2%</b>	<b>2,7%</b>	<b>100,0%</b>

Alcuni valori possono essere soggetti ad arrotondamento

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

**TAB. 2.27 | CONFRONTO 2017-2018 ENTRATE DIRIGENTI E TOTALI PER DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO**

	Difficoltà di reperimento				
	Nessuna difficoltà	Ridotto numero di candidati	Inadeguatezza dei candidati	Altro	Totale
Entrate dirigenti 2017	4.780	690	1.260	40	6.770
Entrate dirigenti 2018	5.120	2.410	2.780	20	10.320
<b>Variazione % 2017-2018</b>	<b>7,1%</b>	<b>249,3%</b>	<b>120,6%</b>	<b>-50,0%</b>	<b>52,4%</b>
Entrate totali 2017	3.213.690	396.490	390.080	92.230	4.092.490
Entrate totali 2018	3.355.290	567.840	508.610	122.230	4.553.980
<b>Variazione % 2017-2018</b>	<b>4,4%</b>	<b>43,2%</b>	<b>30,4%</b>	<b>32,5%</b>	<b>11,3%</b>

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Per i dirigenti la **difficoltà di reperimento è motivata sia da cause “qualitative”, quando dipende cioè dalla inadeguatezza dei candidati (26,9%), sia per motivi “quantitativi”, dovuti al ridotto numero di candidati (23,4%)** (Tab.2.28).

Le maggiori difficoltà (in particolare quelle qualitative) si riscontrano nei settori dei servizi alle imprese e delle costruzioni, dove si presentano in circa due casi su tre. Le difficoltà di reperimento dei dirigenti sono, invece, molto più ridotte (al di sotto del 20%) nel settore dei servizi alle persone.

**TAB. 2.28 | ENTRATE DIRIGENTI PER DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO E MACROSETTORE DI ATTIVITÀ 2018**

Settori economici	Difficoltà di reperimento											
	Ridotto numero di candidati					Ridotto numero di candidati						
	Nessuna difficoltà	Inadeguatezza dei candidati	Altro	Totale	Nessuna difficoltà	Inadeguatezza dei candidati	Altro	Totale				
	Valori assoluti					Valori percentuali						
Industria	1.050	760	370	10	2.200	47,7%	34,5%	16,8%	0,5%	100,0%		
Costruzioni	110	80	140	0	330	33,3%	24,2%	42,4%	0,0%	100,0%		
Commercio	2.090	1.050	590	10	3.730	56,0%	28,2%	15,8%	0,3%	100,0%		
Turismo	360	190	70	0	630	57,1%	30,2%	11,1%	0,0%	100,0%		
Servizi alle imprese	990	290	1.540	0	2.810	35,2%	10,3%	54,8%	0,0%	100,0%		
Servizi alle persone	520	40	70	0	630	82,5%	6,3%	11,1%	0,0%	100,0%		
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>5.120</b>	<b>2.410</b>	<b>2.780</b>	<b>20</b>	<b>10.320</b>	<b>49,6%</b>	<b>23,4%</b>	<b>26,9%</b>	<b>0,2%</b>	<b>100,0%</b>		

Alcuni valori possono essere soggetti ad arrotondamento

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Ovviamente, le difficoltà sono più frequenti quando si richiede la formazione con corsi, esperienza specifica o titolo di studio più elevato (Tab.2.29).

**TAB. 2.29 | DISTRIBUZIONE % ENTRATE DIRIGENTI PER DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO E DIMENSIONE DELL'IMPRESA, TITOLO DI STUDIO, ESPERIENZA E FORMAZIONE RICHIESTA 2018**

	Difficoltà di reperimento - Valori percentuali				
	Nessuna difficoltà	Ridotto numero di candidati	Inadeguatezza dei candidati	Altro	Totale
<b>Dimensione delle imprese</b>					
1 1 - 9 Dipendenti	50,2%	6,8%	43,0%	0,0%	100,0%
2 10 - 49 Dipendenti	68,8%	19,8%	10,9%	0,4%	100,0%
3 >=50 Dipendenti	40,5%	32,5%	26,9%	0,2%	100,0%
<b>Titolo di studio</b>					
4 Diploma superiore (5 anni)	57,7%	23,6%	18,7%	0,0%	100,0%
6 Titolo universitario	47,9%	23,2%	28,7%	0,2%	100,0%
<b>Esperienza</b>					
1 Esperienza specifica o nel settore	48,3%	23,8%	27,7%	0,2%	100,0%
2 Esperienza generica o non richiesta	83,3%	11,1%	5,6%	0,0%	100,0%
<b>Formazione</b>					
1 Formazione con corsi	33,6%	27,3%	38,9%	0,2%	100,0%
2 Altra o nessuna formazione	61,0%	20,5%	18,3%	0,3%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>49,6%</b>	<b>23,4%</b>	<b>26,9%</b>	<b>0,2%</b>	<b>100,0%</b>

Alcuni valori possono essere soggetti ad arrotondamento

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

In merito alla classe professionale, la difficoltà di reperimento è particolarmente accentuata tra i Dirigenti dipartimentali (Tab.2.30).

**TAB. 2.30 | ENTRATE DIRIGENTI PER DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO E CLASSE PROFESSIONALE 2018**

Classe Professionale	Difficoltà di reperimento					Totale	Valori assoluti Valori percentuali
	Nessuna difficoltà	Ridotto numero di candidati	Inadeguatezza dei candidati	Altro			
1.2.2 Direttori e Dirigenti generali di aziende	870	300	270	0	1.440		
	60,4%	20,8%	18,8%	0,0%	100,0%		
1.2.3 Direttori e Dirigenti dipartimentali di aziende	2.510	1.040	2.260	10	5.820		
	43,1%	17,9%	38,8%	0,2%	100,0%		
1.3.1 Responsabili piccole aziende	1.750	1.060	250	10	3.060		
	57,2%	34,6%	8,2%	0,3%	100,0%		
<b>Totale Dirigenti</b>	<b>5.130</b>	<b>2.400</b>	<b>2.780</b>	<b>20</b>	<b>10.320</b>		
	<b>49,7%</b>	<b>23,3%</b>	<b>26,9%</b>	<b>0,2%</b>	<b>100,0%</b>		

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Per quanto riguarda le skills desiderate dalle imprese, l'indagine Unioncamere-Excelsior richiede di indicare, per ogni figura professionale prevista in entrata, la rilevanza (non necessaria, bassa, medio-bassa, medio-alta, alta) delle seguenti capacità e competenze:

- **Trasversali:** capacità di comunicare in lingua italiana e straniera; capacità di risolvere problemi; lavorare in gruppo; lavorare in autonomia; flessibilità e adattamento;
- **E-skills:** capacità matematiche e informatiche; competenze digitali; capacità di applicare tecnologie 4.0; attitudine al risparmio energetico.

Le quattro capacità/competenze, la cui importanza per i dirigenti viene considerata medio-alta o alta da oltre l'80% delle imprese, sono la "capacità comunicativa in lingua italiana" (88,7%), la "capacità di lavorare in autonomia" (86,6%), la "flessibilità e adattamento" (84,7%) e la "capacità di risolvere problemi" (81,2%) (Tab.2.31).

Come prevedibile, l'importanza attribuita alle competenze nella individuazione delle figure dirigenziali è sistematicamente più alta di quella media riferibile al complesso delle figure in ingresso; risulta "distintivo" per le figure manageriali il possesso di "capacità comunicativa in lingua straniera" (61,1% di attribuzioni di importanza medio-alta o alta contro 17,6% per il totale delle figure professionali), delle "capacità matematiche e informatiche" (51,4% contro 17,1%) e delle "capacità di applicare tecnologie 4.0" (31,4% contro 11,3%).

In questo contesto, le tre classi professionali dirigenziali hanno però profili diversi: per i dirigenti generali la competenza considerata più importante è la "capacità di risolvere problemi" (97,2% di indicazioni di importanza medio-alta o alta) (Tab.2.32).

**TAB. 2.31 | GRADO DI IMPORTANZA ATTRIBUITO ALLE CAPACITÀ E COMPETENZE PER I DIRIGENTI E PER TOTALE ENTRATE PREVISTE DALLE IMPRESE 2018**

Capacità e competenze	Quota % di importanza alta o medio alta		Indice di Importanza *	
	Dirigenti	Totale entrate	Dirigenti	Totale entrate
Capacità comunicativa in lingua italiana	88,7%	35,6%	4,4	2,8
Capacità comunicativa in lingue straniere	61,1%	17,6%	3,6	2,1
Capacità matematiche e informatiche	51,4%	17,1%	3,5	2,1
Competenze digitali	57,9%	23,4%	3,6	2,3
Capacità di risolvere problemi	81,2%	38,0%	4,4	3,0
Capacità di lavorare in gruppo	79,5%	51,5%	4,3	3,4
Capacità di lavorare in autonomia	86,6%	40,8%	4,4	3,1
Flessibilità e adattamento	84,7%	63,9%	4,3	3,8
Attitudine al risparmio energetico	46,6%	38,5%	3,4	3,0
Capacità di applicare tecnologie 4.0	31,4%	11,3%	2,7	1,8

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

\* Indice elaborato per questo rapporto variabile tra **1**, minimo, e **5**, massimo, ottenuto come media ponderata delle valutazioni assegnando valore **1** alla modalità "non necessaria", **2** alla modalità "bassa", **3** alla modalità "medio bassa", **4** alla modalità "medio alta" e **5** alla modalità "alta". L'indice differisce dal "grado di importanza sintetico" calcolato da Excelsior-Unioncamere in quanto tiene conto anche dei casi in cui la competenza è indicata come non necessaria.

**TAB. 2.32 | GRADO DI IMPORTANZA ATTRIBUITO ALLE CAPACITÀ E COMPETENZE PER I DIRETTORI E DIRIGENTI GENERALI 2018**

Capacità e competenze	Non necessaria	Bassa	Medio bassa	Medio alta	Alta	Totale
Capacità comunicativa in lingua italiana	1,4%	7,6%	11,1%	30,6%	50,7%	100,0%
Capacità comunicativa in lingue straniere	23,6%	15,3%	13,9%	26,4%	20,8%	100,0%
Capacità matematiche e informatiche	2,1%	2,1%	35,4%	35,4%	25,7%	100,0%
Competenze digitali	3,5%	4,9%	36,8%	23,6%	31,3%	100,0%
Capacità di risolvere problemi	0,7%	0,7%	2,1%	25,7%	71,5%	100,0%
Capacità di lavorare in gruppo	0,0%	4,2%	12,5%	20,8%	62,5%	100,0%
Capacità di lavorare in autonomia	0,0%	1,4%	10,4%	36,8%	51,4%	100,0%
Flessibilità e adattamento	0,0%	1,4%	2,1%	41,0%	55,6%	100,0%
Attitudine al risparmio energetico	1,4%	9,7%	25,0%	33,3%	30,6%	100,0%
Capacità di applicare tecnologie 4.0	21,5%	16,0%	23,6%	21,5%	18,1%	100,0%

**Valori percentuali**

Capacità e competenze	Indice di importanza 2018 *	Classificaz. di sintesi	Indice di importanza 2017 *
Capacità comunicativa in lingua italiana	4,3	Medio alta	4,7
Capacità comunicativa in lingue straniere	3,1	Medio bassa	3,7
Capacità matematiche e informatiche	3,8	Medio alta	3,9
Competenze digitali	3,7	Medio alta	4,2
Capacità di risolvere problemi	4,7	Alta	4,8
Capacità di lavorare in gruppo	4,4	Medio alta	4,6
Capacità di lavorare in autonomia	4,4	Medio alta	4,7
Flessibilità e adattamento	4,5	Alta	4,7
Attitudine al risparmio energetico	3,8	Medio alta	3,7
Capacità di applicare tecnologie 4.0	3,0	Medio bassa	3,2

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

\* Indice elaborato per questo rapporto variabile tra **1**, minimo, e **5**, massimo, ottenuto come media ponderata delle valutazioni assegnando valore **1** alla modalità "non necessaria", **2** alla modalità "bassa", **3** alla modalità "medio bassa", **4** alla modalità "medio alta" e **5** alla modalità "alta". L'indice differisce dal "grado di importanza sintetico" calcolato da Excelsior-Unioncamere in quanto tiene conto anche dei casi in cui la competenza è indicata come non necessaria.

## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

Per i dirigenti dipartimentali è invece la “capacità di lavorare in autonomia” (94,7%) (Tab.2.33).

Infine, per i responsabili di piccole aziende, la competenza più attesa è la “capacità comunicativa in lingua italiana” (91,2%) (Tab.2.34).

**TAB. 2.33 | GRADO DI IMPORTANZA ATTRIBUITO ALLE CAPACITÀ E COMPETENZE PER I DIRIGENTI DIPARTIMENTALI 2018**

Capacità e competenze	Non necessaria	Bassa	Medio bassa	Medio alta	Alta	Totale
Capacità comunicativa in lingua italiana	2,7%	0,7%	7,2%	35,7%	53,8%	100,0%
Capacità comunicativa in lingue straniere	10,3%	7,9%	17,5%	38,0%	26,5%	100,0%
Capacità matematiche e informatiche	4,0%	16,0%	32,0%	19,2%	28,9%	100,0%
Competenze digitali	0,5%	21,1%	22,5%	32,8%	23,2%	100,0%
Capacità di risolvere problemi	0,0%	0,3%	18,2%	25,4%	56,0%	100,0%
Capacità di lavorare in gruppo	0,3%	3,8%	18,2%	26,5%	51,4%	100,0%
Capacità di lavorare in autonomia	0,2%	1,2%	4,1%	29,4%	65,3%	100,0%
Flessibilità e adattamento	2,6%	0,2%	17,0%	34,7%	45,9%	100,0%
Attitudine al risparmio energetico	7,9%	10,1%	39,0%	27,1%	16,0%	100,0%
Capacità di applicare tecnologie 4.0	16,8%	22,9%	27,5%	18,9%	13,9%	100,0%

Valori percentuali

Capacità e competenze	Indice di importanza 2018 *	Classificaz. di sintesi	Indice di importanza 2017 *
Capacità comunicativa in lingua italiana	4,4	Medio alta	4,7
Capacità comunicativa in lingue straniere	3,6	Medio alta	3,7
Capacità matematiche e informatiche	3,5	Medio alta	3,7
Competenze digitali	3,6	Medio alta	3,9
Capacità di risolvere problemi	4,4	Medio alta	4,8
Capacità di lavorare in gruppo	4,3	Medio alta	4,5
Capacità di lavorare in autonomia	4,6	Alta	4,8
Flessibilità e adattamento	4,2	Medio alta	4,5
Attitudine al risparmio energetico	3,3	Medio bassa	3,1
Capacità di applicare tecnologie 4.0	2,9	Medio bassa	2,7

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

\* Indice elaborato per questo rapporto variabile tra 1, minimo, e 5, massimo, ottenuto come media ponderata delle valutazioni assegnando valore 1 alla modalità “non necessaria”, 2 alla modalità “bassa”, 3 alla modalità “medio bassa”, 4 alla modalità “medio alta” e 5 alla modalità “alta”. L'indice differisce dal “grado di importanza sintetico” calcolato da Excelsior-Unioncamere in quanto tiene conto anche dei casi in cui la competenza è indicata come non necessaria.

**TAB. 2.34 | GRADO DI IMPORTANZA ATTRIBUITO ALLE CAPACITÀ E COMPETENZE PER I RESPONSABILI DI PICCOLE AZIENDE 2018**

Capacità e competenze	Non necessaria	Bassa	Medio bassa	Medio alta	Alta	Totale
Capacità comunicativa in lingua italiana	1,3%	0,3%	6,9%	18,3%	72,9%	100,0%
Capacità comunicativa in lingue straniere	11,1%	4,2%	23,2%	29,4%	32,0%	100,0%
Capacità matematiche e informatiche	22,9%	5,9%	18,0%	41,5%	11,8%	100,0%
Competenze digitali	8,2%	18,0%	10,5%	24,8%	38,6%	100,0%
Capacità di risolvere problemi	0,7%	0,7%	25,5%	21,6%	52,0%	100,0%
Capacità di lavorare in gruppo	0,7%	0,3%	18,0%	13,4%	67,6%	100,0%
Capacità di lavorare in autonomia	0,7%	10,1%	18,3%	18,0%	52,9%	100,0%
Flessibilità e adattamento	0,3%	0,0%	12,7%	23,5%	63,4%	100,0%
Attitudine al risparmio energetico	19,3%	14,1%	21,6%	11,8%	33,0%	100,0%
Capacità di applicare tecnologie 4.0	52,3%	9,8%	13,7%	2,9%	21,6%	100,0%

Valori percentuali

Capacità e competenze	Indice di importanza 2018 *	Classificaz. di sintesi	Indice di importanza 2017 *
Capacità comunicativa in lingua italiana	4,6	Alta	3,3
Capacità comunicativa in lingue straniere	3,7	Medio alta	2,5
Capacità matematiche e informatiche	3,1	Medio bassa	3,0
Competenze digitali	3,7	Medio alta	2,8
Capacità di risolvere problemi	4,2	Medio alta	4,0
Capacità di lavorare in gruppo	4,5	Medio alta	3,9
Capacità di lavorare in autonomia	4,1	Medio alta	3,6
Flessibilità e adattamento	4,5	Alta	4,2
Attitudine al risparmio energetico	3,2	Medio bassa	2,0
Capacità di applicare tecnologie 4.0	2,3	Bassa	1,6

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

\* Indice elaborato per questo rapporto variabile tra **1**, minimo, e **5**, massimo, ottenuto come media ponderata delle valutazioni assegnando valore **1** alla modalità "non necessaria", **2** alla modalità "bassa", **3** alla modalità "medio bassa", **4** alla modalità "medio alta" e **5** alla modalità "alta". L'indice differisce dal "grado di importanza sintetico" calcolato da Excelsior-Unioncamere in quanto tiene conto anche dei casi in cui la competenza è indicata come non necessaria.

Va evidenziato che non tutte le 10.320 entrate previste di figure professionali, appartenenti alle tre categorie classificate come dirigenti, sono destinate a tradursi in assunzioni con inquadramento dirigenziale, e, d'altra parte, vi è una quota di entrate di altre figure professionali, prevalentemente appartenenti al gruppo delle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione, per le quali le imprese prevedono l'assunzione con inquadramento dirigenziale.



## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

Tra le entrate di figure dirigenziali, 2.930 sono previste con modalità diverse dall'assunzione, 3.670 con assunzione con inquadramento non dirigenziale e 3.720 con inquadramento dirigenziale. A queste ultime si sommano, però, 3.900 entrate di altre figure professionali per le quali è prevista l'assunzione con inquadramento dirigenziale: il che porta il totale degli inquadramenti dirigenziali a 7.620 (Tab.2.35).

**TAB. 2.35 | ASSUNZIONI DIRIGENZIALI PREVISTE DALLE IMPRESE PER INQUADRAMENTO E GRANDE GRUPPO PROFESSIONALE 2018**

Anno 2018 Figure Professionali (gruppi)	Inquadramento			Totale assunzioni figure professionali Dirigenti
	Dirigenti	Impiegati e quadri	Operai	
	Valori assoluti			
Dirigenti	3.720	3.670		7.390
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	3.390			
Professioni tecniche	510			
<b>Totale assunzioni con inquadramento dirigente</b>	<b>7.620</b>			

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Considerando tutte le assunzioni con inquadramento dirigenziale, i settori di maggiore concentrazione sono i servizi alle imprese (3.040 unità) e l'industria (2.800 unità), mentre il commercio (che pure ricerca complessivamente ben 3.730 figure professionali dirigenziali) prevede di assumerne come dirigenti solo 930 (Tab.2.36).

**TAB. 2.36 | ENTRATE CON FIGURA PROFESSIONALE DIRIGENZIALE E ALTRE ASSUNZIONI CON INQUADRAMENTO DIRIGENZIALE PER MACROSETTORE DI ATTIVITÀ 2018**

Settori economici	a	b	c	d	e=c+d
	Modalità diverse dall'assunzione	Assunzioni con inquadramento non dirigenziale	Assunzioni con inquadramento dirigenziale	Altre figure professionali assunte con inquadramento dirigenziale	Totale assunzioni con inquadramento dirigenziale
	Valori assoluti				
Industria	380	150	1.670	1.130	2.800
Costruzioni	80	120	130	110	240
Commercio	680	2.470	580	350	930
Turismo	150	390	90	20	110
Servizi alle imprese	1.500	160	1.150	1.890	3.040
Servizi alle persone	120	400	110	390	500

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

La grande maggioranza delle assunzioni con inquadramento dirigenziale (5.340, pari al 70% del totale) è previsto dalle imprese con 50 dipendenti e più (Tab.2.37).

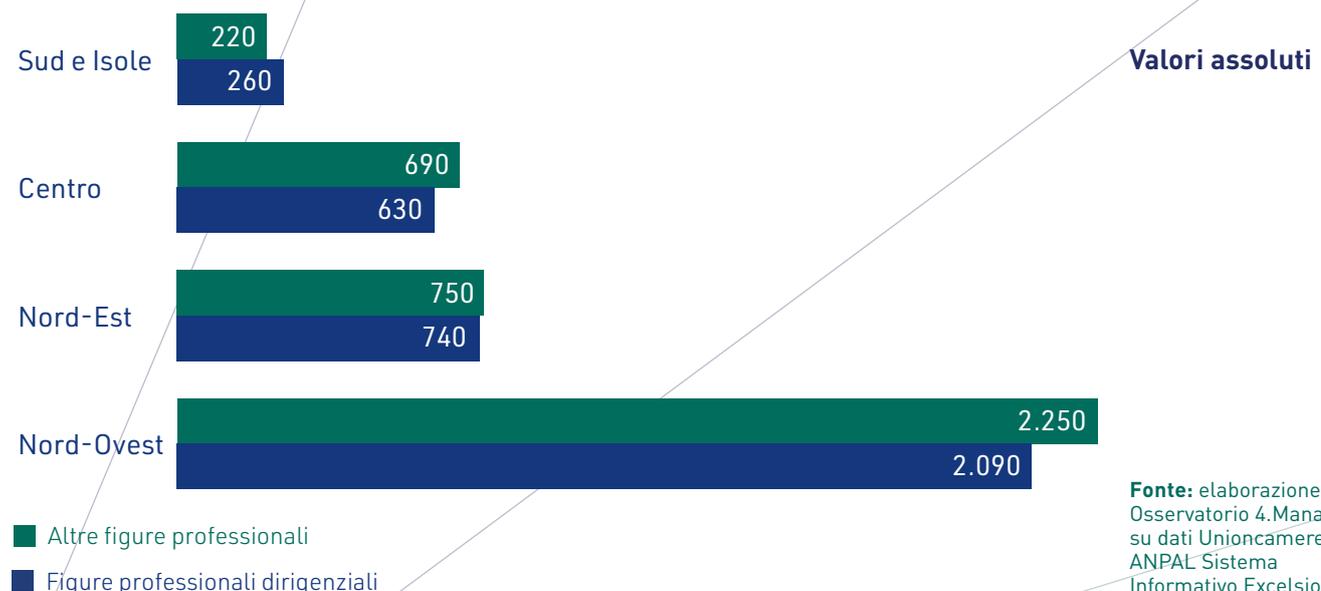
**TAB. 2.37 | ENTRATE CON FIGURA PROFESSIONALE DIRIGENZIALE E ALTRE ASSUNZIONI CON INQUADRAMENTO DIRIGENZIALE PER DIMENSIONE DELL'IMPRESA 2018**

Settori economici	Entrate figure professionali Dirigenti			d Altre figure professionali assunte con inquadramento dirigenziale	Valori assoluti
	a Modalità diverse dall'assunzione	b Assunzioni con inquadramento non dirigenziale	c Assunzioni con inquadramento dirigenziale		e=c+d Totale assunzioni con inquadramento dirigenziale
1 / 9 Dipendenti	1.170	870	450	360	810
10 / 49 Dipendenti	910	730	830	630	1.460
>= 50 Dipendenti	850	2.070	2.440	2.900	5.340
<b>Totale</b>	<b>2.930</b>	<b>3.670</b>	<b>3.720</b>	<b>3.900</b>	<b>7.620</b>

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

Dal punto di vista della distribuzione territoriale, la considerazione delle assunzioni con inquadramento dirigenziale accentua notevolmente la concentrazione delle entrate nel Nord-Ovest dove ne sono localizzate ben 4.340 (il 57% del totale) mentre nel Mezzogiorno, dove pure è ubicato circa il 20% delle “entrate”, sono solo 480 (il 6,3% del totale) (Fig.2.12).

**FIG. 2.12 | ASSUNZIONI CON INQUADRAMENTO DIRIGENZIALE PER PROFILO PROFESSIONALE E RIPARTIZIONE GEOGRAFICA 2018**



Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

## CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO

Questi dati nazionali indicano uno spazio di azione per le iniziative tese a far incontrare domanda e offerta di lavoro manageriale attraverso interventi volti a migliorare la definizione della prima e le caratteristiche della seconda.

In questo quadro, assume un'importanza particolare (oltre alle informazioni desumibili dall'indagine Excelsior sui livelli di capacità e competenze richieste, i titoli di studio, la formazione e l'esperienza) anche l'articolazione territoriale, che si riflette sulle caratteristiche, sulle problematiche e sulle opportunità del mercato del lavoro manageriale.

L'Osservatorio 4.Manager ha, dunque, integrato i precedenti dati Unioncamere-ANPAL con una serie di elaborazioni "territoriali" relative a tutte le variabili prese in esame.

È stata utilizzata un'articolazione in sette aree (le quattro classiche ripartizioni geografiche da cui sono state enucleate le tre regioni che ospitano le maggiori aree metropolitane).

I risultati ottenuti confermano le profonde differenze esistenti tra le diverse aree del Paese, in parte riconducibili a macro-fattori "strutturali" (differenze nella composizione della domanda per settori e classi professionali Tab.2.38 e Tab.2.39) e in parte indipendenti da essi e legate a elementi più specifici che potranno essere oggetto di analisi ancor più mirate.

**TAB. 2.38 | MACROSETTORE DI ATTIVITÀ DEI DIRIGENTI RICHIESTI PER REGIONI E AREE TERRITORIALI 2018**

Regioni e aree territoriali	0201	0301	0401	0501	0601	0602	Totale
	Industria	Costruzioni	Commercio	Turismo	Servizi alle imprese	Servizi alle persone	
Valori percentuali							
<b>Lombardia</b>	23,3%	2,2%	40,3%	1,6%	30,5%	2,2%	100,0%
<b>Altri Nord-Ovest</b>	22,8%	1,4%	31,0%	15,9%	23,4%	5,5%	100,0%
<b>Nord-Est</b>	35,0%	2,2%	40,0%	3,3%	9,4%	10,0%	100,0%
<b>Lazio</b>	10,5%	2,9%	28,6%	10,5%	42,9%	4,8%	100,0%
<b>Altri Centro</b>	29,1%	2,5%	35,4%	13,9%	11,4%	7,6%	100,0%
<b>Campania</b>	11,1%	11,1%	42,2%	2,2%	24,4%	8,9%	100,0%
<b>Altri Mezzogiorno</b>	6,8%	5,6%	32,3%	3,1%	42,2%	9,9%	100,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>21,3%</b>	<b>3,2%</b>	<b>36,1%</b>	<b>6,1%</b>	<b>27,2%</b>	<b>6,1%</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

**TAB. 2.39 | CLASSI DI PROFESSIONE DEI DIRIGENTI RICHIESTI PER REGIONI E AREE TERRITORIALI 2018**

Regione	1.2.2 Direttori e Dirigenti generali di aziende	1.2.3 Direttori e Dirigenti dipartimentali di aziende	1.2.4 Responsabili di piccole aziende	Totale
<b>Lombardia</b>	10,4%	66,6%	23,0%	100,0%
<b>Altri Nord-Ovest</b>	13,1%	46,9%	40,0%	100,0%
<b>Nord-Est</b>	21,3%	53,0%	25,7%	100,0%
<b>Lazio</b>	9,6%	56,7%	33,7%	100,0%
<b>Altri Centro</b>	15,0%	52,5%	32,5%	100,0%
<b>Campania</b>	17,8%	44,4%	37,8%	100,0%
<b>Altri Mezzogiorno</b>	14,9%	53,4%	31,7%	100,0%
<b>Totale Italia</b>	<b>14,0%</b>	<b>56,4%</b>	<b>29,7%</b>	<b>100,0%</b>

**Valori percentuali**
**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

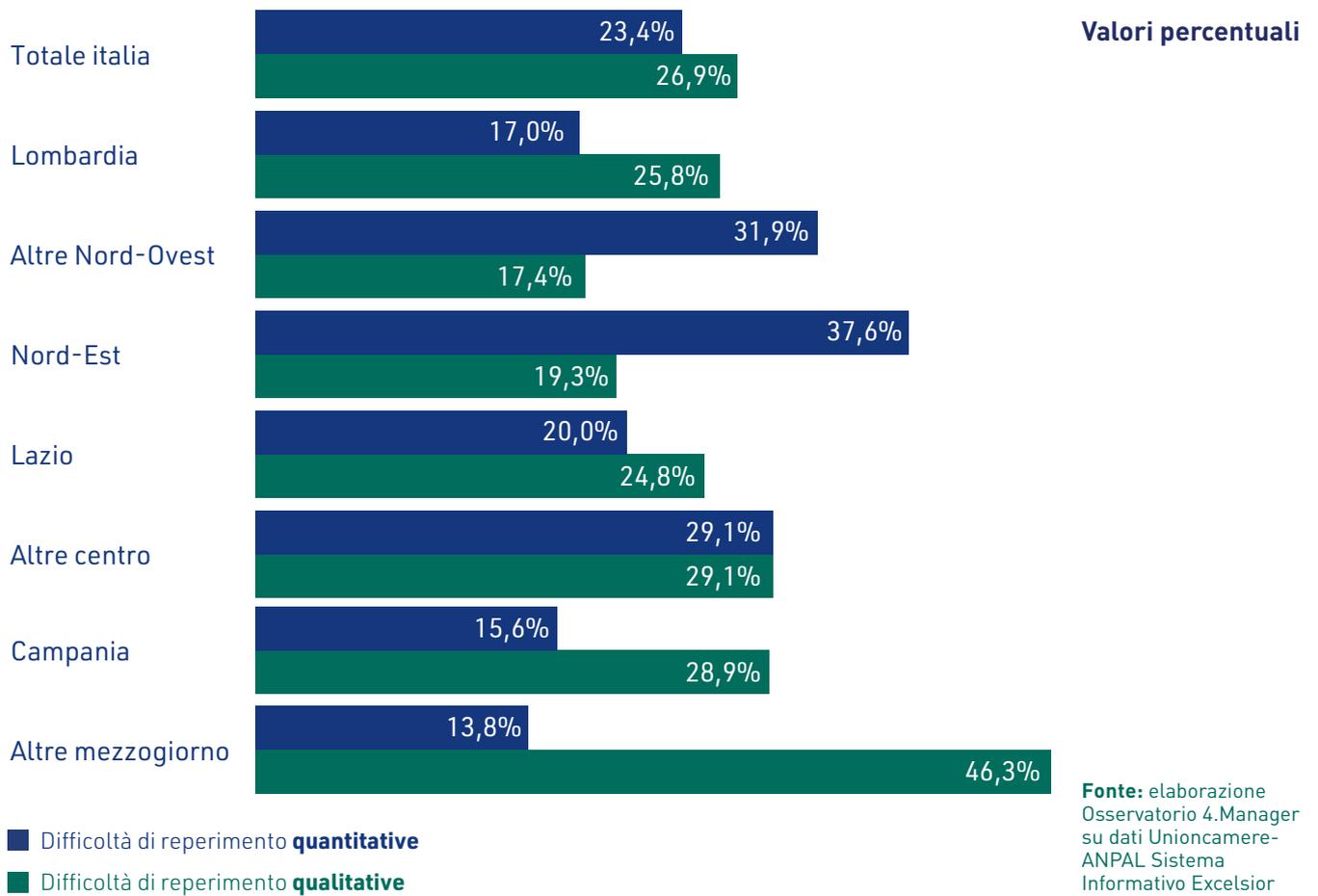
Un elemento informativo cruciale di questo focus è sintetizzato nella tabella 2.40 e nella figura 2.13, che mostrano come vi siano aree del Paese (in particolare il Nord con l'esclusione della Lombardia) dove prevalgono decisamente le difficoltà di reperimento "quantitative" ("ridotto numero di candidati") e altre, come il Sud e le Isole, dove invece prevalgono le difficoltà "qualitative" ("inadeguatezza dei candidati").

**TAB. 2.40 | DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DEI DIRIGENTI PER REGIONI E AREE TERRITORIALI 2018**

Anno	Dirigenti registrati nell'anno v.a.	Totale dipendenti registrati nell'anno v.a.	Rapporto dirigenti/ dipendenti %
<b>2008</b>	127.489	14.852.905	0,86%
<b>2009</b>	126.796	14.664.343	0,86%
<b>2010</b>	123.862	14.619.347	0,85%
<b>2011</b>	123.401	14.658.728	0,84%
<b>2012</b>	123.545	14.518.740	0,85%
<b>2013</b>	121.090	14.146.233	0,86%
<b>2014</b>	119.024	14.052.347	0,85%
<b>2015</b>	119.622	14.462.328	0,83%
<b>2016</b>	119.918	14.700.314	0,82%
<b>2017</b>	120.092	15.306.007	0,78%

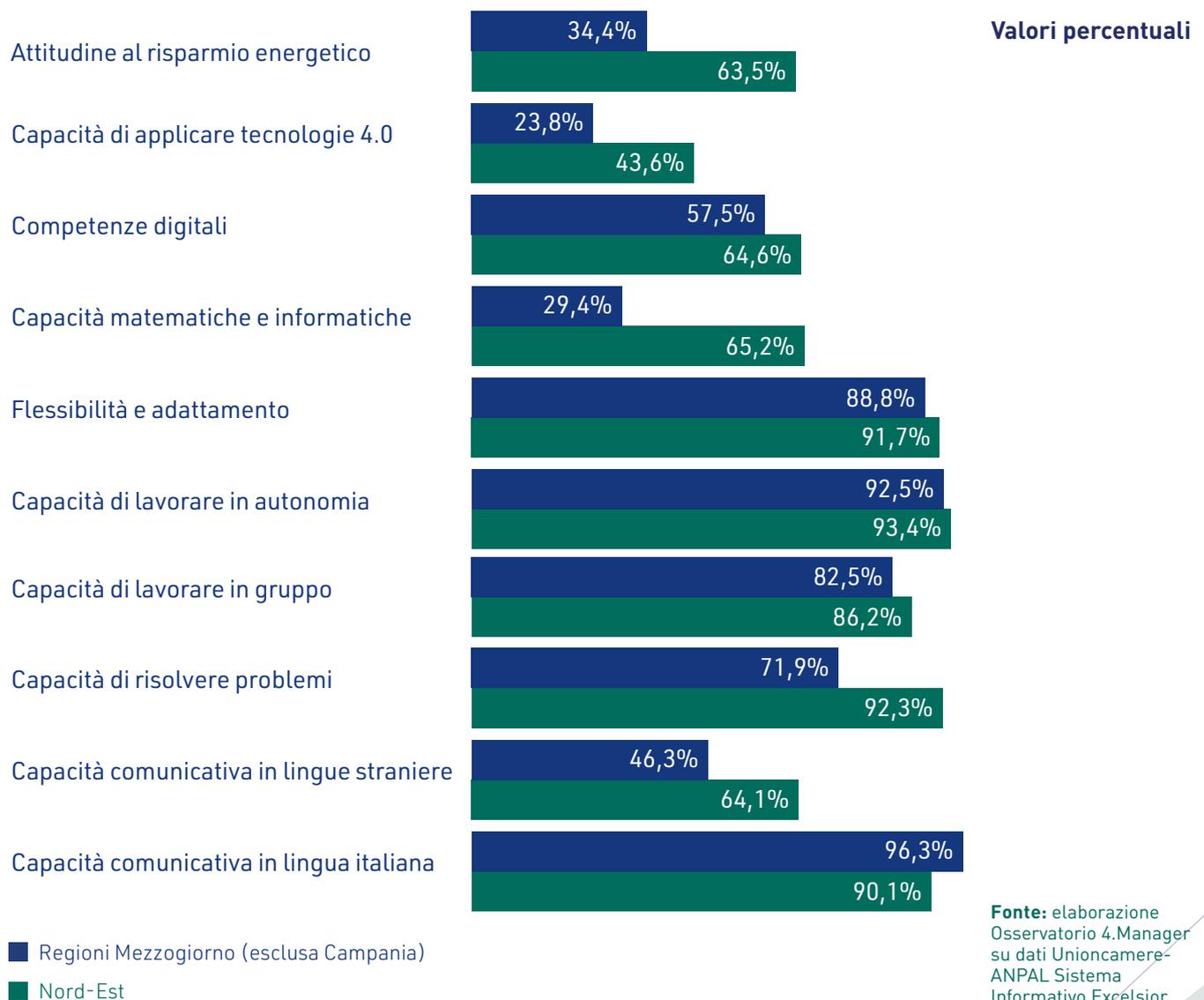
**Fonte:** elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-ANPAL Sistema Informativo Excelsior

FIG. 2.13 | DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DEI DIRIGENTI PER REGIONI E AREE TERRITORIALI 2018



Questa dicotomia appare ancora più significativa se si considera che, tendenzialmente, i livelli di capacità e competenze richiesti per le diverse skills considerate (e in particolare per quelle più «innovative») risultano più elevati nelle aree a maggiore difficoltà quantitativa (in particolare nel Nord-Est), mentre le prevalenti difficoltà qualitative si manifestano nel Mezzogiorno, nonostante in quest'area i livelli delle skills richiesti siano tendenzialmente meno alti (Fig.2.14).

**FIG.2.14 | CONFRONTO TRA LE QUOTE DI RICHIESTE DI COMPETENZE ALTE E MEDIO-ALTE NEL NORD EST E NEL MEZZOGIORNO ESCLUSA CAMPANIA 2018**



Gli esempi evidenziati indicano come sia opportuno che le iniziative per migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro manageriale siano da articolare territorialmente, in modo da corrispondere alle effettive necessità e non solo ad astratti modelli teorici di riferimento.



# 3. POLITICHE A FAVORE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI



Lo sviluppo del settore manifatturiero è un obiettivo strategico irrinunciabile per gli anni a venire, ma molto di ciò che riusciremo a raggiungere dipenderà da quello che riusciremo a fare oggi nel campo della formazione e della mitigazione del divario di competenze che caratterizza il nostro Paese.

L'Italia dovrà recuperare tutto il tempo perduto non solo in campo educativo e formativo, ma anche e soprattutto per migliorare significativamente l'efficienza del mercato del lavoro in un contesto demografico che certo non semplifica le cose. A tal proposito alcuni dati<sup>8</sup> indicano la dimensione dell'impegno che dovremo affrontare: 6 posti di lavoro altamente qualificati su 10 mostrano una carenza di competenze; 4 lavoratori su 10 sono troppo o troppo poco qualificati per il lavoro che stanno svolgendo.

In quest'ambito l'operatore pubblico ha una responsabilità cruciale, perché dovrà concentrare la massima attenzione possibile sul miglioramento dell'efficienza del mercato del lavoro e del sistema formativo e, parallelamente, incentivare l'innalzamento delle competenze manageriali all'interno delle PMI. Su quest'ultimo punto l'Osservatorio ha effettuato un approfondimento di analisi mediante la mappatura dei bandi pubblici promossi da Regioni, Ministeri e Istituzioni europee a favore delle competenze manageriali nel campo della competitività delle PMI, l'occupazione, la ricerca scientifica e l'innovazione.

La mappatura ha preso in considerazione 10.764 bandi pubblicati nel periodo di programmazione 2014-2019, per un totale di 2.452 bandi pertinenti che hanno sviluppato 20.994 progetti.

L'attività ha consentito di individuare 232 bandi "potenziali", ossia iniziative che per gli obiettivi da realizzare, avrebbero richiesto il supporto di figure manageriali. In realtà, solo **87 di questi (37,5%) contengono un riferimento diretto o indiretto alle competenze manageriali. In più, solo la metà di questi bandi hanno come soggetti promotori le Regioni (53%), la rimanente parte è promosso direttamente dal MISE tramite le CCIAA.**

Rispetto ai bandi regionali per la diffusione di competenze manageriali nelle PMI, l'analisi qualitativa ha messo in evidenza ampi margini di miglioramento rispetto a:

- Congruità economica e temporale dell'incentivo
- Carenza nell'analisi delle esigenze manageriali delle PMI
- Assenza di incentivi alla creazione di ecosistemi e reti di imprese «managerializzate»
- Assenza di sinergie con altre iniziative di sostegno alle competenze manageriali (es. voucher per gli innovation manager)
- Assenza di una chiara focalizzazione sul manager, spesso confuso con le figure consulenziali.

Questi dati segnalano l'esigenza di una revisione significativa delle logiche di concezione dei bandi, anche al fine di ottimizzare l'uso delle risorse destinate a sostenere e incentivare la competitività, l'occupazione e l'innovazione nelle PMI. Se a ciò si aggiunge l'esigenza di migliorare il sistema della formazione continua e l'evidente mismatch che rende inefficiente il mercato delle competenze manageriali, il quadro che ne traiamo è a dir poco urgente da affrontare.

A ciò si aggiunge il fatto che il 34,2% degli imprenditori, intervistati nella fase quantitativa, "non è a conoscenza di bandi per la diffusione delle competenze manageriali".

<sup>8</sup> OECD (2018), *Skills for Jobs*

Questa indicazione potrebbe dipendere da una non ottimale politica di comunicazione dei bandi da parte di molte Regioni italiane, come emerso in occasione del monitoraggio effettuato dall'Osservatorio.

**FIG. 3.1 | CONOSCENZA DEI FINANZIAMENTI PER LA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI**



Auspichiamo che questo studio possa stimolare una seria riflessione sulle priorità del nostro sistema produttivo e che alcune macroscopiche lacune possano essere al più presto colmate, a partire da urgenze che di seguito elenchiamo.

Osservatorio 4.Manager  
2° Rapporto –  
Survey campionaria 2019

### 1. INTEGRAZIONE TRA POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO E POLITICHE INDUSTRIALI

Dai dati analizzati emerge che in Italia tale integrazione sia lacunosa, soprattutto a livello locale, con grave danno per l'efficienza sia delle une che delle altre.

### 2. LE POLITICHE PER LA COMPETITIVITÀ, IL LAVORO E L'INNOVAZIONE DEVONO ESSERE COSTANTEMENTE AGGIORNATE

L'efficacia di queste azioni dipende e dipenderà sempre più dal loro grado di coerenza con le trasformazioni in atto.

### 3. RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E VALORIZZAZIONE DEI BREVETTI "PUBBLICI"

Occorre individuare dei "mediatori" dotati sia di competenze manageriali sia di competenze tecnologiche, che sappiano fare da tramite tra i "produttori" di tecnologia (competence center, università, ecc...) e le PMI, incluse le funzioni di supporto per la gestione della proprietà intellettuale, delle attività di licensing e dei contratti di ricerca.

### 4. SOSTEGNO ALLE COMPETENZE MANAGERIALI DELLE START-UP

Occorre incentivare l'affiancamento alle start-up di soggetti dotati di competenze manageriali tali da comprendere gli schemi creativi e innovativi di queste particolari imprese.

### 5. RAFFORZAMENTO DELL'ECOSISTEMA INDUSTRIALE E PARTENARIATI INDUSTRIALI

Il rafforzamento dell'ecosistema industriale e l'incentivazione al partenariato rappresentano una strategia fondamentale per il futuro dell'industria italiana. Occorre al più presto favorire sinergie, a tutti i livelli, tra settori industriali e tra questi e il sistema di ricerca scientifica, di trasferimento tecnologico e di formazione pubblico e privato. Troppo spesso, infatti, questi sistemi operano in modo indipendente e senza una strategia unitaria, generando inefficienza e spreco di risorse.

### 6. CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE MANAGERIALI

Attivare un sistema di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze che permetta al lavoratore di poter valorizzare e spendere le competenze acquisite sia sul posto di lavoro, sia mediante la formazione e, contemporaneamente, che aiuti le imprese a ridurre i costi di individuazione e selezione del personale.

## Bibliografia

- ADAPT (2018), *Evoluzione del mercato dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro all'epoca della disintermediazione e dell'uso delle piattaforme tecnologiche*
- Adecco (2019), *Watch the skills gap*
- Bandiera, O., A. Prat and R. Sadun (2015), *Managing the Family Firm: Evidence from CEOs at Work*, CEPR
- Barba-Navaretti, G. and A. Venables (2004), *Multinational firms in the world economy*
- Barth, E., Gulbrandsen, T. and P. Schone (2005), *Family ownership and productivity: the role of owner-management*, Journal of Corporate Finance
- Bellak, C., Pfaffermayr, M. and M. Wild (2006), *Firm performance after ownership change: a matching estimator approach*, Applied Economics Quarterly
- Bennedsen, M., K. M. Nielsen, F. Perez-Gonzalez and D. Wolfenzon (2007), *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, The Quarterly Journal of Economics
- Bierly, A. Smith (2019), *MAKING THE LEAP How to Take the Promise of Career-Connected Learning to Scale*. Bain & Company
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D. and J.V. Reenen (2014), *The new Empirical economics of management*,
- Bloom, R Sadun, J Van Reenen, *Americans do IT better: US multinationals and the productivity miracle*
- Bloom, R Sadun, J Van Reenen (2012), *The organization of firms across countries*
- Bloom, C Genakos, R Sadun, (2012), *Management practices across firms and countries*
- Bloom, L Garicano, R Sadun, (2014) *The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization*
- Bloom, R Sadun, J Van Reenen (2016), *Management as a Technology?*
- Bloom, R Sadun, J Van Reenen (2015), *Do private equity owned firms have better management practices?*
- Bloom, R Lemos, R Sadun (2015), *Does management matter in schools?*
- Cucculelli, M., Mannarino, L., Pupo, V. and F. Ricotta (2014), *Owner-management, firm age and productivity in Italian family firms*, Mofir Working Paper
- Edelman (2018), *2018 Earned Brand*
- Jensen, M.C. and W.H. Meckling (1976), *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics
- KPMG (2016), *The view from the top*
- Lippi F. and F. Schivardi (2014), *Corporate Control and Executive Selection*, Quantitative Economics
- McGuckin, R.H: and S.V. Nguyen (2000), *The impact of ownership changes: a view from labor markets*
- OECD (2019), *Employment Outlook 2019: The Future of Work*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2018), *Skills for Jobs*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2017), *Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators*, OECD Publishing, Paris
- Piscitello, L. and L. Rabbiosi (2005), *The impact of inward FDI on local companies' labour productivity: evidence from the Italian case*, International Journal of the Economics of Business
- Saba, Andrea, (1996) *La «Specializzazione flessibile» e i distretti industriali*, Franco Angeli
- Tobias Enders, Viktor Hediger, Solveigh Hieronimus, Julian Kirchherr, Julia Klier,
- Jorg Schubert and Mathias Winde (2019), *Future skills Six approaches to close the skills gap*, World Government Summit/McKinsey&Company
- Unioncamere-InfoCamere, Movimprese (2018), *Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate alle camere di commercio*
- World Economic Forum (2018), *The Future of Jobs*
- Wooldridge, J. (2002), *Econometric Analysis of Cross Section and panel data*, MIT Press

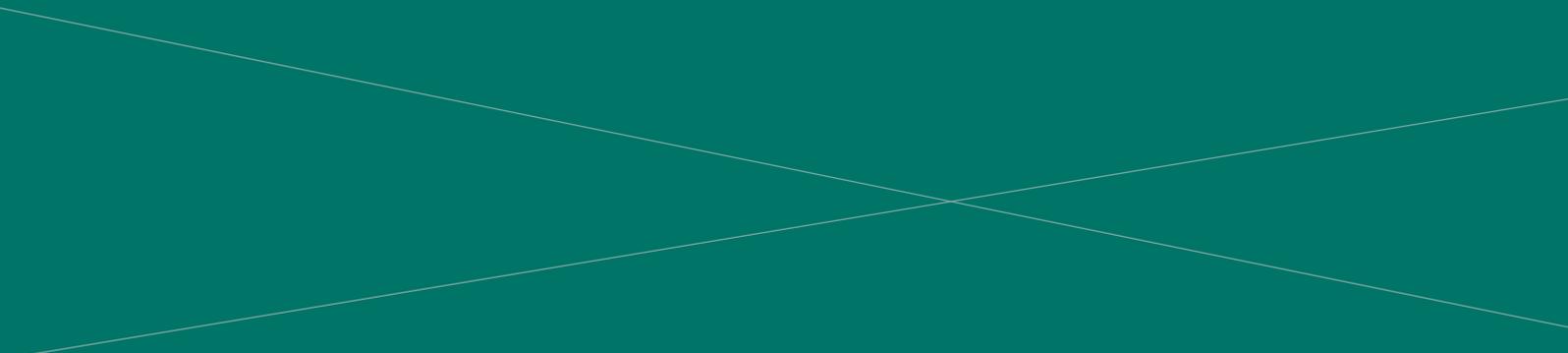
## Sitografia

[www.businessinsider.com/skills-gap-hurdle-perception-2019-2?IR=T](http://www.businessinsider.com/skills-gap-hurdle-perception-2019-2?IR=T)  
[www.adeccousa.com/employers/resources/skills-gap-in-the-american-workforce/](http://www.adeccousa.com/employers/resources/skills-gap-in-the-american-workforce/)  
[www.nytimes.com/paidpost/china-daily/producing-skilled-workers-of-the-future-key-to-chinas-development.html](http://www.nytimes.com/paidpost/china-daily/producing-skilled-workers-of-the-future-key-to-chinas-development.html)  
<https://www.longdom.org/open-access/the-dragons-deal-educational-development-and-knowledge-sharing-in-chinaafrica-cooperation-2169-0286-1000189.pdf>  
[https://www.osservatori.net/it\\_it/osservatori/comunicati-stampa/intelligenza-artificiale-un-mercato-con-grandi-prospettive](https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/intelligenza-artificiale-un-mercato-con-grandi-prospettive)  
[https://www.iab.it/wp-content/uploads/2018/03/Politecnico-di-Milano\\_Giovanni-Miragliotta.pdf](https://www.iab.it/wp-content/uploads/2018/03/Politecnico-di-Milano_Giovanni-Miragliotta.pdf)  
<https://www.avanade.com/~media/asset/point-of-view/artificial-intelligence-pov-new.pdf>  
<http://www.cfmt.it/osservatorio-managerial-learning-asfor-cfmt-2018-2019>  
<https://oec.world/>  
<https://data.oecd.org>  
<https://www.infocamere.it/movimprese>  
<http://www.lrcu.it>  
[https://www.eni.com/it\\_IT/carriere/formazione-e-orientamento/eni-corporate-university.page](https://www.eni.com/it_IT/carriere/formazione-e-orientamento/eni-corporate-university.page)  
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/>  
<https://www.cliclavoro.gov.it>  
<http://patiris.uibm.gov.it/>  
<https://www.cec-managers.org/>  
<http://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/amministrazione-del-personale/quotidiano/2017/02/18/contratto-di-rete-vantaggi-per-imprese-e-lavoratori>  
<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/diversity-management-un-e-book-per-raccontare-politiche-aziendali-e-pratiche-di-leadership.html>  
<https://www.randstad.it/knowledge360/employer-branding/diversity-management-il-talento-non-ha-barriere/>  
<http://www.bollettinoadapt.it/trasferimento-tecnologico-in-italia-qualcosa-si-muove/>  
<https://www.fortuneita.com/2019/02/23/i-fractional-executive-la-sfida-del-cambiamento/>  
<https://www.ildiaridellavoro.it/adon.pl?act=doc&doc=68867#.XXZqHSgzaUk>  
<http://bemanager.federmanager.it/>  
<https://www.cliclavoro.gov.it/approfondimenti/Storie-di-successo/Pagine/Welfare-aziendale-4-0-l-esperienza-dell-azienda-Berto-s-spa.aspx>  
<https://www.bertos.com/it/filosofia/filosofia/9-0.html>  
<https://www.iwgplc.com/global-workspace-survey-2019>  
<https://www.giornaledellepmi.it/italia-tre-lavoratori-su-dieci-rinuncerebbero-a-ferie-e-permessi-per-ottenere-la-flessibilita-del-luogo-di-lavoro/>  
<http://hrxexecutive.com/which-areas-of-hr-will-be-most-impacted-by-emerging-technologies/>  
<https://www.digital4.biz/hr/hr-transformation/hr-tecnologie-emergenti-scovare-trattenere-talenti/>  
<https://www.in-recruiting.com/it/qual-e-la-differenza-tra-talent-acquisition-e-recruiting/>  
<http://preparatialfuturo.confindustria.it/digital-innovation-hub/cosa-sono/>  
<https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/innovazione-4-0-italia-competence-center-digital-innovation-hub/>  
<https://www.puntoimpresadigitale.camcom.it/>



A series of horizontal dashed lines for writing, spanning the width of the page.





CONTATTI:  
Sito Web | [www.4manager.org](http://www.4manager.org)

# CAPITALE MANAGERIALE E STRUMENTI PER LO SVILUPPO