



# Capacità, competenze e requisiti per aree territoriali secondo l'indagine Unioncamere-Excelsior 2018

Insight n°5 – settembre 2019

# Key Findings

- I dati presentati nel rapporto generale sui fabbisogni di figure professionali dirigenziali, ricavabili dall'indagine Unioncamere-Anpal Excelsior, hanno permesso di rilevare per il 2018 una ripresa dei flussi (oltre 10.300 figure richieste contro meno di 6.800 nel 2017) e, al contempo, una crescita della frequenza delle imprese che segnalano difficoltà per il loro reperimento (da meno di un terzo a circa la metà). Questi dati nazionali indicano uno spazio d'azione per le iniziative tese a far incontrare domanda e offerta di lavoro, anche nel contesto manageriale, attraverso interventi tesi a migliorare la definizione della prima e le caratteristiche della seconda. In questo quadro, assumono un'importanza particolare le informazioni desumibili dall'indagine Excelsior sui livelli di capacità e competenze richieste, sui titoli di studio, sulla formazione ed esperienza, i cui valori nazionali sono stati presentati nel rapporto generale già citato.
- Ma il sistema produttivo italiano si caratterizza per una rilevante articolazione territoriale che non può non riflettersi anche su caratteristiche, problematiche, necessità e opportunità del mercato del lavoro manageriale. È apparso, quindi, opportuno integrare il rapporto nazionale con le elaborazioni «territoriali» relative a dette variabili. È stata utilizzata un'articolazione in sette aree.
- I risultati presentati in questo allegato 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 rielaborata nelle tabelle 12 e 13) e in parte indipendenti da esse e legate a elementi più specifici che potranno essere oggetto di analisi mirate.

# Key Findings

- Un elemento informativo cruciale è quello ricavabile dall'ultima elaborazione presentata (Tab. e Fig. 17) che mostra come vi siano aree del Paese (in particolare il Nord, a 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»).
- Questa dicotomia appare ancora più significativa se si considera che, tendenzialmente, i livelli di capacità e competenze richiesti per diverse skills considerate, in particolare per quelle più «innovative», risultino più elevati nelle aree a maggiore difficoltà quantitativa (in particolare nel Nord Est), mentre le prevalenti difficoltà qualitative si manifestino nel Mezzogiorno, nonostante i livelli delle skills richieste siano tendenzialmente meno alti (Fig. 11 bis).
- 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.
- L'allegato si articola in tre parti:
  - nella prima vengono presentati i dati territoriali sui livelli di capacità e competenze richieste per le dieci skills considerate;
  - nella seconda vengono riassunte le distribuzioni territoriali per settori economici e classi professionali;
  - nella terza vengono presentati i dati territoriali relativi a requisiti quali il titolo di studio, la formazione, l'esperienza e le difficoltà di reperimento.

## *Tabelle e Figure*

Tab.1 – Grado di importanza attribuito alle capacità e competenze per i dirigenti e per totale entrate previste dalle imprese 2018

Fig.1 – Quota % di attribuzioni di importanza alta o medio-alta per capacità e competenze per i dirigenti e per il totale delle entrate 2018

Tab.2 e Fig.2 – Capacità comunicativa in lingua italiana

Tab.3 e Fig.3 – Capacità comunicativa in lingue straniere

Tab.4 e Fig.4 – Capacità di risolvere problemi

Tab.5 e Fig.5 – Capacità di lavorare in gruppo

Tab.6 e Fig.6 – Capacità di lavorare in autonomia

Tab.7 e Fig.7 – Flessibilità e adattamento

Tab.8 e Fig.8 – Capacità matematiche e informatiche

Tab.9 e Fig.9 – Competenze digitali

Tab.10 e Fig.10 – Capacità di applicare tecnologie 4.0

Tab.11 e Fig.11 – Attitudine al risparmio energetico

Fig.11 bis – Confronto frequenze Nord-Est e Mezzogiorno (esclusa Campania)

# Articolazione territoriale

*In questa prima parte del documento verranno esaminate le distribuzioni su base territoriale dei livelli di capacità e competenze richiesti ai dirigenti per i dieci ambiti considerati dall'indagine Excelsior. La limitata numerosità dei fabbisogni di dirigenti in diverse regioni ha indotto ad adottare come base l'articolazione in ripartizioni (Nord Ovest, Nord Est, Centro e Mezzogiorno) dalle quali sono, però, state estrapolate e considerate singolarmente le regioni emblematiche, sede delle più grandi città metropolitane (Lombardia, Lazio e Campania).*

*Per inquadrare l'argomento sono state riportate in testa la tabella e figura 1 del rapporto principale.*

*Lo stesso criterio di ripartizione geografica è stato adottato per l'analisi territoriale di altre variabili collegate, quali le richieste di titoli di studio, formazione ed esperienza nonché le difficoltà di reperimento.*

# Capacità e competenze

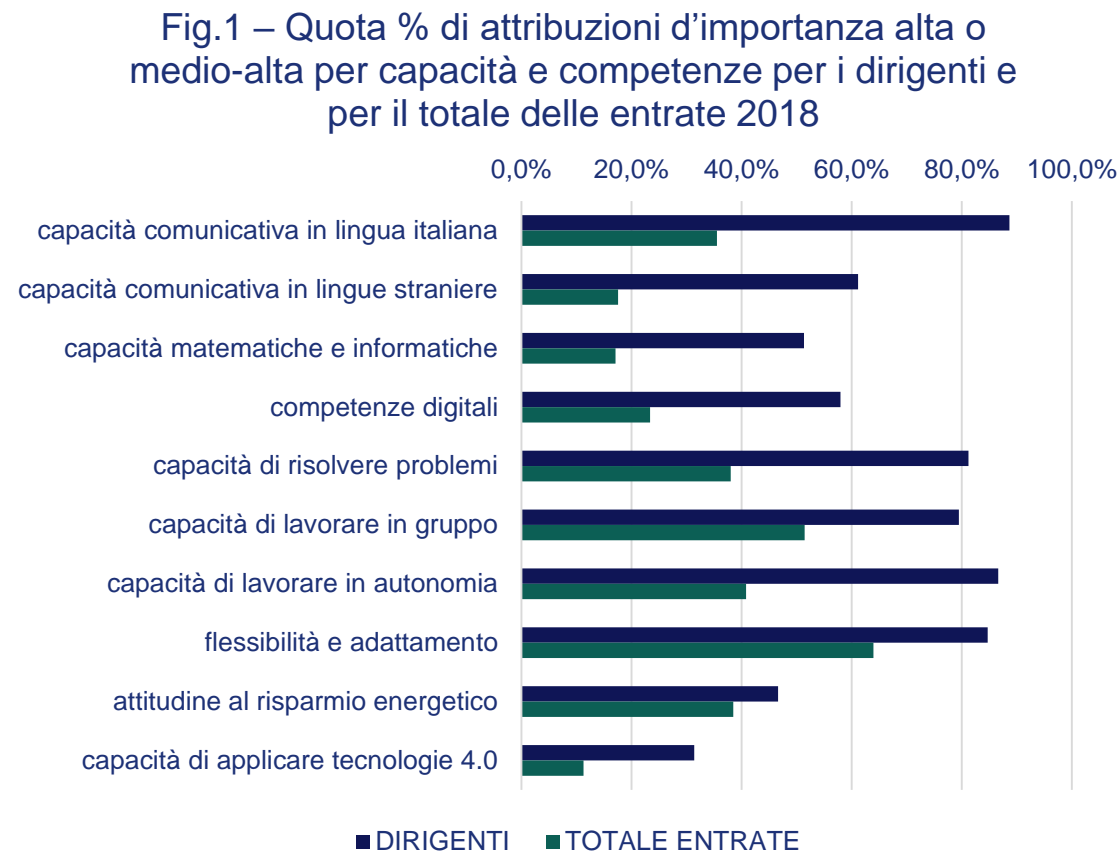
**Tab.1 – Grado d'importanza attribuito alle capacità e competenze per i dirigenti e per totale entrate previste dalle imprese 2018: quota percentuale importanza medio alta o alta e numero indice 1-5**

capacità e competenze	Quota 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

\*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.

# Capacità e competenze

**Fig.1 – Quota % di attribuzioni d'importanza alta o medio-alta per capacità e competenze per i dirigenti e per il totale delle entrate 2018**



Ovviamente, le competenze richieste alle figure dirigenziali sono significativamente più elevate di quelle mediamente richieste al complesso delle figure ricercate dalle imprese.

È da osservare come, tra le capacità in cui lo scarto è proporzionalmente più ampio, si evidenzino la «capacità comunicativa in lingue straniere» (considerata di importanza alta o medio alta per il 61,1% e solo per il 17,6% del totale delle entrate) e la «capacità di applicare le tecnologie 4.0» (31,4% per i manager, 11,3% per il totale delle entrate).

# Capacità e competenze: **CAPACITÀ COMUNICATIVA** **IN LINGUA ITALIANA**

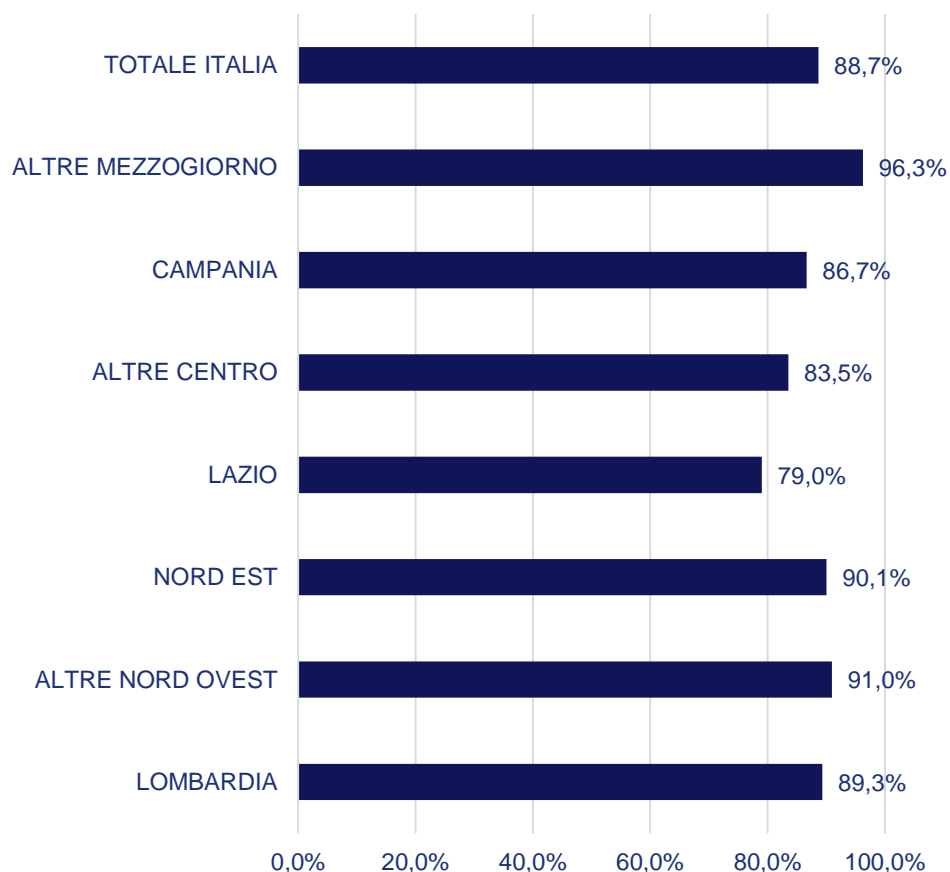
Tab.2 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per capacità comunicativa in lingua italiana per regioni e aree territoriali

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	50	30	260	900	1.940	3.180	89,3%
ALTRI NORD OVEST	40	30	80	470	840	1.440	91,0%
NORD EST	20	60	120	340	1.290	1.810	90,1%
LAZIO	80	10	130	340	490	1.050	79,0%
ALTRI CENTRO	10	10	110	130	530	790	83,5%
CAMPANIA	10	0	50	120	270	450	86,7%
ALTRI MEZZOGIORNO	0	10	50	770	770	1.600	96,3%
TOTALE ITALIA	220	160	790	3.070	6.080	10.320	88,7%
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							



# Capacità e competenze: **CAPACITÀ COMUNICATIVA IN LINGUA ITALIANA**

**Fig.2 - CAPACITÀ COMUNICATIVA IN LINGUA ITALIANA: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



Competenze alte o medio-alte nella capacità comunicativa in lingua italiana sono complessivamente richieste a quasi nove figure dirigenziali su dieci.

Benché con un campo di variazione relativamente ristretto, la percentuale scende sorprendentemente al 79,0% nella regione della Capitale e sale, invece, al livello massimo (96,3%) nelle regioni meridionali (Campania esclusa).

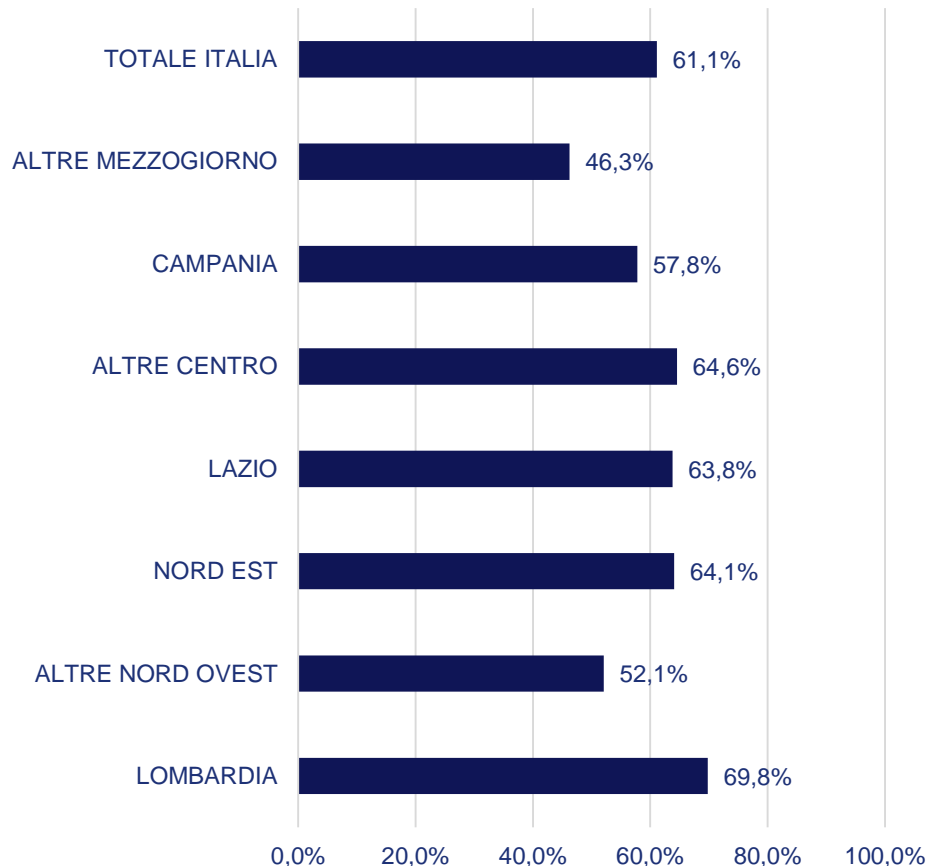
# Capacità e competenze: **CAPACITÀ COMUNICATIVA IN LINGUE STRANIERE**

**Tab.3 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per capacità comunicativa in lingue straniere per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	350	300	310	1.150	1.070	3.180	69,8%
ALTRI NORD OVEST	170	130	400	480	270	1.440	52,1%
NORD EST	420	70	160	650	510	1.810	64,1%
LAZIO	80	140	150	460	210	1.050	63,8%
ALTRI CENTRO	120	30	140	240	270	790	64,6%
CAMPANIA	30	20	140	140	120	450	57,8%
ALTRI MEZZOGIORNO	120	110	640	370	370	1.600	46,3%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>1.280</b>	<b>800</b>	<b>1.930</b>	<b>3.490</b>	<b>2.820</b>	<b>10.320</b>	<b>61,1%</b>
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Capacità e competenze: **CAPACITÀ COMUNICATIVA IN LINGUE STRANIERE**

**Fig.3 - CAPACITÀ COMUNICATIVA IN LINGUE STRANIERE: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



A più di tre dirigenti su cinque sono richieste elevate capacità comunicative nelle lingue straniere. Si tratta di una delle competenze che caratterizzano specificamente la domanda di figure manageriali.

La quota è, però, fortemente variabile territorialmente, con un campo di variazione che raggiunge il massimo in Lombardia (69,8%) e un minimo nelle regioni meridionali diverse dalla Campania (46,3%).

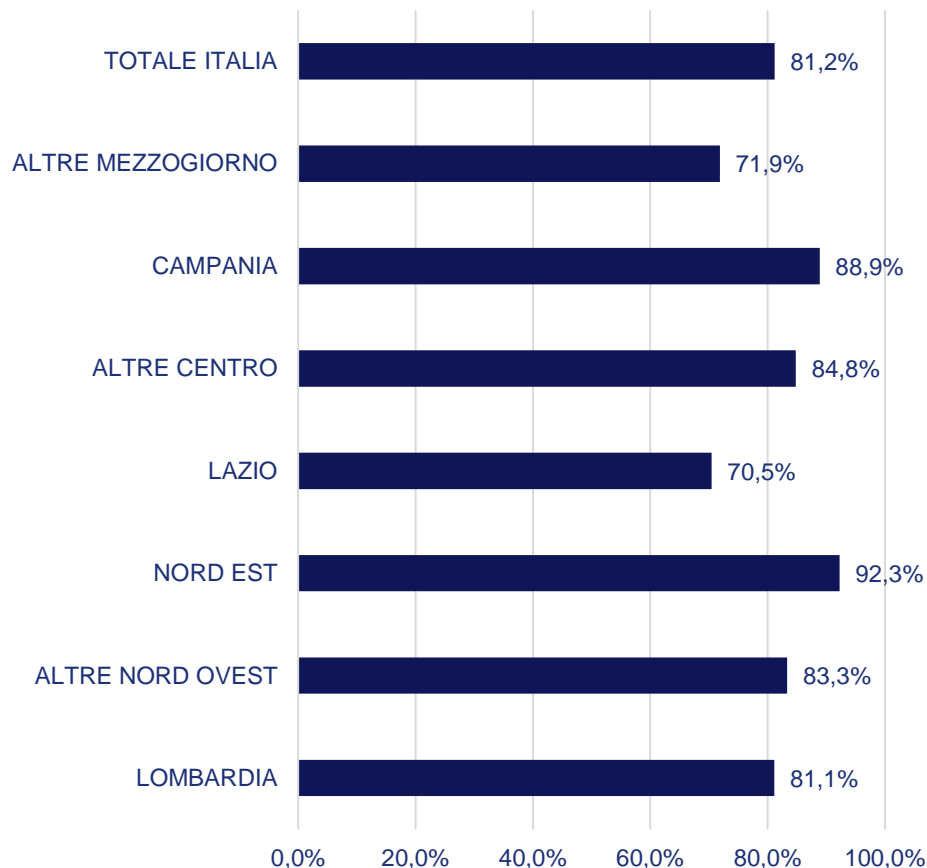
# Capacità e competenze: **CAPACITA' DI RISOLVERE PROBLEMI**

**Tab.4 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per capacità di risolvere problemi per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	0	10	580	770	1.810	3.180	81,1%
ALTRI NORD OVEST	10	30	220	430	770	1.440	83,3%
NORD EST	0	0	130	250	1.420	1.810	92,3%
LAZIO	0	0	300	200	540	1.050	70,5%
ALTRI CENTRO	0	0	130	110	560	790	84,8%
CAMPANIA	0	0	50	170	230	450	88,9%
ALTRI MEZZOGIORNO	10	0	440	580	570	1.600	71,9%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>1.870</b>	<b>2.500</b>	<b>5.880</b>	<b>10.320</b>	<b>81,2%</b>
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Capacità e competenze: **CAPACITÀ DI RISOLVERE PROBLEMI**

**Fig.4 - CAPACITÀ DI RISOLVERE PROBLEMI: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



La «capacità di risolvere problemi» è una tipica *soft skill* manageriale che viene richiesta a un livello alto o medio-alto a oltre i quattro quinti delle figure dirigenziali ricercate.

Il pragmatico Nord-Est non si smentisce e raggiunge il massimo livello con il 92,3%; nel Lazio la quota scende invece al 70,5%.

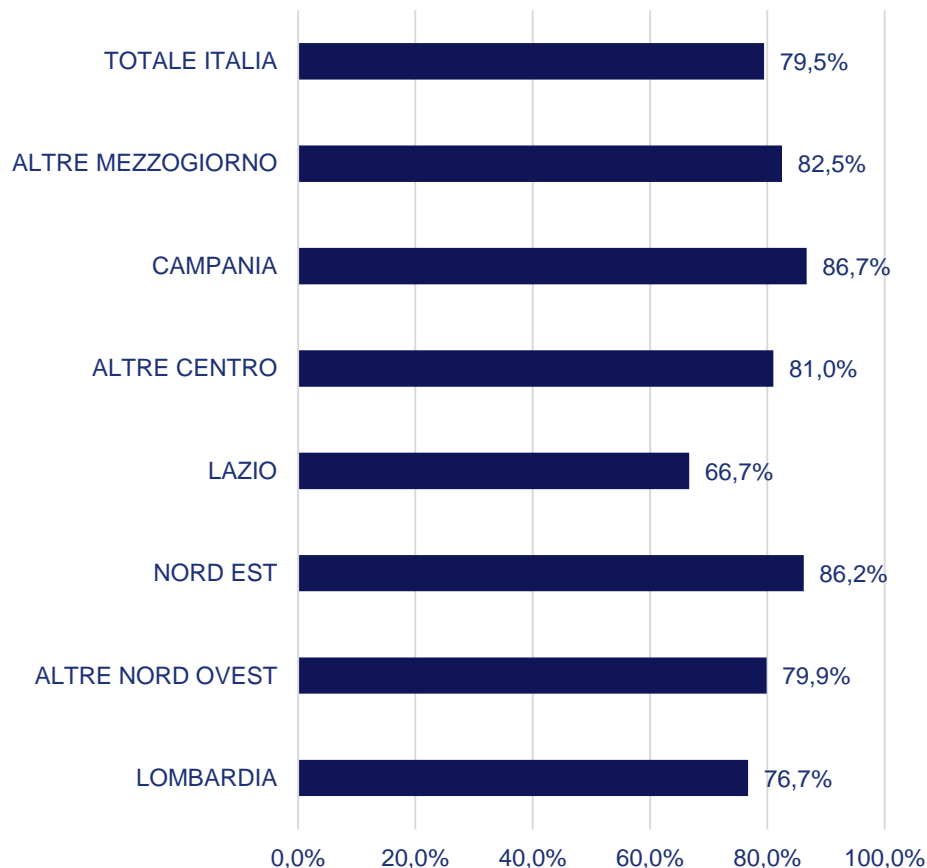
# Capacità e competenze: **CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO**

**Tab.5 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per capacità di lavorare in gruppo per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	20	60	650	640	1.800	3.180	76,7%
ALTRI NORD OVEST	10	30	260	330	820	1.440	79,9%
NORD EST	0	120	130	280	1.280	1.810	86,2%
LAZIO	0	10	340	200	500	1.050	66,7%
ALTRI CENTRO	0	30	140	90	550	790	81,0%
CAMPANIA	0	10	40	160	230	450	86,7%
ALTRI MEZZOGIORNO	10	20	240	550	770	1.600	82,5%
TOTALE ITALIA	40	290	1.790	2.240	5.960	10.320	79,5%
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Capacità e competenze: **CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO**

**Fig.5 - CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



Anche la capacità di «lavorare in gruppo» è richiesta a un livello alto o medio alto a circa quattro dirigenti su cinque.

In questo caso il massimo è raggiunto in Campania (86,7%) che precede, se pur di poco, l'area del Nord-Est (86,2%). Di nuovo decisamente più basso il valore registrato nel Lazio (66,7%).

# Capacità e competenze: **CAPACITÀ DI LAVORARE IN AUTONOMIA**

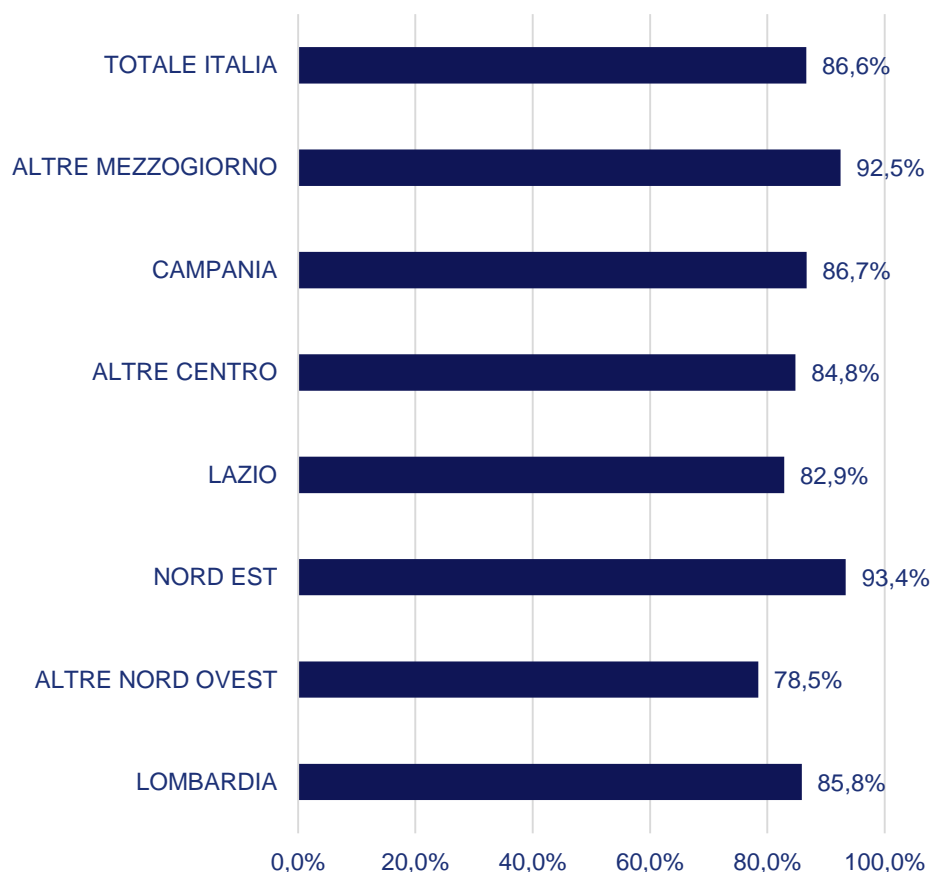
**Tab.6 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per capacità di lavorare in autonomia per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	0	250	200	1.080	1.650	3.180	85,8%
ALTRI NORD OVEST	20	20	270	400	730	1.440	78,5%
NORD EST	0	20	110	330	1.360	1.810	93,4%
LAZIO	0	40	140	360	510	1.050	82,9%
ALTRI CENTRO	0	0	120	150	520	790	84,8%
CAMPANIA	0	40	20	120	270	450	86,7%
ALTRI MEZZOGIORNO	10	30	80	340	1.140	1.600	92,5%
TOTALE ITALIA	30	410	940	2.780	6.160	10.320	86,6%
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							



# Capacità e competenze: **CAPACITÀ DI LAVORARE IN AUTONOMIA**

**Fig.6 - CAPACITÀ DI LAVORARE IN AUTONOMIA: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



Ovviamente la capacità di «lavorare in autonomia» è la soft skill primaria per un dirigente, risultando richiesta ad un livello alto o medio alto nell'86,2% dei casi.

La distribuzione territoriale è, in questo caso, relativamente omogenea variando da un massimo del 93,4% nel Nord-Est ad un minimo del 78,5% nel Nord-Ovest (Lombardia esclusa).

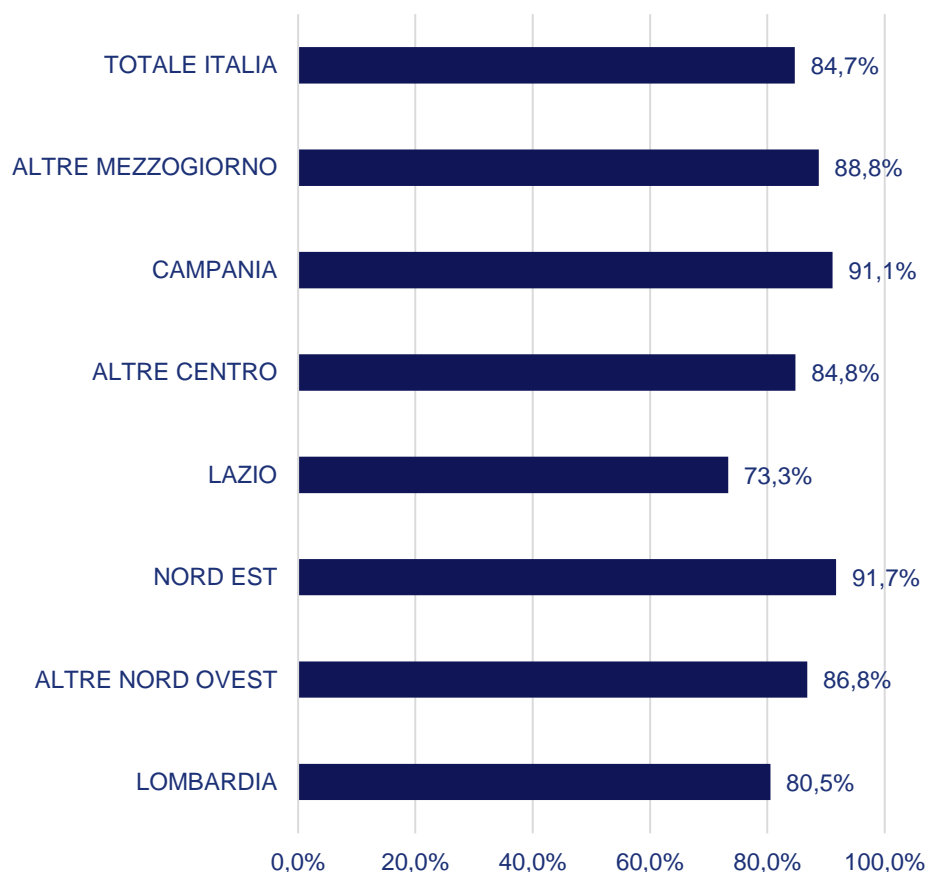
# Capacità e competenze: **FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO**

**Tab.7 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per flessibilità e adattamento per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	130	0	490	1.020	1.540	3.180	80,5%
ALTRI NORD OVEST	20	0	170	580	670	1.440	86,8%
NORD EST	0	0	150	410	1.250	1.810	91,7%
LAZIO	0	10	270	260	510	1.050	73,3%
ALTRI CENTRO	0	0	130	170	500	790	84,8%
CAMPANIA	0	0	30	190	220	450	91,1%
ALTRI MEZZOGIORNO	0	20	180	700	720	1.600	88,8%
TOTALE ITALIA	150	30	1.410	3.330	5.410	10.320	84,7%
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Capacità e competenze: **FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO**

**Fig.7 - FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



Anche «flessibilità e adattamento» sono capacità fortemente richieste ai dirigenti (84,7% a livello alto o medio alto).

Nuovamente gli standard più elevati si presentano nel Nord-est (91,7%) e in Campania (91,1%) e, ancora, il dato del Lazio (73,3%) risulta sorprendentemente inferiore alla media.

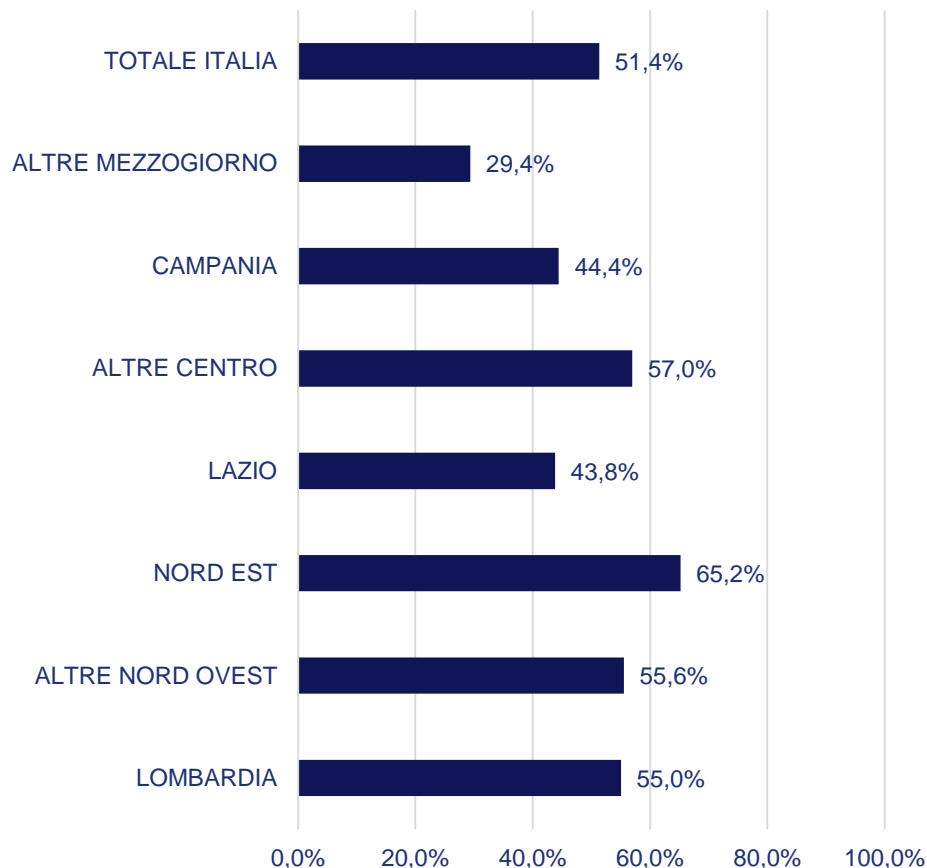
# Capacità e competenze: **CAPACITÀ MATEMATICHE E INFORMATICHE**

**Tab.8 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per capacità matematiche e informatiche per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	210	170	1.050	1.050	700	3.180	55,0%
ALTRI NORD OVEST	270	90	290	290	510	1.440	55,6%
NORD EST	130	130	370	590	590	1.810	65,2%
LAZIO	20	60	510	280	180	1.050	43,8%
ALTRI CENTRO	20	50	270	250	200	790	57,0%
CAMPANIA	30	120	100	130	70	450	44,4%
ALTRI MEZZOGIORNO	280	520	350	310	160	1.600	29,4%
TOTALE ITALIA	960	1.140	2.930	2.900	2.400	10.320	51,4%
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Capacità e competenze: **CAPACITÀ MATEMATICHE E INFORMATICHE**

**Fig.8 - CAPACITÀ MATEMATICHE E INFORMATICHE: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



Livelli alti o medio-alti di capacità matematiche e informatiche sono richiesti per oltre la metà (51,4%) delle figure manageriali ricercate.

La distribuzione territoriale mostra, tuttavia, una fortissima variabilità: dal 65,2% nel Nord-Est al 29,4% nelle regioni meridionali diverse dalla Campania.

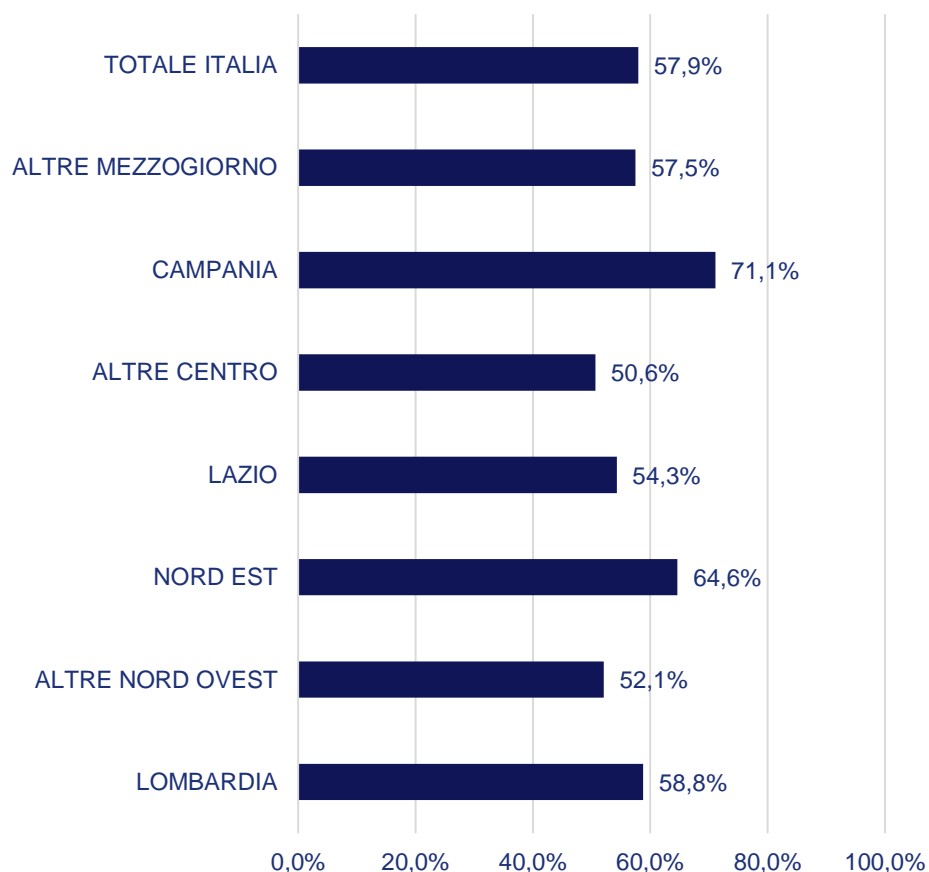
# Capacità e competenze: **COMPETENZE DIGITALI**

**Tab.9 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per competenze digitali per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	30	710	570	1.110	760	3.180	58,8%
ALTRI NORD OVEST	180	140	370	400	350	1.440	52,1%
NORD EST	70	230	370	410	760	1.810	64,6%
LAZIO	10	220	240	210	360	1.050	54,3%
ALTRI CENTRO	20	70	300	140	260	790	50,6%
CAMPANIA	0	60	80	180	140	450	71,1%
ALTRI MEZZOGIORNO	10	450	220	560	360	1.600	57,5%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>330</b>	<b>1.850</b>	<b>2.160</b>	<b>3.010</b>	<b>2.970</b>	<b>10.320</b>	<b>57,9%</b>
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Capacità e competenze: **COMPETENZE DIGITALI**

**Fig.9 - COMPETENZE DIGITALI: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



La richiesta specifica di «competenze digitali» di livello alto e medio alto è più frequente (57,9%) di quella delle competenze matematiche e informatiche.

In questo caso, il massimo è raggiunto in Campania (71,1%), mentre il minimo nelle regioni centrali diverse dal Lazio (50,6%).

# Capacità e competenze: **CAPACITÀ DI APPLICARE TECNOLOGIE 4.0**

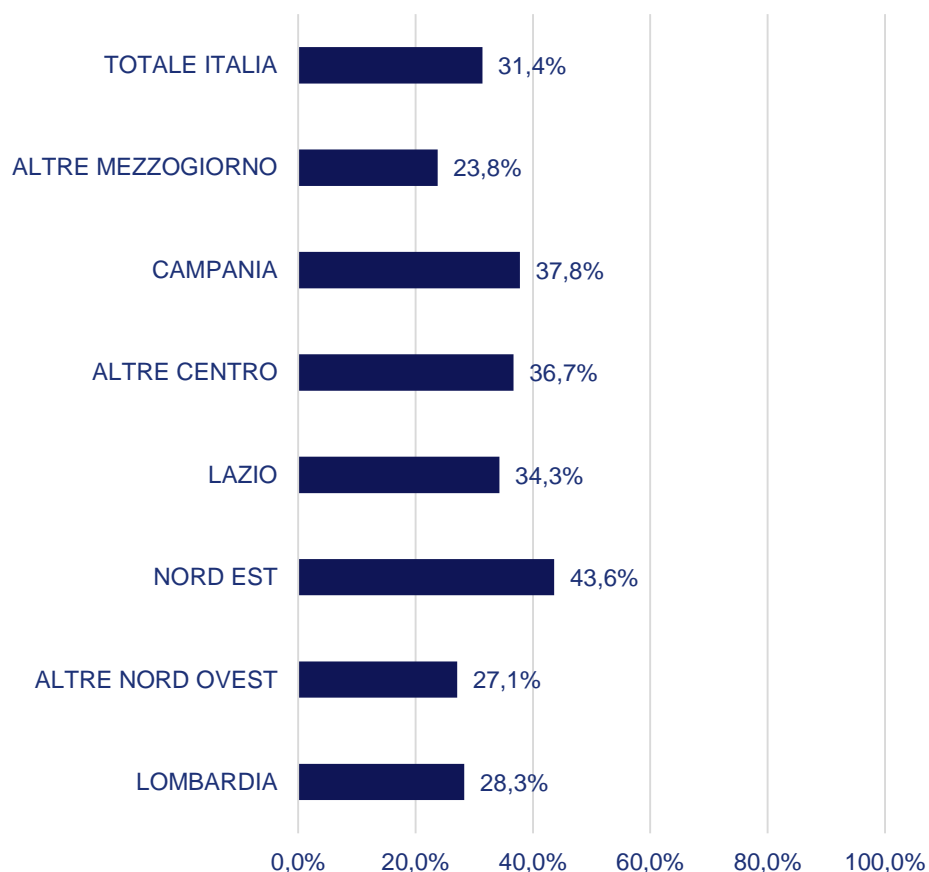
**Tab.10 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per capacità di applicare tecnologie 4.0 per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	970	420	900	450	450	3.180	28,3%
ALTRI NORD OVEST	590	140	320	230	160	1.440	27,1%
NORD EST	490	330	220	340	450	1.810	43,6%
LAZIO	170	110	410	150	210	1.050	34,3%
ALTRI CENTRO	150	180	180	130	160	790	36,7%
CAMPANIA	90	110	80	80	90	450	37,8%
ALTRI MEZZOGIORNO	420	570	220	140	240	1.600	23,8%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>2.880</b>	<b>1.850</b>	<b>2.350</b>	<b>1.500</b>	<b>1.740</b>	<b>10.320</b>	<b>31,4%</b>
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							



# Capacità e competenze: **CAPACITÀ DI APPLICARE TECNOLOGIE 4.0**

**Fig.10 - TECNOLOGIE 4.0: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**



La capacità di applicare le «tecnologie 4.0» è una skill emergente e caratterizzante per le figure manageriali. Nel complesso viene richiesta a un livello alto o medio-alto a poco meno di un terzo delle figure ricercate (per le altre figure professionali la frequenza è circa un decimo).

Il campo di variazione territoriale è molto ampio e, ancora una volta, il massimo è raggiunto nel Nord-Est (43,6%) e il minimo nelle regioni meridionali diverse dalla Campania (23,8%).

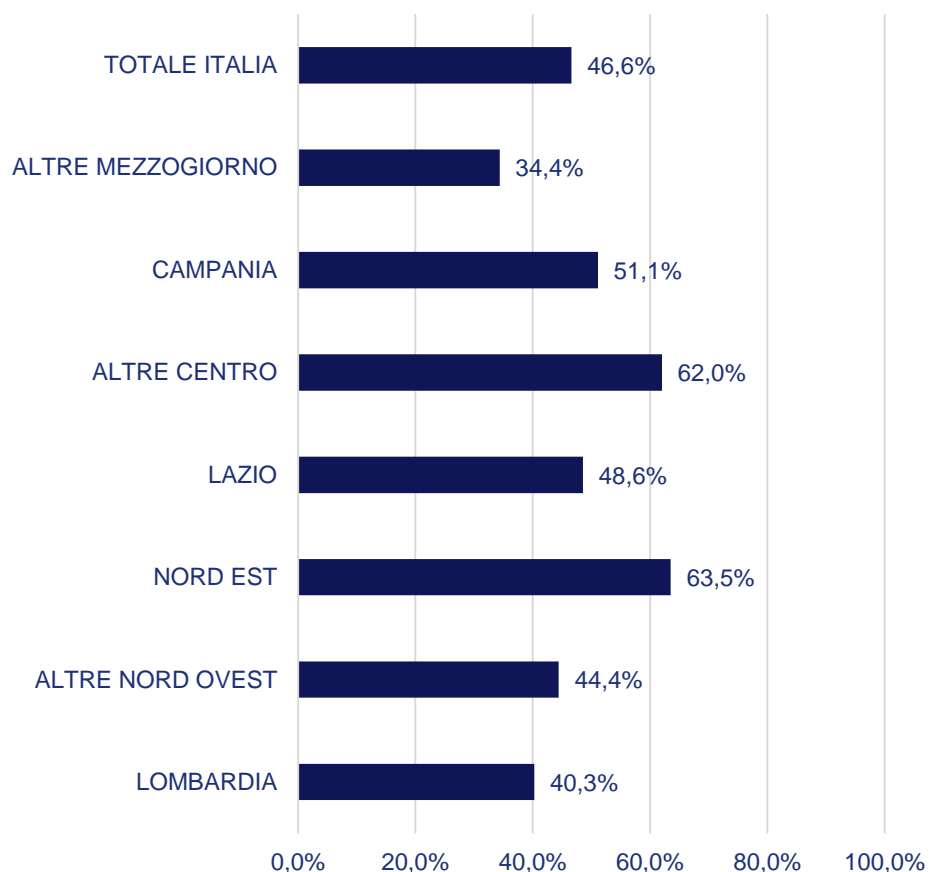
# Capacità e competenze: **ATTITUDINE AL RISPARMIO ENERGETICO**

**Tab.11 - Livelli di competenza richiesti ai dirigenti per attitudine al risparmio energetico per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Non necessaria	2 - Bassa	3 - Medio bassa	4 - Medio alta	5 - Alta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ALTA E MEDIO ALTA
	Valori assoluti stimati						%
LOMBARDIA	170	520	1.210	680	600	3.180	40,3%
ALTRI NORD OVEST	230	180	390	370	270	1.440	44,4%
NORD EST	240	160	280	510	640	1.810	63,5%
LAZIO	30	110	400	240	270	1.050	48,6%
ALTRI CENTRO	70	70	200	270	220	790	62,0%
CAMPANIA	40	50	130	130	100	450	51,1%
ALTRI MEZZOGIORNO	290	90	680	260	290	1.600	34,4%
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>1.070</b>	<b>1.160</b>	<b>3.290</b>	<b>2.430</b>	<b>2.380</b>	<b>10.320</b>	<b>46,6%</b>
<i>N.B. I totali di riga delle singole aree geografiche sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale effettivo a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Capacità e competenze: **ATTITUDINE AL RISPARMIO ENERGETICO**

**Fig.11 - RISPARMIO ENERGETICO: Quota percentuale delle richieste di livello alto e medio alto per regioni e aree territoriali**

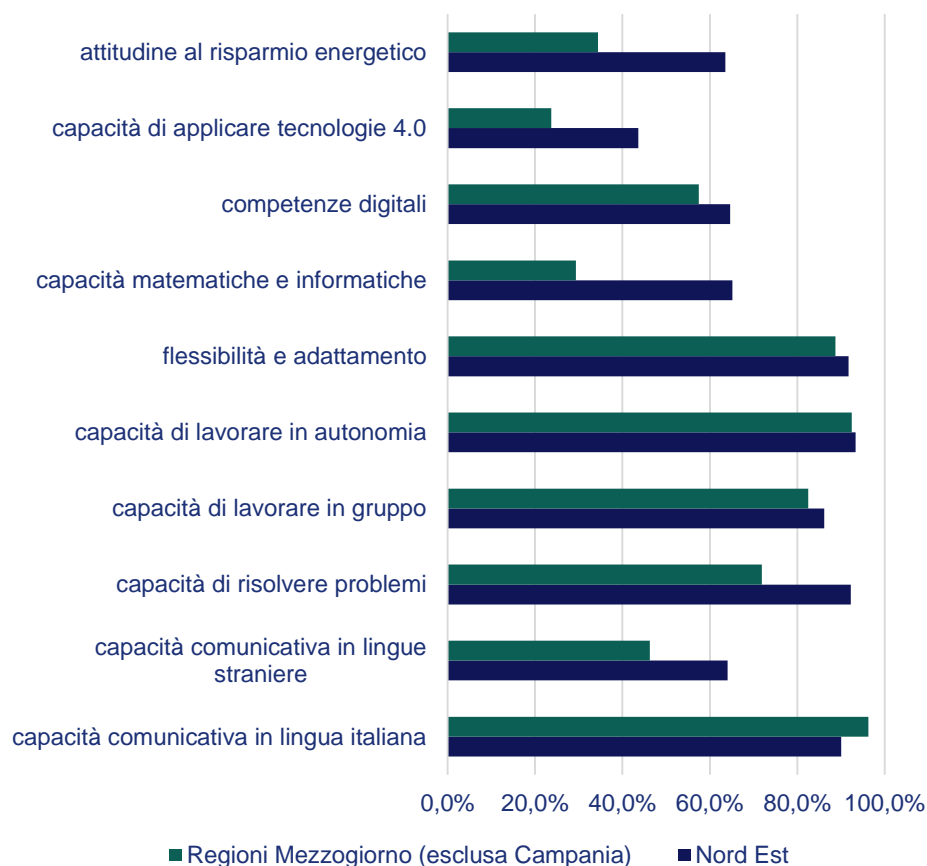


Ancora più notevole la richiesta di livelli alti o medio alti nella «attitudine al risparmio energetico» (altra skill emergente), che raggiunge il 46,6%.

Dal punto di vista territoriale il massimo è, nuovamente, localizzato nel Nord-Est (63,5%) e il minimo nelle regioni meridionali diverse dalla Campania (34,4%).

# Capacità e competenze: **CONFRONTO NORD EST/MEZZOGIORNO**

**Fig.11 bis. - Confronto tra le quote di richieste di competenze alte e medio-alte nel Nord Est e nel Mezzogiorno (esclusa Campania)**



Il confronto tra le distribuzioni rilevate nelle regioni del Nord-est e in quella Meridionali (esclusa la Campania) fa emergere un quadro in cui, a fronte di valori simili per alcune soft skills (flessibilità e adattamento, capacità di lavorare in autonomia, capacità di lavorare in gruppo), emergono differenze notevoli nelle frequenze relative a competenze più specifiche e innovative (attitudine al risparmio energetico, capacità di applicare tecnologie 4.0, capacità matematiche e informatiche, capacità comunicativa in lingue straniere).

Si delineano, dunque, due configurazioni che sembrano rappresentare emblematicamente due polarità tipologiche estreme rispetto alla media nazionale.

## *Macrosettori e classi professionali, frequenze territoriali*

Tab. 12 – Macrosettore di attività dei dirigenti richiesti per regioni e aree territoriali

Tab. 13 – Classe professionale dei dirigenti richiesti per regioni e aree territoriali



# Macrosettori di attività e classi di professione

## Articolazione territoriale

*Per permettere di valutare correttamente le differenze territoriali dei livelli di capacità e competenze richieste ai dirigenti, è stato ritenuto opportuno procedere all'elaborazione, secondo la medesima ripartizione territoriale, delle distribuzioni percentuali dei settori di attività richiedenti e delle classi professionali richieste.*

*Almeno in parte, la rilevante differenza osservata tra le richieste di competenze nelle diverse aree territoriali può derivare dalla diversa composizione settoriale e per classi professionali della domanda di dirigenti.*

*Ad esempio, nel Nord-Est la domanda proviene per il 35,0% da imprese industriali e solo per il 9,4% da aziende che offrono servizi alle imprese; nel Mezzogiorno, esclusa la Campania, l'industria non supera il 6,8% mentre i servizi alle imprese coprono il 42,2% della domanda.*

*Queste diversità «strutturali», tuttavia, non spiegano completamente né le differenze nella richiesta di competenze viste in precedenza né quelle nei requisiti di formazione ed esperienza, nonché le difficoltà di reperimento presentate successivamente.*

# Macrosettori di attività

**Tab.12 - Macrosettore di attivita' dei dirigenti richiesti per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	0201 - Industria	0301 - Costruzioni	0401 - Commercio	0501 - Turismo	0601 - Servizi alle imprese	0602 - Servizi alle persone	TOTALE
	Valori percentuali						%
LOMBARDIA	23,3%	2,2%	40,3%	1,6%	30,5%	2,2%	100,0%
ALTRI NORD OVEST	22,8%	1,4%	31,0%	15,9%	23,4%	5,5%	100,0%
NORD EST	35,0%	2,2%	40,0%	3,3%	9,4%	10,0%	100,0%
LAZIO	10,5%	2,9%	28,6%	10,5%	42,9%	4,8%	100,0%
ALTRI CENTRO	29,1%	2,5%	35,4%	13,9%	11,4%	7,6%	100,0%
CAMPANIA	11,1%	11,1%	42,2%	2,2%	24,4%	8,9%	100,0%
ALTRI MEZZOGIORNO	6,8%	5,6%	32,3%	3,1%	42,2%	9,9%	100,0%
TOTALE ITALIA	21,3%	3,2%	36,1%	6,1%	27,2%	6,1%	100,0%

Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018

# Classi di professione

**Tab.13 - Classi di professione dei dirigenti richiesti per regioni e aree territoriali**

Regione	1.2.2 – Direttori e Dirigenti generali di aziende	1.2.3 – Direttori e Dirigenti dipartimentali di aziende	1.3.1 – Responsabili di piccole aziende	TOTALE
	Valori assoluti stimati			
LOMBARDIA	10,4%	66,6%	23,0%	100,0%
ALTRI NORD OVEST	13,1%	46,9%	40,0%	100,0%
NORD EST	21,3%	53,0%	25,7%	100,0%
LAZIO	9,6%	56,7%	33,7%	100,0%
ALTRI CENTRO	15,0%	52,5%	32,5%	100,0%
CAMPANIA	17,8%	44,4%	37,8%	100,0%
ALTRI MEZZOGIORNO	14,9%	53,4%	31,7%	100,0%
TOTALE ITALIA	14,0%	56,4%	29,7%	100,0%
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018				



*Allegato: Formazione, esperienza e difficoltà di reperimento,  
frequenze territoriali*

Tab. 14 e Fig. 14 – Titolo di studio

Tab. 15 e Fig. 15 – Formazione

Tab. 16 e Fig. 16 – Esperienza

Tab. 17 e Fig. 17 – Difficoltà di reperimento



# Formazione, esperienza e difficoltà di reperimento

## Articolazione territoriale

*Le elaborazioni delle frequenze territoriali effettuate sulla richiesta di capacità e competenze dei dirigenti vengono integrate in quest'ultima sezione con quelle relative ad alcune variabili collegate, in particolare:*

- *Titolo di studio richiesto;*
- *Formazione specifica con corsi;*
- *Esperienza specifica o nel settore;*
- *Difficoltà di reperimento.*

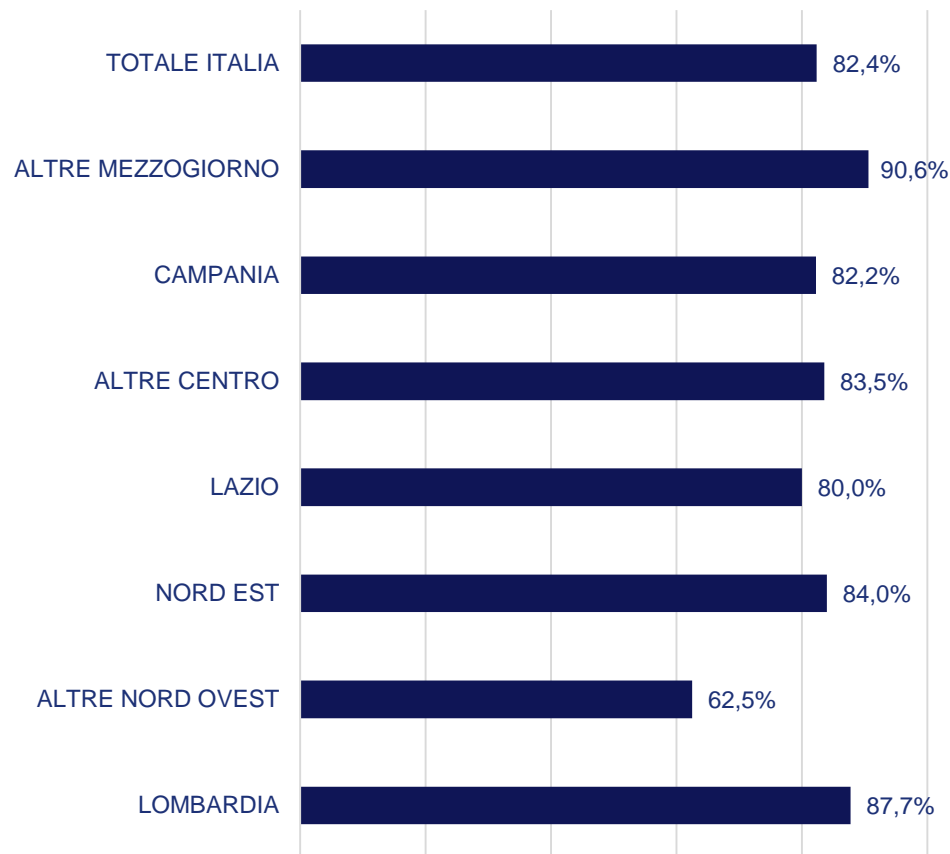
# Titolo di studio

**Tab.14 - Titolo di studio richiesto ai dirigenti per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Nessun titolo richiesto (scuola dell'obbligo)	3 - Qualifica di formaz. o diploma profess.	4 - Diploma superiore (5 anni)	6 - Titolo universitario	TOTALE	QUOTA RICHIESTE TITOLO UNIVERSITARIO
	Valori assoluti stimati					%
<b>LOMBARDIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>390</b>	<b>2.790</b>	<b>3.180</b>	<b>87,7%</b>
<b>ALTRI NORD OVEST</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>550</b>	<b>900</b>	<b>1.440</b>	<b>62,5%</b>
<b>NORD EST</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>290</b>	<b>1.520</b>	<b>1.810</b>	<b>84,0%</b>
<b>LAZIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>210</b>	<b>840</b>	<b>1.050</b>	<b>80,0%</b>
<b>ALTRI CENTRO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>140</b>	<b>660</b>	<b>790</b>	<b>83,5%</b>
<b>CAMPANIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>370</b>	<b>450</b>	<b>82,2%</b>
<b>ALTRI MEZZOGIORNO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>170</b>	<b>1.450</b>	<b>1.600</b>	<b>90,6%</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.820</b>	<b>8.500</b>	<b>10.320</b>	<b>82,4%</b>
<i>N.B. I totali di riga sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale nazionale a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>						
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018						

# Titolo di studio

**Fig.14 - Quota percentuale delle richieste di titolo universitario per regioni e aree territoriali**



Le regioni meridionali diverse dalla Campania che, come visto in precedenza, presentano spesso le minori frequenze d'indicazione della necessità di livelli elevati di capacità e competenze, sono, tuttavia, quelle dove risulta più elevata la frequenza della richiesta del titolo di studio universitario, frequenza che raggiunge il 90,6% contro una media nazionale dell'82,4%.

Anomalo il dato delle «altre regioni del Nord-Ovest» (Piemonte, Valle d'Aosta e Liguria) dove la frequenza non supera il 62,5%.

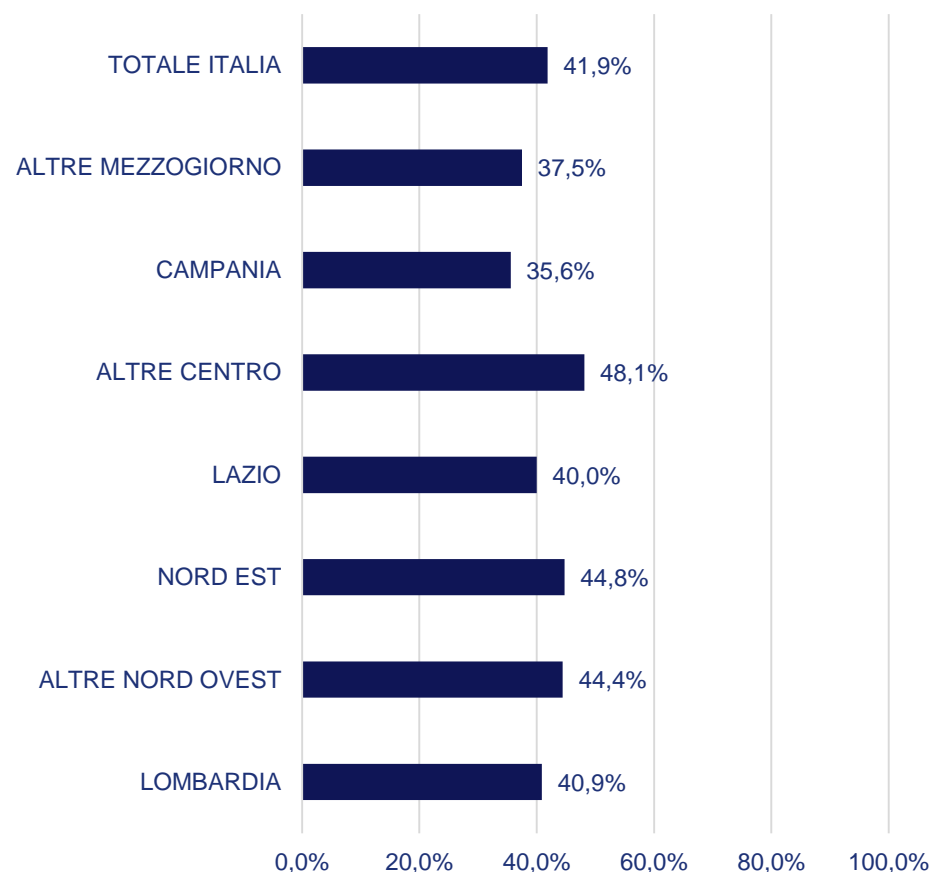
# Tipologia di formazione

**Tab.15 - Tipologia formazione richiesta ai dirigenti per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Formazione con corsi	2 - Altra o nessuna formazione	TOTALE	QUOTA RICHIESTE FORMAZIONE CON CORSI
	Valori assoluti stimati			%
<b>LOMBARDIA</b>	<b>1.300</b>	<b>1.870</b>	<b>3.180</b>	<b>40,9%</b>
<b>ALTRI NORD OVEST</b>	<b>640</b>	<b>810</b>	<b>1.440</b>	<b>44,4%</b>
<b>NORD EST</b>	<b>810</b>	<b>1.010</b>	<b>1.810</b>	<b>44,8%</b>
<b>LAZIO</b>	<b>420</b>	<b>620</b>	<b>1.050</b>	<b>40,0%</b>
<b>ALTRI CENTRO</b>	<b>380</b>	<b>410</b>	<b>790</b>	<b>48,1%</b>
<b>CAMPANIA</b>	<b>160</b>	<b>290</b>	<b>450</b>	<b>35,6%</b>
<b>ALTRI MEZZOGIORNO</b>	<b>600</b>	<b>1.000</b>	<b>1.600</b>	<b>37,5%</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>4.320</b>	<b>6.000</b>	<b>10.320</b>	<b>41,9%</b>
<i>N.B. I totali di riga sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale nazionale a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>				
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018				

# Tipologia di formazione

**Fig.15 - Quota percentuale delle richieste di formazione con corsi per regioni e aree territoriali**



Per i dirigenti ricercati, le frequenze della richiesta di specifica formazione con corsi variano da un massimo del 48,1% nelle regioni del Centro diverse dal Lazio (Toscana, Umbria, Marche) a un minimo del 35,6% in Campania. Nel Nord i valori sono vicini alla media nazionale del 41,9%.

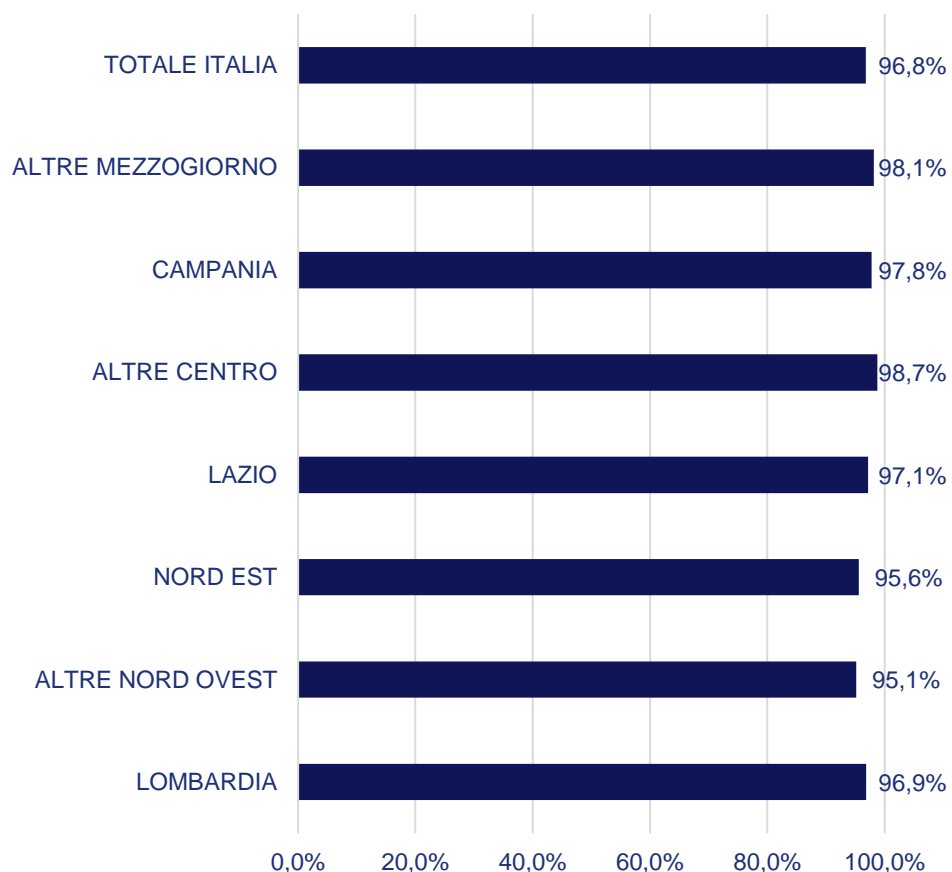
# Esperienza

**Tab.16 - Esperienza richiesta ai dirigenti per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	1 - Esperienza specifica o nel settore	2 - Esperienza generica o non richiesta	TOTALE	QUOTA RICHIESTE ESPERIENZA
	Valori assoluti stimati			%
<b>LOMBARDIA</b>	<b>3.080</b>	<b>100</b>	<b>3.180</b>	<b>96,9%</b>
<b>ALTRI NORD OVEST</b>	<b>1.370</b>	<b>80</b>	<b>1.440</b>	<b>95,1%</b>
<b>NORD EST</b>	<b>1.730</b>	<b>80</b>	<b>1.810</b>	<b>95,6%</b>
<b>LAZIO</b>	<b>1.020</b>	<b>30</b>	<b>1.050</b>	<b>97,1%</b>
<b>ALTRI CENTRO</b>	<b>780</b>	<b>10</b>	<b>790</b>	<b>98,7%</b>
<b>CAMPANIA</b>	<b>440</b>	<b>10</b>	<b>450</b>	<b>97,8%</b>
<b>ALTRI MEZZOGIORNO</b>	<b>1.570</b>	<b>40</b>	<b>1.600</b>	<b>98,1%</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>9.990</b>	<b>350</b>	<b>10.320</b>	<b>96,8%</b>
<i>N.B. I totali di riga sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale nazionale a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>				
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018				

# Esperienza

**Fig.16 - Quota percentuale delle richieste di esperienza specifica o nel settore per regioni e aree territoriali**



La richiesta di esperienza specifica o nel settore è un dato assolutamente caratterizzante la domanda di figure manageriali in tutto il territorio nazionale, con un campo di variazione ristretto, che va da un minimo del 95,1% nelle «altre regioni del Nord Ovest» a un massimo del 98,7% nelle «altre regioni del Centro».



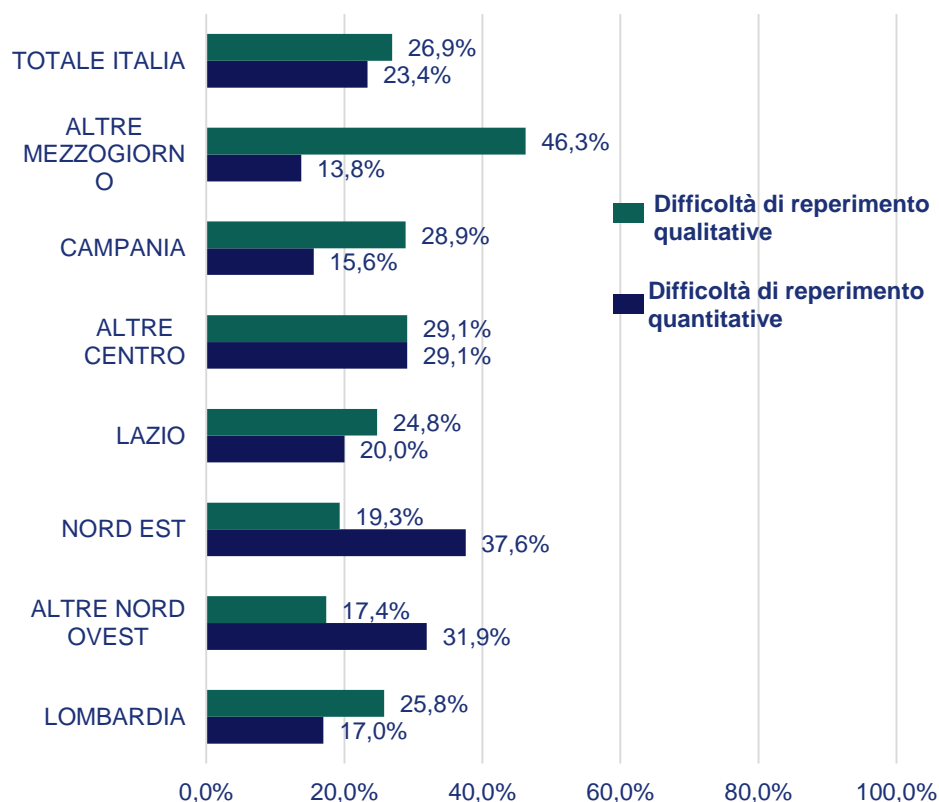
# Difficoltà di reperimento

**Tab.17 - Difficoltà di reperimento dei dirigenti per regioni e aree territoriali**

REGIONI E AREE TERRITORIALI	0 - Nessuna difficoltà	1 - Ridotto numero di candidati	2 - Inadeguatezza dei candidati	3 - Altro	TOTALE	DIFFICOLTA' QUANTITATIVE (pochi candidati)	DIFFICOLTA' QUALITATIVE (candidati non idonei)
	Valori assoluti stimati					%	%
LOMBARDIA	1.800	540	820	10	3.180	17,0%	25,8%
ALTRI NORD OVEST	740	460	250	0	1.440	31,9%	17,4%
NORD EST	800	680	350	0	1.810	37,6%	19,3%
LAZIO	570	210	260	0	1.050	20,0%	24,8%
ALTRI CENTRO	330	230	230	0	790	29,1%	29,1%
CAMPANIA	240	70	130	0	450	15,6%	28,9%
ALTRI MEZZOGIORNO	640	220	740	0	1.600	13,8%	46,3%
TOTALE ITALIA	5.120	2.410	2.780	10	10.320	23,4%	26,9%
<i>N.B. I totali di riga sono ottenuti per somma dei singoli valori, possono differire dal totale nazionale a causa dell'approssimazione alla decina dei dati.</i>							
Fonte: elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Excelsior/Unioncamere/Anpal 2018							

# Difficoltà di reperimento

**Fig.17 - Difficoltà reperimento candidati**



Le frequenze di segnalazione delle due tipologie di difficoltà di reperimento sono marcatamente differenti nelle diverse aree geografiche:

- Nelle regioni del Mezzogiorno, sono molto elevate le problematiche «qualitative» con difficoltà di trovare candidati idonei segnalate nel 28,9% dei casi in Campania e addirittura nel 43,6% dei casi nelle altre regioni.
- Nell'Italia centrale, le due tipologie di difficoltà si presentano con frequenze simili, minori nel Lazio e più elevate nelle altre regioni.
- Nel Nord, a esclusione della Lombardia, sono le difficoltà quantitative a essere più rilevanti.
- La Lombardia è un caso a sé con la frequenza di difficoltà qualitative (25,8%) più elevata del resto del Nord e quella di difficoltà quantitative decisamente più bassa (17,0%).

The logo for 4.MANAGER features a stylized number '4' on the left, composed of three concentric green arcs above a white vertical stem with a small green dot at its base. To the right of this symbol, the word 'MANAGER' is written in a clean, white, uppercase sans-serif font.

4.MANAGER

