



# MISMATCHING MANAGERIALE

Studio del fenomeno  
e proposte operative



# Indice

<b>Prefazione</b> .....	3
<b>Ringraziamenti</b> .....	4
<b>Osservatorio 4M</b> .....	5
<b>Introduzione</b> .....	6
<b>Executive Summary</b> .....	8
<b>Premessa</b> .....	21
<b>Dal lato della domanda</b> .....	26
<b>Dal lato dell'offerta</b> .....	47
<b>Le caratteristiche dell'incontro</b> .....	52
<b>Mismatch</b> .....	61
<b>I canali</b> .....	66
<b>Primi suggerimenti e principali passi</b> .....	77
<b>Metodologia</b> .....	88
<b>Appendice metodologica</b> .....	92
<b>Bibliografia</b> .....	97

# Prefazione

*In ogni epoca, la qualità del capitale umano è sempre stata uno dei principali motori della crescita, dello sviluppo e, più in generale, del livello di civiltà e benessere di una comunità.*

*Oggi dobbiamo affrontare un fenomeno inedito per la nostra storia, il manifestarsi di più forze con caratteristiche dirompenti (de-globalizzazione, crisi energetica, cambiamenti demografici, transizione digitale e sostenibile, ecc.) che modificano molto rapidamente, e alla radice, il concetto stesso di lavoro o anche semplicemente le modalità, i luoghi e i tempi delle prestazioni lavorative. Inoltre, tutto ciò accade su un mercato del lavoro caratterizzato, per la prima volta, dalla compresenza di almeno quattro generazioni (Baby Boomer, Generazione X, Millennials, Generation Z) con interessi, valori, abilità e ambizioni molto diverse.*

*Il nuovo contesto, come indica il nostro Osservatorio, determina la comparsa di molte "nuove professioni" caratterizzate da un'elevata intensità di competenze. Su queste professionalità si manifestano forti squilibri tra domanda e offerta di lavoro (skills mismatch), anche semplicemente per effetto della mancanza di una tassonomia o di tassonomie condivise tra chi offre e chi domanda lavoro.*

*Su queste basi, è necessario realizzare politiche attive del lavoro che partano dai fabbisogni reali di imprese e manager per vincere le sfide che le trasformazioni e le tensioni geopolitiche ci pongono. L'Italia deve rafforzare e consolidare il ruolo di potenza manifatturiera d'Europa e lo può fare a partire proprio dalla capacità di creare, innovare e utilizzare al meglio le competenze, un esercizio non banale ma assolutamente necessario che le parti istitutive di 4.Manager, Confindustria e Federmanager, hanno ben chiaro.*

*È necessario ripensare al tradizionale modo di produrre conoscenza e competenze, è necessario che la pubblica amministrazione investa in maniera decisa e robusta sul binomio imprese-manager. In questo, 4.Manager si pone e si porrà al servizio e supporto degli uni e degli altri, come già facciamo con i nostri strumenti di politica attiva del lavoro, finalizzati anche a superare o almeno a ridurre il mismatch e le asimmetrie tra domanda e offerta di competenze.*

*Laddove il capitale manageriale e imprenditoriale fosse valorizzato e continuamente sostenuto, aumenterebbero competitività, resilienza e produttività, il tutto anche a vantaggio del benessere economico e sociale del nostro Paese e dell'Europa.*

**Stefano Cuzzilla**  
Presidente 4.Manager

# Ringraziamenti

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.

Lo studio è stato condotto dall'Osservatorio 4.Manager con il contributo di tutto lo staff di 4.Manager e con il coordinamento di Ciro Ascione (Project Management) ed Elena Palozzo (Funzionaria).

Hanno partecipato allo studio: Anna Gigante (Direzione di ricerca); Cinzia Rossi (Consulenza di ricerca); Angelina De Marco (Consulenza di ricerca); Marco Cilli (Project Management); Simona Palladino (Ricerca); Eleonora Destro Castaniti (Ricerca).

Un particolare debito di riconoscenza per il contributo allo studio va alle Società di Outplacement convenzionate che hanno partecipato ai colloqui in profondità:

Corium; Intoo; Lee Hecht Harrison; Manpower Talent; Op Solution; Randstad HR Solution; S&A; Spinninght Counseling; Unimpiego Confindustria; Uomo e Impresa.

# Osservatorio 4M

L'Osservatorio 4.Manager è uno strumento voluto da Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere 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.

Dal punto di vista operativo, l'Osservatorio raccoglie, aggrega ed elabora dati e ispira e fornisce suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce anche in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

L'Osservatorio coordina un Network di organismi istituzionali, università e centri-studi al fine di condividere informazioni, confrontarsi sui temi delle Politiche Attive e costruire possibili sinergie e progetti comuni; inoltre, attiva focus su aree tematiche di particolare rilievo per lo sviluppo delle PMI e del capitale manageriale, monitora le best practices e le iniziative pubbliche per la crescita e la diffusione delle competenze manageriali, attiva iniziative di open innovation nell'ambito delle policy per incentivare la diffusione delle competenze manageriali nelle imprese italiane.



# Introduzione

La crescita del nostro sistema produttivo è direttamente proporzionale a una forte e dialogante cooperazione tra spirito imprenditoriale e patrimonio manageriale, capaci insieme di creare valore.

4. Manager ha ideato, investito e realizzato iniziative per aumentare l'employability dei manager e rafforzare la crescita delle imprese predisponendo un sistema armonico e strutturato di misure nel campo delle politiche attive del lavoro, per garantire un supporto a 360° al sistema produttivo del Paese.

In un'ottica "win win", le imprese crescono in Corporate Social Responsibility, i manager sono accompagnati in un delicato momento della loro vita professionale e il territorio non viene depauperato delle competenze necessarie a uno sviluppo sostenibile e duraturo.

Il successo delle politiche attive deve però misurarsi, da un lato, con il superamento del mismatching tra i fabbisogni di competenze (sempre più mutevoli e sofisticati) e l'effettiva disponibilità di candidati con le skills richieste. Infatti, i fenomeni di transizione (digitale, sostenibile, energetico, ecc...), i nuovi modelli di business e, più in generale, la rapidità con cui mutano le condizioni del contesto competitivo internazionale, determinano la necessità di nuove competenze che il mondo lavorativo, insieme a quello dell'istruzione e della formazione, spesso non riesce a creare o aggiornare con tempestività.

Dall'altro, quando potenzialmente c'è corrispondenza tra la domanda e l'offerta, il mancato matching è determinato dalle asimmetrie organizzative e comunicative che si verificano nel mercato del lavoro, ovvero dalle differenti modalità e criteri che - formalmente e informalmente - si riscontrano tra chi cerca e chi offre competenze. Ad esempio, si tratta di ostacoli di natura lessicale, di problemi legati a un utilizzo di tassonomie che non si combinano tra loro oppure ancora di strumenti innovativi poco conosciuti o mal gestiti.

A questo crescente squilibrio, gran parte delle economie più mature sta rispondendo con modelli culturali, formativi e di regolamentazione del mercato del lavoro spesso obsoleti e non al passo con la rapida e crescente domanda di capitale umano a elevata intensità di competenze.

Tutto ciò è particolarmente evidente se lo si riferisce all'ambito manageriale: il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro cresce sia per le "qualifiche" (ciò che il manager può certificare di sapere in base al proprio percorso di istruzione e formazione) sia per le "competenze" (le abilità *hard* e *soft* che il manager possiede effettivamente).

L'obiettivo del presente Rapporto è quello di individuare l'innescò di questo disallineamento e di mettere a fuoco i possibili suggerimenti operativi per superare le asimmetrie, anche tenendo conto degli effetti della pandemia sul mercato del lavoro.

Per realizzare lo studio, si è partiti dalle numerose indagini e analisi svolte dal nostro Osservatorio: un bacino prezioso di informazioni e dati, nel campo della ricerca scientifica, sulle competenze manageriali.

Il passaggio successivo ha visto protagonisti approfondimenti empirici di chi ogni giorno si imbatte nelle difficoltà e opportunità del mercato delle competenze: imprese, manager e le principali società che operano nell'ambito dell'outplacement e della ricerca e selezione.

Il focus del Rapporto si concentra su imprese e manager industriali, con un'impostazione sia scientifica sia operativa. La struttura dello studio, infatti, prevede una fotografia del fenomeno, un'analisi dettagliata della questione e un breve manuale con suggerimenti pratici cui gli addetti ai lavori possono fare affidamento.

Il frutto di questo lavoro è un approfondimento che vuole attivare strategie funzionali a colmare lo skills mismatching, a beneficio di tutti: imprenditori, manager, HR e recruiter.

Superare il mismatching manageriale significa, infatti, consolidare un mercato del lavoro che impatti positivamente sulla competitività, sulla produttività aziendale, sull'occupazione dei manager e più in generale sul benessere sociale ed economico del Paese.

## **Fulvio D'Alvia**

Direttore Generale 4.Manager

# Executive Summary

La pandemia da Covid-19 ha generato una crisi sanitaria, sociale ed economica significativa, destabilizzando Paesi e organizzazioni di tutto il mondo. Se si volesse provare a dare una definizione a quanto di imprevedibile è accaduto nell'ultimo biennio si potrebbe definire la crisi pandemica come un vero e proprio "acceleratore di processi" su due fronti. Da un lato, tutti gli attori economici si sono dovuti adeguare, con velocità e senza preavviso, a trasformazioni molto spesso radicali, che hanno stravolto e destrutturato il mercato del lavoro così come lo si conosceva prima del Covid-19. Le imprese, in particolare quelle meno strutturate, sono state quasi costrette a rivedere i modelli di business, i processi produttivi e organizzativi, a digitalizzarsi, affrontando difficoltà e costi economici. Da un altro fronte, tale accelerazione presenta anche una connotazione positiva se si considera che proprio i passi compiuti dalle imprese verso la digitalizzazione e i modelli di lavoro da remoto maggiormente flessibili erano, in realtà, rimandati da troppo tempo e quasi necessari per consentire alle realtà imprenditoriali di rimanere competitive sul mercato.

A questo scenario, oggi, si è aggiunta la crisi economica generata dal conflitto russo-ucraino e la crisi ambientale, eventi che stanno causando un ulteriore stravolgimento e destabilizzazione di equilibri, già precari, a livello politico, ambientale e socio-economico.

In un'economia che va così veloce, che deve affrontare così tanti cambiamenti, l'elemento essenziale per la competitività e per la salvaguardia di un Paese e del proprio tessuto economico è dato dalla capacità di adattarsi con la stessa velocità ai cambiamenti. Ciò è possibile soltanto puntando sull'utilizzo e sulla diffusione di conoscenze e competenze scientifiche, tecniche e, inderogabilmente, gestionali. Conoscenze e competenze che non solo vanno individuate e mobilitate per tempo, ma che vanno formate al momento giusto e per lo scopo giusto.

Da diversi anni l'Osservatorio 4.Manager studia il mercato del lavoro, la domanda e l'offerta di competenze, con specifico riguardo alle figure manageriali. In particolare, il mercato delle competenze manageriali, se lo si riferisce soltanto ai dirigenti, presenta delle dimensioni assai ridotte ed è caratterizzato da caratteristiche professionali diverse dal resto del mercato del lavoro. Queste due componenti rendono ancor più complesse le logiche e le dinamiche per l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, ampliando il solco presente tra le parti a tal punto, in alcuni casi, da impedirne addirittura l'incontro.

Ecco perché l'obiettivo di questo studio è volto all'esplorazione delle caratteristiche di questa particolare parte del mercato, suggerendo, per quando possibile, azioni e principali passi che possano essere compiuti per migliorare la diffusione delle competenze manageriali, favorendo l'incontro tra domanda e offerta. Per riuscire in questo intento, è necessario analizzare:

- Il contesto ed evoluzione delle competenze manageriali
- Le caratteristiche della domanda e dell'offerta delle competenze
- Lo stato attuale del *mismatch* in Italia
- L'evoluzione dello *skill mix* in relazione alle future sfide che il Paese è chiamato ad affrontare.

In un momento in cui il mercato del lavoro si presenta sempre più destrutturato, il presente studio è stato realizzato attraverso un approccio integrato di ricerca, continuo e costante, che vede partecipare tutti gli attori coinvolti sul tema delle competenze, in particolar modo le Società di Outplacement convenzionate con 4.Manager<sup>1</sup>. Proprio queste ultime sono state coinvolte in una serie di colloqui individuali volti ad approfondire la situazione delle imprese, le figure su cui si concentra la ricerca di competenze, le difficoltà di reperimento delle stesse e tutte le altre componenti che interessano le dinamiche dell'incontro tra la domanda e offerta di competenze manageriali.

---

<sup>1</sup> 4.Manager, come previsto dal CCNL dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi del 30 luglio 2019, concorre alla copertura del costo del percorso di outplacement sostenuto da imprese interessate da processi di ristrutturazione/riorganizzazione aziendale che coinvolgono dirigenti o che, comunque, intendano risolvere il rapporto di lavoro con un dirigente per fondati motivi. Per maggiori informazioni:

<https://www.4manager.org/politiche-attive/societa-di-outplacement/>

## Mercato del lavoro e figure dirigenziali<sup>2</sup>

Nel corso degli ultimi anni si sta assistendo ad una espansione delle entrate nel mercato del lavoro di figure dirigenziali.

In particolare, considerando gli ultimi cinque anni, l'osservazione dei dati sull'ingresso al lavoro di figure dirigenziali registra un trend positivo sia in valore assoluto che in termini relativi. Le nuove entrate passano da **6.770** unità del **2017** a **9.820** unità del **2021**, ultimo anno di rilevazione disponibile. Il trend di crescita annuo di entrate di figure manageriali è positivo anche in termini relativi. Se, infatti, nel 2017 entravano 1,65 figure dirigenziali ogni 1.000 entrate totali, nel **2021** questo stesso indicatore è pari a **2,12 ingressi dirigenziali ogni 1.000** entrate totali. Nel 2021, le entrate in valore assoluto di figure dirigenziali non solo superano il ridimensionamento registratosi nel 2020, ma si portano, come anticipato, a oltre 9.800 ingressi, valore superiore a quello pre Covid-19. Anche nel corso del 2020, quando si è assistito ad una interruzione del trend di crescita in valore assoluto, ossia una riduzione del numero di nuovi ingressi-anno, il numero di figure manageriali per 1.000 ingressi totali ha continuato, seppur lievemente, a crescere, passando da 2,01 del 2019 a 2,08 nel 2020.

In relazione alle entrate di figure dirigenziali per settore di attività economica negli anni 2019-2021, **nel corso 2020 tutti i principali settori economici hanno subito un contenimento del numero di nuovi ingressi al lavoro**. Tuttavia, non tutti i settori sono riusciti a recuperare in maniera uniforme tale rallentamento. I **settori economici** che nel **2021** sono riusciti a **recuperare completamente la riduzione di ingressi** in termini di entrate dirigenziali sono stati **l'industria, il commercio e i servizi alle persone**. Mentre i settori turismo e servizi alle imprese sono rimasti sotto la soglia di numero di ingressi pre-pandemia.

Osservando il **trend dei nuovi ingressi di figure dirigenziali** dal punto di vista della dimensione dell'azienda ospitante, nell'anno del *lockdown*, il **2020**, si registra una **generale riduzione del numero di entrate dirigenziali**, che ha interessato tutte le imprese a prescindere dalla loro dimensione.

È la capacità di ripresa che, invece, ha mostrato tempi di risposta differenti.

**Nel 2021 solo le imprese con un numero pari o maggiore di 50 dipendenti sono riuscite a recuperare il numero di entrate dirigenziali pre-pandemia**. Quelle con dipendenti da 10 a 49 hanno recuperato solo parzialmente il valore dell'anno 2019. **Le imprese con meno di 9 dipendenti, anche nel 2021 hanno continuano a registrare una contrazione rispetto ai valori del 2020**. Dal lato delle *densità manageriale* sono le imprese più strutturate che assorbono mediamente quote di ingressi di figure dirigenziali più elevate. Complessivamente, nel 2021, entrano 2,1 dirigenti per ogni 1.000 nuove entrate totali. **Nelle imprese più strutturate il rapporto è 3,9 ogni 1.000, in quelle con meno di 9 dipendenti, l'indicatore è di 0,7 entrate dirigenziali ogni 1.000 nuove entrate totali**.

I dati sulle assunzioni con inquadramento dirigenziale ci consegnano anche indicazioni di natura più qualitativa dei flussi di figure professionali in entrata. Dall'analisi dei dati dell'ultimo triennio, si osserva il **cambiamento di alcuni aspetti della composizione qualitativa delle nuove entrate dirigenziali**. Un primo aspetto

<sup>2</sup> Fonte dati: ANPAL, Sistema Informativo Excelsior-Unioncamere.

riguarda la **preferenza di genere** che, pur rimanendo **“non rilevante” per oltre il 55%** delle ricerche di figure dirigenziali, fa osservare un **avanzamento della preferenza di genere femminile nelle assunzioni, che passa dal 3,4% al 6,7%**.

Modifiche si registrano anche rispetto alla preferenza per età. In questo caso la quota che considera questo aspetto indifferente non è particolarmente rappresentativa e, tra l'altro è in riduzione. Si registrano, tuttavia spostamenti che portano la preferenza per età ad una concentrazione ancora più elevata nella classe di età over 30 anni a discapito della classe di età “minore di 29 anni”, che nell'anno antecedente la pandemia (2019) aveva fatto registrare un leggero aumento del proprio peso in termini di preferenza all'ingresso.

Nel 2021 si osserva anche una caratterizzazione delle entrate sul lavoro che è più evidente tra le figure professionali dirigenziali: oltre la metà sono dovute ad entrate per sostituzione. Mediamente le entrate totali per sostituzione nelle professioni rappresentano poco meno del 32%.

### **Le difficoltà di reperimento delle figure dirigenziali<sup>3</sup>**

**In un contesto dinamico in cui i dati statistici restituiscono una ripresa del trend di crescita dei nuovi ingressi di figure dirigenziali, almeno per le imprese maggiormente strutturate, il fenomeno della difficoltà di reperimento delle figure dirigenziali non sembra tuttavia fermarsi.**

Prendendo ad esame l'ultimo triennio, ciò che emerge è il permanere di una situazione di **netta difficoltà nel reperimento delle figure dirigenziali** di cui le imprese sono alla ricerca. Per l'anno **2019**, prima della pandemia, **quasi nel 50% dei casi le imprese non riuscivano a soddisfare adeguatamente le proprie esigenze**, dato che, nel **2021**, scende al **42,5%**. Le motivazioni della difficoltà sono parimenti ripartite mancata corrispondenza dei candidati e nel ridotto numero dei candidati. Per quanto attiene ai profili ricercati, ad incontrare maggiori difficoltà è il reperimento di direttori e dirigenti generali, più agevole si mostra, invece, il reperimento di responsabili di piccole imprese. In particolare, in tema di competenze, secondo le ultime stime dell'Osservatorio 4.Manager, il 76,5% delle imprese italiane trova difficoltà nel reperimento di competenze “giuste”.

Quanto ai settori di attività economica, nonostante le maggiori entrate di figure dirigenziali indicate nel precedente paragrafo, **le punte più elevate di difficoltà nel reperimento di figure dirigenziali si riscontrano nei settori industria e costruzioni.**

Dal punto di vista territoriale, invece, si osservano due diverse situazioni. Le regioni del Sud e Isole sono quelle per le quali si registrano le minori difficoltà. Ciò è dovuto al fatto che si affrontano **difficoltà minori in termini di disponibilità del numero di candidati**, all'interno dei quali solo **circa nel 17% dei casi si verifica una mancata corrispondenza rispetto alle figure dirigenziali che le imprese stanno cercando.** In tutte le altre aree territoriali la percentuale di difficoltà di reperimento di figure dirigenziali si avvicina al 50%. In questo caso, a creare difficoltà si aggiungono motivazioni legate al ridotto numero di candidati, mancata corrispondenza dei candidati stessi, disegnando un forte disallineamento tra domanda e offerta di competenze.

<sup>3</sup> Fonte dati: ANPAL, Sistema Informativo Excelsior-Unioncamere.

## Competenze manageriali

La criticità legata al *mismatching* tra domanda/offerta era già stata analizzata all'interno del Rapporto 2019 dell'Osservatorio 4.Manager<sup>4</sup> dedicato alle competenze manageriali, nell'ambito del quale erano state individuate possibili traiettorie evolutive delle dimensioni del *mismatch* e i motivi che lo determinano, come anche il tema delle direttrici di sviluppo e l'evoluzione dello *skill mix* in relazione ai processi di trasformazione in atto. Lo studio dell'Osservatorio 4.Manager evidenziava che nell'analisi dello *skill mix manageriale* richiesto dalle imprese più di "frontiera", appariva, con sempre maggiore evidenza, un assottigliamento del confine tra competenze *Hard* e *Soft*.

Emergeva, infatti, che anche per le funzioni manageriali più prettamente tecniche ed esecutive si richiedeva di esercitare le competenze "Hard" su uno spesso substrato di competenze trasversali (Soft). Proprio le competenze soft erano segnalate come determinanti, soprattutto all'interno di contesti problematici o nei quali era necessario gestire un gruppo, nella richiesta di un'ampia dose di flessibilità o all'interno di contesti particolarmente complessi e mutevoli. Le competenze tecniche, d'altra parte, erano indicate come strategiche per affrontare con successo la transizione digitale e tecnologica, ma anche per rispondere alle sfide della sostenibilità e, più operativamente, anche il relazione al conseguimento di certificazioni di ciclo produttivo e di prodotto sempre più strategiche per le imprese moderne.

**Proprio in funzione della gestione di contesti sempre più complessi e mutevoli, l'Osservatorio 4.Manager rilevava tendenze in grado di produrre effetti dirompenti sulla domanda di competenze manageriali verso figure totalmente nuove o 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 chiamate a valorizzare le tecnologie abilitanti o, più in generale, con quelle che possono definirsi "e-leader" nel campo della sostenibilità di impresa a 360°. Altro importante driver per il futuro delle competenze manageriali, il nuovo rapporto uomo-macchina, che si sta sviluppando nei luoghi di diffusione di 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.

Tra le ragioni addotte dagli stessi imprenditori intervistati dall'Osservatorio 4.Manager per spiegare la difficoltà di reperimento delle competenze, vi era innanzitutto la percezione di una "mancata corrispondenza" dei manager disponibili. Emergeva principalmente (nel 44,1% dei casi) una mancata corrispondenza in termini di Soft Skills e nel 35,4% di Hard Skills (percentuali che raggiungevano picchi più accentuati al Nord: rispettivamente, 48% e 37%).

Possedere un livello elevato di soft e hard skills manageriali era, di conseguenza, segnalato come un fattore molto importante da possedere da parte di un manager per confrontarsi con le nuove sfide della modernità. Tra le soft skills ritenute più importanti dal campione: la capacità di saper comunicare e motivare le persone, la flessibilità e capacità di adattamento rapido ai cambiamenti, la mentalità

<sup>4</sup> Osservatorio 4.Manager, 2019, "Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo".

collaborativa/capacità di team working e il saper gestire la complessità. Si dava risalto anche a skills come la mentalità digitale e la creatività.

Dal lato delle hard skills manageriali emergevano sia competenze di natura più "tradizionale" come le conoscenze di lingue straniere e la capacità di scrittura e comunicazione verbale, seguite da skills più caratterizzate in termini evolutivi, come la capacità di comprendere i nuovi modelli di business, la conoscenza delle tecnologie digitali, la conoscenza dei sistemi moderni per l'innovazione di prodotti e processi, la conoscenza dell'economia circolare.

In tema di formazione manageriale, i dati dell'Osservatorio 4.Manager facevano emergere un relativo disallineamento tra priorità in termini di "competenze del futuro" e aree formative cui i manager erano stati in grado di accedere. Le aree formative maggiormente percorse, infatti, erano maggiormente orientate verso le hard skills, innovazione e Change Management e aree formative tecniche e digitali, meno intercettate le aree delle Soft Skills e del People Management.

Le stime e le analisi dell'Osservatorio 4.Manager sulla domanda di competenze manageriali trovano conferma nei dati rilasciati dal World Economic Forum (WEF, 2020), che mette in luce, anch'esso, l'interconnessione necessaria tra soft e hard skills, evidenziando una preminenza per le tipologie soft che si relazionano con skills di natura tecnico-tecnologica, il WEF ha classificato le skills in quattro macro-categorie: *Problem Solving, Self Management, Working with People, Technology Use and Development*. Declinando le quattro macro-categorie di skills, il WEF è arrivato anche ad individuare e declinare le 10 top skills per il 2025, dalla cui osservazione emerge ancora con maggiore enfasi la necessità di mettere in relazione skills di natura soft e hard. Il WEF si focalizza su skills non associabili unicamente ad aspetti soft o hard, che per questo si potrebbero ricondurre a meta-competenze: pensiero analitico e innovazione; apprendimento attivo e strategie di apprendimento; risoluzione di problemi complessi; pensiero critico e analisi; creatività, originalità e iniziativa; leadership e influenza sociale; uso, monitoraggio e controllo della tecnologia; progettazione e programmazione tecnologica; resilienza, tolleranza allo stress e flessibilità; ragionamento, problem solving e ideazione.

**Da quanto in precedenza richiamato e ricostruito è ravvedibile, ancora una volta, un processo disruptive che sta caratterizzando il mercato del lavoro, ovvero forte discontinuità e veloce evoluzione sistematica e nuovi o emergenti paradigmi socio-economici e produttivi.** Processo che nelle imprese si riflette, con difficoltà oggettive, nel comprendere i propri bisogni di competenze manageriali, riconoscerne le caratteristiche e contenuti, riuscire a individuarle all'interno del mercato del lavoro, formare e/o aggiornare il proprio personale.

Inoltre, occorre evidenziare che quanto sin qui detto sul disallineamento tra la domanda e l'offerta di competenze, va ben oltre le figure manageriali, presentandosi come una **condizione strutturale del mercato italiano nel complesso**. Infatti, l'analisi dell'indice europeo delle competenze (ESI, *European Skills Index*) di Cedefop, consente di comprendere, ancor di più, i motivi strutturali dello *skills mismatch*, in quanto permette di analizzare l'efficienza dei sistemi di competenze negli Stati membri dell'UE e tra di essi con riguardo alla complessità del mercato delle competenze. L'ESI che si compone di tre macro-aree: sviluppo, attivazione e abbinamento delle competenze. Ciascuna macro-area misura un aspetto diverso di un dato sistema di competenze nazionale, consente di riflettere

sul posizionamento dell'Italia e, soprattutto, di registrare quali siano gli aspetti rispetto ai quali si possono conseguire miglioramenti.

**Nell'ultimo rapporto 2022, l'Italia si colloca ultima tra i 31 Paesi per cui viene costruito l'ESI, rimanendo nella stessa posizione raggiunta dall'indice nel 2020.**

Ciò che, tuttavia, più conta ai fini del presente lavoro, è verificare quello che l'indice restituisce in termini di spazi di miglioramento. Considerato che l'indice 2022 per l'Italia mostra un valore pari a 15, vale a dire che ha raggiunto solo il 15% della performance ideale, è che c'è ancora l'85% di margine di miglioramento. Scendendo più nel dettaglio, l'indice ci restituisce le aree sulle quali prestare maggiore attenzione per il miglioramento della performance del sistema delle competenze. Dall'indice, si osserva che l'Italia si colloca al 24° posto per sviluppo delle competenze (Skill Development), che rappresenta le attività di formazione e istruzione del Paese e gli output immediati di quel sistema in termini di competenze sviluppate e raggiunte. Nel dettaglio, l'Italia ha una buona quota di "studenti IFP", classificandosi al 12° posto in questo indicatore, ma un'"istruzione secondaria superiore", che raggiunge una valutazione molto bassa per la quale si colloca al 29° posto. Gli altri indicatori di questo pilastro sono compresi tra la 13a e la 28a posizione. Per "abbinamento delle competenze" (Skill Matching), che rappresenta la misura in cui le competenze sono effettivamente abbinata nel mercato del lavoro, l'Italia si ferma al 27° posto. Quest macro-area presenta un punteggio molto basso in tutti gli indicatori, sia in termini di utilizzo delle competenze che di competenze inadeguate – *skills mismatch* – dove si colloca tra la 20a e la 29a posizione.

**È, tuttavia, per il punteggio nell'"attivazione delle competenze" (Skill Activation), che prende in considerazione indicatori di passaggio dall'istruzione al lavoro e partecipazione al mercato del lavoro, che l'Italia è all'ultimo posto della classifica tra i 31 paesi interessati dalla costruzione dell'indice ESI, in cui registra i valori più bassi in tutti gli indicatori.** La lettura dell'indice conferma i ritardi di efficienza del sistema di competenze e dello *Skills Mismatch* strutturale dell'Italia, al quale bisogna prestare una forte attenzione, ma allo stesso tempo non è in grado, per la sua natura, di cogliere i fenomeni di forte radicalizzazione dei cambiamenti, che la crisi pandemica, prima, e la crisi internazionale correlata alla guerra, poi, hanno accelerato. Fenomeni che erano già in atto per via della crescente attenzione – lato domanda e lato offerta – alla sostenibilità, al Work Life Balance, alla digitalizzazione e all'innovazione della società e del sistema economico-produttivo. **Nell'azione di messa in efficienza del sistema delle competenze occorre, quindi, non sottovalutare che veniamo da una fase che ha modificato sostanzialmente i profili di competenze, che ancora oggi non sono chiaramente definiti e che i profili professionali cambiano e si evolvono sempre più velocemente, diventando sempre più "densi di molteplici saper fare", particolarmente difficili da codificare.**

Anche a livello internazionale sono stati realizzati numerosi sforzi per codificare e classificare, mappare le principali tipologie di skills, ma si è lontani da arrivare a una chiara definizione di molteplici competenze, ovvero competenze di natura tecnica, competenze legate al saper fare, competenze "personali", che vanno a formare un vero e proprio fitto reticolo di micro competenze, da poter essere utilizzato per codificare il saper fare che si richiede, lato impresa e che si offre dal lato del candidato.

In questo contesto, quindi, non sembrano più classificabili singole competenze richieste/offerte per ordine di priorità, ma si tratta di un mix di saper fare da considerare contemporaneamente e congiuntamente. In questo nuovo paradigma occorre, poi, affrontare il tema della certificazione delle competenze.

**Di conseguenza, diventa sempre più urgente comprendere i meccanismi e i punti di rottura che determinano il disallineamento domanda-offerta di figure dirigenziali.**

## Il dialogo con le Società di Outplacement

La lettura del contesto e delle più recenti indicazioni che pervengono dall'indice ESI è confermata e si riallaccia ai risultati dell'analisi condotta sul campo durante il presente lavoro di ricerca che, con il prezioso coinvolgimento delle Società di Outplacement convenzionate con 4.Manager, ha consentito e consente tuttora, grazie alla continuità delle attività di ascolto e confronto, di osservare il fenomeno del *mismatch* tra domanda e offerta di competenze manageriali da una prospettiva privilegiata, che interagisce e conosce caratteristiche e desiderata della domanda (imprese) e dell'offerta (dirigente/manager), con la finalità di provare a individuare le cause e le strozzature del disallineamento e, proprio mediante l'ascolto diretto degli operatori coinvolti, di prefigurare degli elementi di base per la costruzione di un sistema delle competenze più efficiente.

I punti focali sono, anzitutto, individuare e fornire una prima lettura dei nodi di criticità e debolezza del sistema delle competenze e provare a dare una definizione più dinamica ed evolutiva delle stesse, che risponda alla forte velocizzazione dei processi organizzativi e produttivi, in reazione a cambiamenti socio-economici e culturali sempre più repentini e spesso "*distruuttivi*". Definire, quindi, nuovi modelli relazionali tra gli attori del sistema delle competenze: offerta, domanda, canali e operatori dell'intermediazione, operatori dell'istruzione, della formazione e della ricerca, operatori della certificazione delle competenze.

Per raggiungere tali obiettivi, i colloqui con le Società di Outplacement convenzionate hanno preso in esame le **caratteristiche della domanda e dell'offerta di competenze manageriali**, le **dimensioni del mismatch** e i **motivi principali** che lo determinano, le direttrici di sviluppo e l'evoluzione dello **skill mix** in relazione alle trasformazioni attuali e alle sfide future.

In particolare, dal lato della domanda di competenze da parte delle imprese, si assiste a una sempre maggiore difficoltà nel trovare le competenze "giuste". Dal lato dell'offerta di lavoro, si osserva il fenomeno denominato "*great resignation*", ossia delle "grandi dimissioni", caratterizzato da un numero crescente di dimissioni dal posto di lavoro, fenomeno che occorrerà continuare a tenere d'occhio per comprenderne la portata e cui, recentemente, si è aggiunto un altro fenomeno, denominato "*quite quitting*", "abbandono silenzioso", ovvero il disimpegnarsi dal proprio lavoro, finendo per fare lo stretto indispensabile.

In un contesto in evoluzione, aumenta il disallineamento tra domanda e offerta di competenze manageriali e dirigenziali, dovuto oltre che dai diversi cambiamenti appena citati, da una forte asimmetria di natura informativa. Inoltre, in aggiunta alla richiesta di competenze più o meno chiare alle imprese, esiste un aspetto che si potrebbe definire ancora "nebuloso", legato a **competenze per la transizione**

**green e la sostenibilità**, rispetto alle quali le imprese non hanno ancora focalizzato come riposizionare la propria organizzazione e, di conseguenza, non sono ancora in grado di definire chiaramente bisogni in termini di competenze manageriali e di leadership.

Una parte del disallineamento, secondo gli intervistati, addebitabile a motivazioni di mancata o inadeguata (asimmetrica) comunicazione, è frequentemente di **natura lessicale**, come la non adeguatezza a strutturare la *job description* richiesta/offerta. Anche la **conoscenza dei mezzi e strumenti di incontro domanda/offerta di competenze** è limitata e contribuisce in maniera consistente al disallineamento, sia lato domanda che lato offerta. Stessa criticità emerge per la conoscenza e il non ottimale ed efficiente **utilizzo dei canali informali** e soprattutto dei **canali digitali** (primo fra tutti LinkedIn). Si osserva, tuttavia, un approccio più efficace dei più giovani al *networking*. Una prima risposta al mismatch di comunicazione sembra stia arrivando dal fenomeno di netta crescita del **Temporary Manager**.

Contestualmente alla riorganizzazione di impresa, si osserva un **nuovo approccio alla modernizzazione e all'innovazione: individuare un problema e porsi un obiettivo per la risoluzione dello stesso** (occorre arrivare ad un risultato, occorre definire cosa serve). **L'attenzione**, quindi, si sposta da risposte indirizzate verso aree e/o funzioni, **a risposte più globali, ad obiettivi**.

Di conseguenza, le imprese **provano a mappare con attenzione il proprio fabbisogno di competenze**, senza tuttavia riuscirci sempre in maniera "chiara".

**Si inizia a ragionare in termini di figure interne da formare anche con attività di coaching da parte di consulenti o di manager senior.**

Si prefigurano anche due step di implementazione delle competenze di digitalizzazione e sostenibilità: nel breve periodo, ripensando alla **modalità di applicazione delle competenze soft**; nel lungo periodo, con percorsi di **certificazione ad hoc per le competenze hard**.

Nell'ultimo periodo, secondo gli esperti di settore intervistati, si è riscontrata, sicuramente, una flessione di mercato, ma questo non ha determinato un eccesso di figure manageriali presenti, quanto il **bisogno per le imprese di un manager diverso**.

In tale contesto, un ruolo determinante viene rivestito dall'**HR Manager**, considerato come il soggetto che è chiamato a **"traghetta" l'impresa verso il cambiamento**. Non a caso, a queste figure non si chiede più soltanto empatia e ascolto verso le risorse interne, unite alla capacità di gestione delle persone anche in relazione alle forme di lavoro da remoto – competenze che hanno subito una crescita della domanda durante il periodo pandemico – ma agli HR manager si **assegna il compito di imprimere il cambiamento dello stile di leadership aziendale**. Tuttavia, se da un lato occorrerebbe potenziare tali figure (in termini di formazione, di budget assegnatogli, ecc.) per consentirgli effettivamente di adempiere a tali compiti di "Caronte", dall'altra parte si iniziano ad osservare primi consistenti flussi in entrata e in uscita tali figure, evidenziando, quindi, un maggiore "ricambio", che dovrà essere attentamente monitorato e analizzato. Ciò, probabilmente, è dovuto al fatto che gli HR Manager si sono "ritrovati nel mezzo", dovendo mediare le diverse e crescenti esigenze di lavoratori e imprese (impatti e

conseguenze della pandemia da Covid-19, crisi energetica, transizione verso la sostenibilità ecc.) mettendo quasi in crisi anche queste figure manageriali.

## Principali passi e le competenze future

Mediante l'ascolto diretto è stato possibile mettere in fila una serie di "passi" indicati come prioritari per superare il disallineamento tra domanda e offerta di competenza da tutti gli attori del sistema domanda/offerta di competenze, ossia dalle imprese, dai candidati e dagli operatori di outplacement.

Emerge che **dal lato della domanda**, i primi passi più importanti sono **"ricucire su misura l'offerta di lavoro"**, **"scegliere efficaci criteri di valutazione rispetto alle singole vacancy"** e **"posizionarsi sul canale del mercato del lavoro congruo alla ricerca del candidato da attrarre"**, ossia aspetti correlati alla propria capacità di analisi dei bisogni di competenze e utilizzare canali di mercato diversificati puntualmente rispetto al tipo di ricerca.

Dal **lato dell'offerta** è data, invece, maggiore enfasi all'"**analisi del funzionamento e dei bisogni del mercato del lavoro territorialmente di interesse**", **"mappare le competenze"** e **"profilare la propria candidatura"**, ossia aspetti correlati al sapersi posizionare e profilare all'interno del mercato del lavoro di proprio riferimento.

Quanto agli **operatori di outplacement**, assegnano priorità alla **"ridefinizione delle strategie di recruiting"**, alla **"ridefinizione della mappatura delle competenze e ruoli manageriali"** e alla **"formazione e aggiornamento relativo ai cambiamenti di mercato"**, ossia aspetti più correlati alla definizione di strategie, alla mappatura delle competenze e ruoli manageriali, alla formazione e aggiornamento per adeguare le competenze ai cambiamenti del mercato.

Agli operatori di outplacement è stato richiesto, inoltre, quali saranno, secondo loro, le competenze manageriali (*hard* e *soft*) maggiormente richieste, da parte delle imprese, nei prossimi 5 anni. Ciò ha permesso di individuare una serie di **competenze in relazione a cinque aree strategiche**:

- **Sostenibilità e Digitalizzazione** | Le aree della sostenibilità e della digitalizzazione sono imprescindibili in relazione al contesto attuale di innovazione di processo e di prodotto nelle imprese e all'attenzione verso i temi dell'economia circolare e della *Green Economy*.
- **Risorse Umane** | L'area delle risorse umane è fondamentale per la gestione del cambiamento, derivante non solo dalle esigenze relative alla sostenibilità e alla digitalizzazione, ma anche dalle nuove strutture aziendali e dalle modalità di lavoro da remoto.
- **Export** | L'Export si configura come fattore critico in relazione al contesto geopolitico attuale e le competenze relative ai mercati internazionali possono diventare un elemento chiave per la gestione delle problematiche aziendali.

- **Amministrazione / Finanza** | Infine, l'area relativa all'Amministrazione / Finanza risulta strategica per la gestione delle risorse derivanti dal Recovery Fund e per la conoscenza di tutte le fonti di finanziamento aziendali.

A seguire, le competenze indicate dagli operatori relative alle **cinque aree strategiche** individuate:

### **Sostenibilità**

*Ambientali e Territorio, Risorse Energetiche, Economia Circolare, E-Mobility Green, Governance Social Environment, Approccio all'innovazione e alla ricerca di modelli sostenibili a partire dalla catena delle forniture, Capacità di interazione tra i vari settori di sostenibilità, ambientale, economica.*

### **Digitalizzazione**

*Analisi informatica e nuovi sistemi, Data Management e marketing digitale, ERP, Capacità di gestione di progetti complessi anche in remoto, Stile di leadership adeguato, Trasversalità digital sulle funzioni, Facilitazione processi e snellimento procedure.*

### **Risorse Umane**

*Capacità di mediare tra esigenze delle aziende e offerta reale del mercato, Change Management, Processi di talent e People Development, Stile e comportamenti manageriali adeguati, Valorizzazione dell'unicità delle persone, Capacità di inclusione, Attenzione all'aspetto motivazionale e alla gestione dei talenti, Engagement dei dipendenti, Capacità di utilizzare i processi comunicativi di Employer Branding per attrarre risorse, Capacità di gestire lo Smart Working dal punto di vista organizzativo della sicurezza e normativo, Piattaforme di recruiting, Premialità.*

### **Export**

*Conoscenza dei mercati internazionali, Aprire nuovi mercati nel mondo globalizzato - internazionalizzazione delle aziende italiane, Conoscenza dei mercati specifici e dei canali di distribuzione B2B per il relativo prodotto, Capacità di gestione della complessità organizzativa, Negoziazione con cliente esterno e interno, Competenze sui temi doganali, stile di leadership adeguato, Area manager e Direttori Commercio estero.*

### **Amministrazione/Finanza**

*Conoscenze di bilancio, Conoscere le fonti di finanziamento (bandi, VC, ecc.), Conoscenze del mondo dei fondi di investimento, Gestionali amministrativi (ad es. Team System), Trasformazione dei CFO in Digital CFO (CFDO).*

## Scenari futuri: *Hub di competenze, Life Long Learning e Learning Agility*

La lettura dell'indice *ESI* offre degli elementi di confronto rispetto ai quali si possono individuare strade da percorrere. La distanza dalla performance ottimale degli indicatori che si raggiungono in Italia nelle tre dimensioni osservate dall'indicatore, messe a sistema con le rilevazioni dell'Osservatorio 4.Manager, offrono spunti interessanti di azione o quanto meno di riflessione, per spiegare e fare fronte, almeno in parte, al fenomeno di *mismatch* nel reperimento di figure dirigenziali, soprattutto in termini evolutivi.

Per superare i ritardi strutturali messi in luce anche dall'*ESI* e confermati dall'indagine condotta sul campo, emerge come rilevante riuscire ad arrivare a costruire e condividere, anzitutto, una **tassonomia delle competenze**. La tassonomia di competenze, inoltre, dovrebbe essere in grado di cogliere e restituire l'aspetto della densità di saper fare delle competenze e del loro "reticolo strutturale". Non si tratta più, infatti, della sola definizione di competenze che si riferiscono a singoli aspetti personali e/o tecnici della figura professionale, ma di un reticolo di saper fare in funzione evolutiva. Questo dovrebbe consentire sia di trasferire a tutti gli operatori del sistema delle competenze (istruzione, università, formazione, canali di digitali di *recruitment* pubblici e privati, operatori outplacement, imprese e candidati) un lessico comune per favorire l'incontro domanda-offerta, ma anche e soprattutto per attrezzare lo stesso sistema di offerta di istruzione, formazione e ricerca in una funzione evolutiva. Si potrebbe parlare di un vero e proprio **Hub di competenze** - anche solo attraverso canali virtuali - all'interno del quale si formano e avvengono le interconnessioni tra gli attori della domanda-offerta-istruzione - formazione - aggiornamento - creazione e intermediazione - certificazione di competenze.

**Tutti gli operatori del sistema - pubblici e privati - dovrebbero poter rimanere interconnessi utilizzando le opportunità offerte prioritariamente dai canali digitali, che possono svolgere un ruolo strategico, per il loro grado di pervasività e capacità di mettere in relazione, nella creazione di nuovi contenuti e distruzione di contenuti obsoleti in un sistema delle competenze finalizzato non più, o non solo, a sviluppare categorie di competenze specifiche o puntuali, bensì a rispondere ad obiettivi strategici di impresa o, meglio ancora, di gruppi o reti di imprese.**

**Il passo successivo dovrebbe essere quello di costruire modelli per la certificazione di tali competenze.**

Questo paradigma sembra essere tanto più urgente per le competenze manageriali che, per loro natura, sono più articolate e complesse, dovendo avere una visione sempre più a 360° del proprio ruolo all'interno dell'impresa. Ma, soprattutto, per creare un sistema delle competenze efficace che sia in grado di cogliere e rispondere velocemente alle trasformazioni in atto con azioni formative e di supporto al cambiamento, sia alle imprese che al capitale manageriale.

Per favorire la condivisione di una tassonomia comune, la rete del sistema delle competenze dovrebbe, pertanto, essere sinergica, inclusiva ed evolutiva per accompagnare le imprese a comprendere e finalizzare i propri bisogni di competenze e i profili manageriali ad aggiornare le proprie competenze per scongiurare fenomeni di obsolescenza del capitale manageriale. Si tratta di

codificare non una singola competenza ma un mix di risorse personali e di competenze tecniche, seguendone continuamente l'evoluzione e l'aggiornamento in base ai fattori di mercato ed altri fattori esterni. Una sorta di **Life Long Learning** dello stesso sistema delle competenze, oltre che delle persone. In aggiunta, a queste ultime è richiesto 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.

Occorrerebbe, quindi, formare, riqualificare e anche definire nuove professioni, con la creazione di un modello in cui il *saper fare* si mantiene in continuo allenamento e l'evoluzione del *saper fare* è condivisa e comunicata tra tutti gli attori del sistema strutturale delle competenze.



# Premessa

Nell'ambito dell'attività di indagine e analisi oggetto del presente Report, l'opportunità di ascolto delle Società di Outplacement ha consentito di osservare il fenomeno del mismatch tra domanda e offerta di competenze manageriali con un orizzonte a 360°, ossia da una prospettiva privilegiata che interagisce e conosce caratteristiche e desiderata della domanda (imprese) e dell'offerta (dirigente/manager).

L'outplacement<sup>5</sup>, infatti, si configura nell'attività di consulenza nell'ambito delle risorse umane, che si occupa di accompagnare le persone in uscita da un'azienda verso la ricerca di nuove opportunità professionali. Il servizio di outplacement in Italia è regolato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, quale attività di supporto alla ricollocazione professionale. L'attività è effettuata su specifico ed esclusivo incarico dell'organizzazione committente (l'azienda presso cui la

persona è assunta e dalla quale sta per essere licenziata o posta in cassa integrazione o in mobilità) ed è finalizzata alla ricollocazione di lavoratori nel mercato del lavoro. Si tratta, quindi, di un'indagine che parte dall'osservazione di un punto di vista nuovo, si potrebbe dire "terzo" rispetto alle parti, del fenomeno della domanda e offerta di competenze manageriali.

L'attività di indagine, che ha coinvolto le Società di Outplacement, ha affrontato, in particolare, i cambiamenti e le evoluzioni che sono state portate o accelerate dalla diffusione del Covid-19, mettendo in rilievo gli impatti **sull'organizzazione del lavoro** e, di conseguenza, anche sulle

competenze richieste, a causa del ricorso allo Smart Working o più semplicemente a forme di telelavoro. Prima tra tutte, la crescente importanza delle sfide connesse alla digital transformation, evidenziata da tutte le Società di Outplacement



## Outplacement

Nell'ambito delle risorse umane, è un'indagine che parte dall'osservazione di un punto di vista "terzo" del fenomeno della domanda e offerta di competenze manageriali. In Italia il servizio di outplacement è regolato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

<sup>5</sup> L'outplacement è un termine di derivazione inglese, importato dagli Stati Uniti dove è stato coniato intorno gli anni '60. Per primo fu utilizzato dall'ente spaziale della Nasa che aiutò migliaia di dipendenti provenienti dal concluso progetto "Apollo" a rientrare nel mercato del lavoro. In Italia le principali società di outplacement sono rappresentate dall'AIISO (Associazione Italiana Società di Outplacement).

intervistate, anche se in misura differente, soprattutto a seguito delle forme di lavoro "da remoto". Dal lato delle imprese, è richiesta una maggiore presenza di soft skills legate ai comportamenti di leadership e, proprio in tema di leadership, è diventato determinante il modo in cui si trasferiscono i dati, che richiedono una nuova gestione dei collaboratori a distanza. Si intravede una leadership maggiormente strategica, più previsionale che tattica e capace di trasferire tale approccio "strategico" per ingaggiare i propri collaboratori. Più in generale, si osserva una situazione in cui le competenze richieste ai manager sono evolute e cambiate e, in alcuni casi, del tutto nuove. Cresce la richiesta di nuove figure professionali e di interventi mirati di formazione per rinnovare e/o aggiornare le competenze legate alla transizione 4.0 delle imprese e, ancora una volta, agli impatti della pandemia. È il caso, ad oggi, del delivery che ha rimodellato tre gruppi di competenze: competenze digitali, la già citata capacità di inclusione e collaborazione da remoto e quella di ragionare fuori dai vecchi schemi.

Il rafforzamento delle **soft skills** richieste ai manager, sia in termini di people e change management sia di lavoro per obiettivi, ha determinato una crescente richiesta da parte dei manager stessi di un migliore **equilibrio vita-lavoro**. Sono questi due aspetti che stanno prendendo sempre più piede e sono sempre più centrali nel dibattito sull'evoluzione delle relazioni di lavoro e che, in qualche misura, stanno delineando la situazione attuale in cui si assiste a due fenomeni che viaggiano paralleli. Lato domanda di competenze da parte delle imprese, si assiste a una sempre maggiore difficoltà nel trovare le competenze "giuste"; lato offerta di lavoro, si osserva il fenomeno denominato "great resignation", ossia delle "grandi dimissioni", osservando un numero crescente di dimissioni dal posto di lavoro, fenomeno nuovo che occorrerà continuare a tenere d'occhio per comprenderne la portata.



*“La gestione di un cambiamento e quindi la ricerca di **skills diverse**. Però c'è sempre meno l'attenzione alla competenza specifica tecnica, ma sempre più necessità di qualcuno che risolva dei problemi. La sensibilità è proprio la ricerca di un partner affidabile. Quindi non mi serve più la persona che mi faccia l'internazionalizzazione, che abbia quella competenza specifica, ma mi serve una persona che ha la visione complessiva di quali sono i dati che mi servono per internazionalizzare. Quali sono le skills dei collaboratori, quanto riesca a fare gruppo. Comunque, alla percezione di una trasformazione in atto, l'imprenditore si rende conto di non essere in grado di gestire in autonomia, secondo vecchi schemi, ma non è più sufficiente. Ci vuole quindi **la capacità del manager di saper avere una visione, saper stimolare le persone e quindi far crescere in ognuno il potenziale per creare, appunto, una nuova cultura**. Certamente serve, se serve, il responsabile tecnico, ma in linea di massima l'approccio è quello del problema. All'interpretazione di cosa ti serve per arrivare al tuo obiettivo, il primo problema lo colleghiamo anche alla condizione psicologica di tutti, quindi ovviamente bisogna cercare di creare coesione di gruppo, perché altrimenti le isole in questo momento non funzionano”.*

In questo contesto in evoluzione, aumenta il disallineamento tra domanda e offerta di competenze manageriali e dirigenziali, dovuto oltre che dai diversi cambiamenti appena citati, da un'asimmetria di natura informativa. Inoltre, in aggiunta alla richiesta di competenze più o meno chiare alle aziende, esiste un aspetto che si potrebbe definire ancora oggi "nebuloso", che è quello delle **competenze per la transizione green e la sostenibilità**, rispetto alle quali le imprese non hanno ancora focalizzato come riposizionare la propria organizzazione e, di conseguenza, non sono ancora in grado di definire chiaramente bisogni in termini di competenze manageriali e di leadership.

Tuttavia, ciò che è chiaro alle imprese di ogni dimensione, sia grandi che medio-piccole, è che per affrontare e superare le sfide della transizione digitale e della transizione verde, le competenze manageriali sono imprescindibili e che, per assicurarsi di rimanere sul mercato, occorre un cambio di leadership.



*“È stato e continua a essere un periodo assai stimolante, nel senso che ha rappresentato un'enorme accelerazione nel cambiamento di quelli che sono gli **stili di leadership** che fanno un po' parte della nostra tradizione. La maggior parte delle persone che ricopre profili, incarichi manageriali, si è trovata a perdere un po' la terra da sotto i piedi, per switchare a una leadership diversa... Qualcuno si è lanciato avanti e la chiama leadership gentile. Cioè essere gentili, inclusivi, dovrebbe essere un "must have". Detto questo, obiettivamente gestire persone e esercitare responsabilità di ruoli, alcune volte anche abbastanza ampi, perdendo la fisicità dei rapporti con le persone, chiaramente ha rappresentato una sfida per chiunque, un'enorme sfida.”*

Una parte del disallineamento, secondo gli intervistati, addebitabile a motivazioni di mancata o inadeguata (asimmetrica) comunicazione, è frequentemente di **natura lessicale**, come la non adeguatezza a strutturare la *job description* richiesta/offerta. Anche la **conoscenza dei mezzi e strumenti di incontro domanda/offerta di competenze** è limitata e contribuisce in maniera consistente al disallineamento, sia lato domanda che lato offerta. Stessa criticità emerge per la conoscenza e il non ottimale ed efficiente **utilizzo dei canali informali** e soprattutto dei **canali digitali** (primo fra tutti LinkedIn). Si osserva, tuttavia, un approccio più efficace dei più giovani al *networking*. Una prima risposta al mismatch di comunicazione sembra stia arrivando dal fenomeno di netta crescita del **Temporary manager**.

Dall'osservatorio delle Società di Outplacement, sia che si tratti di giovani che di senior, la figura del **"Temporary manager"** rappresenta un'opportunità di carriera. I primi la vivono come una sfida personale per seguire e portare al successo progetti "temporanei"; i secondi la vedono come un'opportunità per crescere professionalmente. Si tratta in ogni caso di manager disposti a lavorare su progetti

e obiettivi a medio termine. Anche per le imprese, il *Temporary* sta diventando un'opportunità per farsi aiutare a traghettare il cambiamento. Nelle PMI, in particolare, si sta consolidando il fenomeno dell'inserimento in azienda di manager provenienti da grandi aziende per seguire processi trasformativi di cambiamento e modernizzazione.



*“Abbiamo notato, da parte delle aziende, il lasciar andare i dirigenti e, quando se ne andavano, si lasciavano andare anche volentieri e **non c'era una sostituzione con altri dirigenti, ma piuttosto con Temporary manager**, quadri, altre figure che avessero meno autonomia decisionale all'interno dell'azienda, cosa che evidentemente pesava all'imprenditore. Si sono alleggerite quando hanno potuto. Parlo dalla crisi del 2008 e poi del 2014. Quei due momenti sono stati opportuni per gli imprenditori nel far andare i dirigenti e non li hanno sostituiti. Da lì nasce l'esperienza di ricollocamento di queste figure ed è durato fino alla pandemia. Da lì una grande bolla in cui non succede niente o quello che succede non segue regole conosciute. E adesso si è stanchi di continuare in questa situazione e si sta provando a tornare alla normalità e quindi torna la ricerca di figure manageriali”.*



# Dal lato della domanda



# Dal lato della domanda

*“Dopodiché si è cominciato a parlare di **engagement**. Poi si è parlato di **leadership**, poi si è parlato di **formazione** e di modelli di **lavoro a distanza**”.*

A seguito del periodo pandemico legato al Covid-19, è stato ritenuto opportuno, in fase iniziale dei colloqui individuali effettuati, verificare e approfondire le eventuali modifiche alle **strategie di modernizzazione delle imprese**, con particolare riguardo alle **esigenze di riorganizzazione**, alle nuove sfide e/o cambiamenti in essere, alle competenze per la ripartenza.

## Riorganizzazione di impresa e nuove priorità



*“Molte aziende hanno dovuto prendere atto di avere delle difficoltà”.*

*“Gli imprenditori in questo momento si sentono spiazzati, trovandosi davanti una realtà che probabilmente non sono in grado di controllare ed è una realtà dura in questo momento”.*

*“Ci sono aziende che non hanno riorganizzato, aziende invece che hanno preferito accompagnare comunque le figure che avevano identificato. In più ci sono state persone che non hanno retto lo stress del cambiamento”.*

*“Gli strumenti di assessment diventano sostanziali”.*

Rispetto al periodo pre-Covid 19, molte delle risposte alla modernizzazione sono state mantenute e, frequentemente, si è osservato **un riallineamento delle priorità, a partire da un cambiamento generale dell'organizzazione aziendale**. Questo riallineamento risulta fortemente condizionato dal settore economico dell'impresa: alcuni settori hanno visto una ripresa più intensa e veloce, in altri la ripresa non è ancora delineata o sta avvenendo con minore velocità.

## Esigenze del mercato e nuove competenze

In tale fase di riallineamento delle priorità, le aziende stanno cercando di stare al passo con quelle che sono le nuove richieste del mercato e, secondo i professionisti intervistati, la mancanza di competenze più importante si evidenzia in quelle legate al digitale, soprattutto nei manager over 50. E gli stessi professionisti intervistati stanno cercando di individuare i percorsi formativi idonei a rispondere a tale esigenza di mercato.



*“Quindi gente che non ha queste competenze, non ha queste skills e quindi sicuramente una mancanza che deve essere colmata con la formazione. Stiamo cercando di capire come aiutare questi manager a stare al passo con quella che è l'esigenza del mercato, questo è il gap che più vediamo, appunto, **la mancanza di competenze nell'ambito digital**. E vediamo anche molto focalizzate le aziende nell'ambito delle relative skills”.*

## Il problema del nuovo layout organizzativo

Da un punto di vista organizzativo, le aziende stanno riscontrando alcune difficoltà, in quanto la mancanza di chiarezza sulle figure e le competenze effettive che serviranno per il prossimo futuro, anche in ambito digitale, è una mancanza che si riflette sull'organizzazione aziendale nel suo complesso, soprattutto per le realtà di minori dimensioni. E, se individuare le competenze hard di cui si ha bisogno è un processo complesso, ancor di più lo è per le quelle che sono le competenze soft, non misurabili con strumenti analoghi a quelli usati per le competenze tecniche.



*“Il settore digital è un passaggio obbligato delle aziende e quindi cercheranno delle figure nel settore digital. Il problema, invece, che rappresenta l'area oscura di questo cambiamento è il comparto organizzativo, perché le idee sono poche ma confuse e si sa che si deve andare **verso un nuovo layout organizzativo: come sarà e quali sono le competenze effettive richieste?** [...] La questione delicata non è solo una questione di hard skills, ma soprattutto di soft skills”.*

## Le aziende e i lavoratori iniziano a ripensarsi

Il contesto delineato fa emergere, nonostante le difficoltà evidenziate, un fattore positivo: la propensione al cambiamento, il ripensamento in toto di persone e aziende.

La spinta è stata, sicuramente, data dalla pandemia da Covid-19, ma l'effetto è stato quello di portare le aziende e le persone a una maggiore flessibilità, al ripensamento di strutture e forme di lavoro che sembravano non scardinabili.



*“Le aziende erano poco propense a investire, rischiare e le stesse persone erano poco propense a cambiare, a voler iniziare una nuova esperienza, mentre adesso si assiste a un fenomeno per cui **sia le persone sia le aziende iniziano un po' a ripensarsi.***

*[...] È cambiata anche la disponibilità delle aziende a una maggiore flessibilità, soprattutto dal punto di vista territoriale, geografico e quindi anche qui c'è una possibilità di ampliare il bacino di ricerca, per cui c'è una possibilità di attingere a un mercato più ampio”.*

## Lavorare per obiettivi

Contestualmente alla riorganizzazione aziendale, si osserva un **nuovo approccio alla modernizzazione e all'innovazione: individuare un problema e porsi un obiettivo per la risoluzione dello stesso** (occorre arrivare ad un risultato, occorre definire cosa serve). **L'attenzione**, quindi, si sposta da risposte indirizzate verso aree e/o funzioni, **a risposte più globali, ad obiettivi.**

Di conseguenza, le imprese **provano a mappare con attenzione il proprio fabbisogno di competenze**, senza tuttavia riuscire sempre in maniera “chiara”. Si osservano, infatti, idee confuse su come si applicano e su come si dovrebbero

applicare le competenze all'interno di una realtà di impresa ed emerge come le stesse competenze richieste non sembrano **definite da una specifica job label**. Di conseguenza, **si inizia a ragionare in termini di figure interne da formare anche con attività di coaching da parte di consulenti o di manager senior.**

Si prefigurano anche due step di implementazione delle competenze di digitalizzazione e sostenibilità: nel breve periodo, ripensando alla **modalità di applicazione delle competenze soft**; nel lungo periodo, con percorsi di



### Attenzione a risposte più globali

Nuovo approccio alla modernizzazione e all'innovazione: dall'attenzione verso le aree aziendali a quella verso gli obiettivi, che porta le imprese a provare a mappare il fabbisogno di competenza.

**certificazione ad hoc per le competenze hard.** È forte ed evidente la consapevolezza che si tratti di due driver fondamentali (digitalizzazione e sostenibilità).

Come accogliere questo cambiamento? Prima di tutto viene considerato l'approccio all'innovazione relativa ai due driver, inteso come elemento rientrante nelle **competenze soft: se ci si adatti in maniera positiva al cambiamento, se ci si mostri proattivi rispetto al cambiamento o meno**, cambiamento che, inevitabilmente, impatta anche sulle competenze.

Tale riflessione è legata anche alle forme di lavoro da remoto, forme che richiedono di decidere autonomamente di raggiungere dei risultati e organizzare la propria attività sulla base, quasi esclusivamente, della propria personalissima motivazione, in un contesto di fiducia e di libertà tra lavoratore in Smart Working e datore di lavoro.



*“Allora il punto è che la **differenza in queste scelte attiene esclusivamente a come io intendo il lavoro e come io intendo attivarmi, la proattività assume tutto un altro significato** che è molto più regolare, legato alla responsabilità personale e, dal mio punto di vista, per quanto oggi ci raccontiamo che lo Smart Working ci ha insegnato a lavorare meglio, in realtà siamo più produttivi, siamo più orientati ai risultati grazie alla propria responsabilità, che tradurrei in come la persona risponde a un cambiamento”.*

## Digital Transformation

Continuando l'analisi degli impatti della pandemia da Covid-19, una significativa accelerazione ha riguardato l'applicazione, spesso nuova ed improvvisa, di forme di lavoro da remoto.



### Affrontare le sfide digitali

Ciò ha comportato, soprattutto per le realtà aziendali più piccole, la **necessità di dotarsi in tempi brevi di strumenti tecnologici e digitali, affrontando così le nuove sfide connesse alla Digital Transformation.** Difatti, tutte le Società di Outplacement intervistate evidenziano come la digitalizzazione sia stata e sia, tuttora, l'aspetto di strategia aziendale che assume il peso più importante.

Si tratta di una **digitalizzazione più matura**, più complessa: strategie di digitalizzazione a 360° delle organizzazioni aziendali, che comprendono non solo aspetti di natura meramente tecnica-tecnologica, ma che considerano anche le interrelazioni di causa/effetto determinate dalle attività di lavoro da remoto.

La pandemia ha fatto sì che l'esigenza di modernizzazione, di innovazione sia molto più accelerata, per cui innovazione dei modelli di business, cambiamento dei modelli organizzativi e in funzione molto più collaborativa, con un aumento della comunicazione. E, più che altro, una **grande attenzione ai dati**, al monitoraggio dei dati. Secondo gli intervistati, questo è diventato un tema che è sempre più presente, soprattutto nelle funzioni di HR, è sempre più richiesta la capacità di monitorare e di decidere in base ai dati, il tema del "**data driven**" è fortissimo".



*“Digital transformation, che è stata poi accelerata in qualche modo dall'esperienza del Covid-19. Questo fa sì che tante aziende e tante persone stiano ripensando al proprio percorso di carriera, in maniera diversa rispetto al passato, nel senso che noi come società di outplacement siamo impattati in maniera importante, perché da una parte ci sono aziende che hanno bisogno di competenze nuove e anche di riallineare le competenze richieste, soprattutto le competenze soft, più legate ai comportamenti di leadership. Faccio un esempio molto concreto. Portare a bordo delle persone, tenerle ingaggiate, per un manager, oggi, soprattutto per quei manager che si trovano a gestire risorse a distanza, diventa sfidante, soprattutto dopo due anni in cui stiamo lavorando in Smart Working. Quindi ci si chiede come un manager debba esercitare la sua leadership e sicuramente questo è un fattore critico. Un'altra competenza che è legata anche al tema dell'approccio **“data driven”**, cioè **gestire più le competenze di leadership partendo dal dato**, quindi partendo dalle modalità di fare. Il manager ha il compito di trasferire anche l'approccio “data driven” ai suoi collaboratori, quindi il tema delle performance”.*

Questi cambiamenti portano, di conseguenza, al venir meno della figura manageriale come un'isola, con capacità di essere un collante del gruppo di lavoro. Ai manager viene richiesta un'intelligenza emotiva capace di creare un clima di empatia, di ascolto, di fiducia; la capacità di adattamento e di gestione della complessità.

## Formazione

Le nuove sfide che le imprese si trovano affrontare e gli effetti della pandemia da gestire si riflettono anche in sui temi della **formazione** e dell'evoluzione delle competenze manageriali e non solo.



*“C'è un tema di **competenze** che non ci sono, è tutto un discorso di **competenze**. Sia di soft skills che sono cambiate, si sono evolute, altre sono proprio nuove, **ci sono mestieri da inventarsi** e le aziende sono già alla ricerca di qualcosa che sul mercato non c'è. Quindi io voglio comprare qualcosa che ancora non esiste. E poi c'è un tema del non sapersi incontrare perché non sappiamo cercare. C'è tutto un parterre di aziende, piccole, medie, dove c'è magari ancora una famiglia, c'è un cambio generazionale in atto, lavorano secondo dei criteri molto autoreferenziali, quindi magari aziende che hanno un prodotto ottimo, ma che hanno lavorato meno sui processi, per cui sono molto autoriferite rispetto a ciò che succede nel mercato e quindi conducono la ricerca di **competenze** con dei parametri che non sono più attuali o non sono semplicemente allineati”.*

**Si evidenzia un peso sempre più importante assegnato al potenziamento della formazione dei dipendenti e dei collaboratori e, al tempo stesso, si osserva una riduzione del peso dato all'innovazione di prodotto e di processo<sup>6</sup>.**

Nel percorso di riallineamento da parte delle aziende sono richieste sempre più **soft skills in generale, per tutti i dipendenti**: saper fare, saper comunicare, capacità di lavorare in team. E La formazione in questo momento si sta focalizzando proprio sull'affiancamento di tutti i dipendenti, supportandoli nell'affrontare i diversi cambiamenti e le nuove competenze richieste dal mercato del lavoro.



**Saper fare**



**Saper comunicare**



**Capacità di lavorare in team**

<sup>6</sup> Con riferimento al calo della domanda di attività formative registrato nel 2020 da Unioncamere-Anpal, l'opinione diffusa è che molto probabilmente il fenomeno possa essere semplicemente ricondotto ad aspetti contingenti del periodo pandemico: blocco della formazione in presenza, ma anche mancanza di coraggio a rischiare sostenendo dei costi in una fase di enorme incertezza.

In particolare, come si vedrà successivamente, le sfide di cambiamento **per le figure manageriali richiedono particolari e specifiche competenze per “traghetare” le attuali esigenze trasformative**. Le evoluzioni più significative emergono soprattutto in relazione alle *soft skills*: comportamenti di leadership principalmente in termini di *change, people e project management*. Si richiede un empowerment per tutti, si osserva una “contaminazione”, uno scambio senior/junior (ri-organizzazione, struttura e innovazione, etc). Infatti, si ritiene strategico il ricorso ad attività di *coaching senior*.



**“Soft skills, saper comunicare emotivamente alle persone, leadership e anche la capacità di adattamento ai cambiamenti, il saper gestire la complessità.**

*Per le hard skills, prioritaria è proprio la capacità di saper comprendere i nuovi modelli di business e anche la parte di conoscenza delle tecnologie digitali, competenza nel traghetare nelle trasformazioni. Si parla spesso di competenze legate alla parte di change management”.*



**“Leadership, people management, soft skills relative alla comunicazione, alla gestione dei team virtuali, appunto, il concetto del remote management e della virtual leadership.** Sicuramente sono temi importanti o legati un po’ al tema del change management”.

E il reskilling risulta prioritario anche rispetto all’innovazione di prodotto.



**“Il reskilling dal nostro punto di vista potrebbe essere addirittura prioritario rispetto al tema dell’innovazione di prodotto, altrimenti ci sono alcune competenze che sono assolutamente obsolete e le persone hanno necessità di riqualificarsi.** Quindi diciamo, in prima battuta, utilizzo dei dati per la riorganizzazione aziendale, ripensamento della leadership in termini di vision”.

Altra tendenza osservata è relativa a un'esigenza di **customizzazione della formazione**. A livello individuale, ciò dovrebbe tradursi anche nel costruire continuamente la propria formazione, attraverso un piano di sviluppo personale e un check-up di competenze, per rimanere sempre occupabili.

Per quanto riguarda alcuni focus di indagine riguardanti i nuovi driver relativi alla digitalizzazione e alla sostenibilità, la formazione sulle competenze digitali ha ricevuto maggiore attenzione. Nonostante questa maggiore attenzione, per la formazione di manager e dirigenti legata alla sostenibilità non si osservano ancora dei trend misurabili. Con riferimento alla transizione green-sostenibilità, si stanno avviando primi percorsi formativi, le figure necessarie saranno disponibili e meglio focalizzate tra qualche anno. L'avvio di questo prossimo, delicato e complesso processo di adattamento alla sostenibilità sarà, a parere degli specialisti intervistati, affidato alle Risorse Umane.

**Business Analysis, Information Technology, competenze legate alla Blockchain e ai canali digitali:** queste le *hard skills* maggiormente richieste.

Non si tratta, tuttavia, della richiesta di una conoscenza degli strumenti nel dettaglio, quanto piuttosto di possedere un vero e proprio "**mindset digitale**", quale capacità di utilizzare le tecnologie presenti e future, più che della conoscenza approfondita delle stesse.



*"Metterei forse al primo posto l'innovazione digitale e poi il potenziamento della formazione di dipendenti e collaboratori [...].*

*Competenze che si fa più fatica a trovare sono quelle digitali e non solo dal punto di vista tecnico, ma dal punto di vista del **mindset digitale** che combina la capacità di utilizzare le tecnologie al di là della conoscenza in dettaglio".*

Resta importante il tema dei dati, inteso come sempre più "**data driven**", approccio alla conoscenza dei dati, inteso come approccio di relazione all'interno delle imprese, cui si unisce la **capacità di gestire team virtuali**, di riuscire a ingaggiare le risorse con empatia, nonostante gli strumenti virtuali a disposizione.



## Empatia e ascolto

L'**empatia** e l'**ascolto** sono diventati **essenziali**, ma anche la capacità di ascoltare le preferenze delle persone, di indirizzarle e di valorizzarle, la **capacità di far venir fuori il talento**.

## Verso nuove figure manageriali

Nell'ultimo anno, secondo gli esperti di settore intervistati, si è riscontrata, sicuramente, una flessione di mercato, ma questo non ha determinato un eccesso di figure manageriali presenti, quanto il **bisogno per le aziende di un manager diverso**. E questo ha comportato per i manager, con particolare riguardo in caso di transizione di carriera dovuta a un licenziamento, a doversi rimettere in discussione. La cessazione di un rapporto di lavoro è, senza dubbio, un evento duro e a ciò si aggiunge che, come precedentemente indicato, competenze e responsabilità richieste ai manager si sono evolute e sono cambiate e, in alcuni casi, sono del tutto nuove. Manager e dirigenti, da un giorno all'altro, sono stati messi alla prova, in quanto è stato richiesto loro di muovere il cambiamento.



*“Le aziende hanno chiesto una mano per accompagnare i manager ad affrontare la gestione dei collaboratori a distanza e la definizione di nuovi obiettivi. Quindi molti manager non hanno retto lo stress, alcuni hanno anche deciso, per esempio, di rivolgersi a noi in maniera anticipata per capire che cosa potevano fare, che cosa stava accadendo oppure per paura di essere chiamati dall'azienda”.*

Nel momento in cui avviene il turnover, è chiaro che le richieste di competenze rispetto al dirigente che entra siano più forti, siano diverse e ulteriori rispetto al manager che ha terminato il rapporto di lavoro con la stessa azienda, sia dal punto di vista delle soft skills, sia dal punto di vista delle digital skills. Ciò ha impatto, inevitabilmente, sulle richieste da parte del mercato.



**“Sono stati messi alla prova da un giorno all'altro, ed è stato richiesto loro di muovere il cambiamento.** Un buon 50%, 60% dei manager ha risposto piuttosto bene, nel senso che sono riusciti ad adeguarsi velocemente, hanno esercitato il loro ruolo in un modo nuovo e altrettanto efficace ed efficiente. Un altro 50% è entrato più o meno in crisi e di questi almeno una piccola percentuale è uscito dall'organizzazione”.

Ma la classe manageriale non poteva continuare a svolgere le proprie funzioni con le proprie competenze “classiche” di leadership, di visione strategica, di resilienza, di adattabilità e di capacità di lavorare in maniera efficace con i propri collaboratori. Si è reso necessario per i dirigenti **modificare il proprio modo di lavorare** a seguito della pandemia e dell'evoluzione legata all'organizzazione 4.0,

cercando di apprendere e di comprendere il cambiamento in tempi relativamente brevi. In questo contesto, numerosi manager hanno acquisito la consapevolezza di non poter più “fare le cose come le avevano sempre fatte”, ma di dover **modificare i comportamenti e gli schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo.**

Si iniziano a delineare nuove figure manageriali: il **manager inclusivo**, spesso citato dagli intervistati. Nascono, in questo senso, delle **figure ibride**, composte da combinazioni e riposizionamento di *soft* e *hard skills*.



*“Dirigente inclusivo, che fornisca al team una visione che ispira la diversità di pensiero, sia empatico, abbia la capacità di ascolto, accetti ogni membro senza pregiudizi”.*



*“Digital mindset, l'inclusione e la capacità di collaborazione virtuale, la risoluzione creativa dei problemi e la capacità di ragionare”.*



*“Se invece andiamo sulle soft, sicuramente il concetto di leadership a distanza è diventato uno degli aspetti più importanti su cui abbiamo fatto anche tanta formazione. [...] È necessaria la capacità di risoluzione creativa dei problemi e di ragionare fuori dagli schemi”.*

La discussione ha confermato una forte tendenza all'aumento dell'**importanza delle soft skills**. È richiesta una leadership (e un approccio) più strategica, più previsionale. La leadership, anche a distanza, è un'ulteriore novità. Alla creatività, già indicata per il passato, si associa la capacità di risoluzione nella gestione e di adattamento al cambiamento, essere di grado di guidare il business, essere flessibili, essere capaci di motivare le persone, saper comunicare. Non si tratta sempre di competenze *soft* da acquisire, quanto più di frequente di ripensare a quelle già possedute dai manager. Si pensi, ad esempio, al rapporto diretto che aveva pre pandemia con i propri lavoratori, adesso sostituito dal lavoro da remoto che necessita di una modalità di relazione con le persone in maniera diversa. Viene citato nelle interviste effettuate **un approccio strategico volto ad attrarre, trattenere e far crescere la forza lavoro.**



*“Un approccio “data driven” è qualcosa su cui tanti, tanti manager hanno necessità di assumere anche un passo diverso e tante organizzazioni effettivamente chiedono un approccio di leadership diverso. **Si può parlare di una leadership più strategica che tattica, perché effettivamente bisogna avere delle competenze molto più da un certo punto di vista previsionali e dall'altra la capacità di trasferire questo approccio “data driven” anche alle persone per poterle ingaggiare.** Talent management.”*

La **comunicazione** e le capacità relazionali si sdoppiano, importanti sia per la gestione della clientela, sia per la gestione delle relazioni interne (comunicazione e motivazione).

Le **soft skills** devono, oggi, essere ben argomentate e presentate, in quanto non verificabili e certificabili nell'immediato, ma provate sul lavoro e attrattive per **capacità di racconto** e **capacità di generare interesse**. **In questo contesto, le hard skills diventano, quindi, condizioni necessarie, ma non sufficienti.** Tuttavia, rimangono le più verificate: corrispondono a cosa si sa fare subito, quali risultati si è in grado di portare. Nello specifico: conoscenza delle tecnologie digitali, ma di livello più complesso (non il semplice utilizzo di uno strumento di tecnologie ICT), capacità di comprendere i nuovi modelli di business e le implicazioni per la propria

area di attività, ma anche di possedere una **visione d'insieme sulle possibili applicazioni tecnologiche e digitali in ambito lavorativo**. **Si potrebbe parlare di comunicare una nuova cultura digitale di impresa**, competenza, quindi, estesa (non solo acquisizione di competenze di natura tecnica) e ridefinita come **visione manageriale, ossia la capacità di portare le persone a comprendere come gli strumenti digitali siano utili per facilitare le attività lavorative**. **Soprattutto per le PMI si sottolinea, quindi, la forte esigenza di accedere a skill manageriali, in grado di comprendere e trasferire modelli digitali e di tecnologie digitali.**



## La visione manageriale

Le hard skills, oggi, sono condizione necessaria ma non sufficiente. Sempre più attrattive, invece, sono le soft skills: competenze e visione d'insieme per trasferire modelli e tecnologie digitali.



“Allora, c'è un tema sicuramente manageriale, che è un tema trasversale, cioè vale per un direttore marketing come per un direttore del personale ed è il fatto che **una certa leadership sia stata messa in discussione e quindi bisogna trovare un nuovo stile di leadership**, cioè come attivo le mie risorse, come le tengo ingaggiate e questo vale trasversalmente anche sulle risorse umane. Poi però c'è anche un tema di ingaggio, di accountability, cioè quando il direttore del personale è il braccio destro del business e allora ha sufficiente autonomia, gli si richiede di diventare l'esecutore del cambiamento.

[...] Nella versione manageriale dell'empatia, prima parlavo di leadership gentile, in realtà è un trend che sta crescendo in qualche modo come elemento di riflessione.

Mindset digitale, anche quello è un “must have”.

**Il saper comunicare e motivare le persone dovrebbe essere un qualcosa di assolutamente scontato”.**

## La situazione delle PMI

Un fenomeno che si sta consolidando sempre più è l'**inserimento all'interno di piccole e medie realtà di impresa di manager provenienti da grandi imprese per eseguire processi trasformativi di "cambiamento e modernizzazione"**. Il candidato giusto per le PMI sembra essere dotato di *soft skills* particolari, un candidato che abbia, appunto, precedentemente lavorato in altre aziende e in possesso di spiccate capacità relazionali e di gestione della complessità. Il rapporto manager-imprenditori di PMI non risulta molto cambiato: anche se aumenta la domanda di manager, rimane forte il problema culturale della gestione di tipo “padronale”. **Permane la difficoltà e la resistenza nel delegare, nel dare maggiore autonomia, che persiste anche in presenza di un management strutturato.**



“Sappiamo anche che il problema principale è sempre legato a un fattore di fiducia, di resistenza. [...] Il problema resta culturale, lui ha creato l'azienda, genio sregolatezza, l'azienda è stata creata grazie a lui, vuole fare il passaggio da struttura padronale a manageriale, ma poi deve delegare. **Non è sempre detto che riesca a delegare, vuole fare il passaggio generazionale e poi, alla fine, non è detto che non arrivi a mettere il naso un po' dappertutto, talvolta involontariamente, delegittimando il suo successore** e il Covid-19 non ha scalfito questo aspetto”.

Nell'attuale contesto, le PMI ricercano figure con competenze ed esperienze specifiche, figure apicali con competenze a 360°. **Le soft skills, anche in questo caso, risultano sempre più rilevanti: empatia, feeling con la proprietà, sono essenziali per la creazione di un rapporto fiduciario.** Si tratta, come anticipato, di soft skills particolari, di manager con esperienze lavorative pregresse e in possesso di spiccate capacità relazionali. In alcuni casi, si riporta di imprese che hanno inserito anche in azienda un coach per il passaggio generazionale. Tali realtà aziendali rimangono, tuttavia, poco aperte rispetto ad una managerialità che potrebbe consentire di fare un salto verso un posizionamento più strutturato e una crescita dimensionale.



## Nuova domanda di figure manageriali



*“Leadership, change management e people management stanno acquisendo un’importanza maggiore, perché l’azienda è più attenta a questi aspetti, si rende conto che deve avere dei manager che siano preparati, orientati su questi temi, perché poi si troveranno ad affrontare delle sfide che altrimenti potrebbero essere complicate e quindi è l’azienda stessa che offre questi pacchetti formativi”.*

In seguito alla pandemia da Covid-19, **le competenze manageriali sono ritenute forti acceleratori di cambiamento**. L’accelerazione sta avvenendo sotto tutti i punti di vista: in questa nuova fase non occorre solo resistere, ma **reinventare un nuovo equilibrio, un nuovo ecosistema, attraverso una nuova immagine delle figure manageriali**.



### Acceleratori di cambiamento

Le **competenze manageriali** per reinventare un **nuovo equilibrio** e un **nuovo ecosistema**.

La presentazione e la discussione dei trend in atto sulle aree di inserimento delle nuove figure manageriali hanno messo in rilievo un contesto dinamico in cui alcune delle aree sono state aggiornate nel periodo post Covid-19, confermando in larga parte, tra l’altro, le nuove rilevazione Uniancamere-ANPAL relative al 2020. **Si osserva un aumento della domanda nelle aree Finanza, Risorse umane e Amministrativo, aree più direttamente e strategicamente** correlate all’esigenza di rivedere l’organizzazione di impresa.

In particolare, secondo gli intervistati, i settori amministrativo e finanziario sembrano acquisire nuovamente importanza, almeno per quanto riguarda le aziende più strutturate (le medio-piccole sono definite dagli intervistati come maggiormente focalizzate ad acquisire quote di mercato per superare la crisi pandemica), con una domanda legata a figure amministrative, per alcuni di questi, “molto legata” alla necessità di poter beneficiare del Recovery Fund.



*“Per quanto riguarda l'amministrazione, secondo me è anche molto legato alla necessità di sfruttare tutto il possibile oggi per poter beneficiare del **Recovery Fund** dei vari fondi comunitari.*

*Avere una buona figura amministrativa che comprende bene i vantaggi fiscali dei fondi che oggi ci sono con l'opportunità del Recovery Fund è fondamentale in un'azienda.*

*Le responsabilità di un Direttore Risorse Umane sono aumentate”.*

In particolare, si osserva una crescita di interesse per la domanda di figure dirigenziali nel campo delle risorse umane, anche le competenze richieste sono cambiate. Al **direttore del personale**, frequentemente, **si assegna il compito di imprimere il cambiamento dello stile di leadership e di traghettare l'azienda verso il cambiamento digitale**. Per l'HR la discussione fa emergere una riflessione: per farlo diventare effettivamente centrale occorre aumentare la loro percezione rispetto agli altri manager presenti in azienda, occorre **“potenziare” tale figura** (spesso non ha budget, non è destinatario di formazione). Per l'HR si stanno, inoltre, delineando connotazioni diverse in termini di approccio manageriale che interessa sempre più aspetti di stili di leadership, tra cui il saper gestire anche team virtuali, capacità empatiche, capacità di saper far venire fuori il talento (career coach). Si parla anche di nuove **leadership valorizzanti**.



*“Adesso siamo in una fase di transizione per cui il mio territorio virtualmente si è esteso, i modelli sono saltati. Mancano ancora alcuni riferimenti. **Molte aziende si sono quasi svegliate e si sono ricordate che forse il direttore del personale ancora serve a qualcosa”.***

*“Le **figure in ambito risorse umane e finance sono le più richieste** in questo in questo momento”.*

Un ruolo importante è assunto sempre più dall'**area Digital** (come visione strategica aziendale, di cultura digitale e non come mera introduzione e uso di sistemi e/o applicazioni digitali), sempre più frequentemente connesso, come precedentemente riportato, alla *digital transformation*. Emerge, ancora una volta, la capacità richiesta ai manager di **portare le persone a comprendere come gli strumenti digitali siano utili e facilitino anche l'acquisizione e/o formazione delle competenze di tipo tecnico**.

**Change Management**, dal direttore di struttura **IT** a competenze tecniche. Emergono competenze legate alle IT quali: Business Analyst, Icloud, IA, analitica, Computing, Blockchain.

Si conferma anche l'aumento della domanda di dirigenti nelle **relazioni istituzionali (settore servizi) e finanza e amministrazione (settore industriale)**. Si tratta spesso di funzioni di natura amministrativa impegnate anche nell'ottimizzazione della funzione dei costi aziendali attraverso l'intercettazione di fondi comunitari per ridurre i costi aziendali (investimenti in efficienza ed efficacia, credito di imposta, etc.).



*“Con le competenze digitali, non si fa riferimento tanto alla capacità del manager di utilizzare l'apparecchio tecnologico, ma alla **capacità di sviluppo di una cultura digitale**, affinché il digitale metta a disposizione tutto il suo potenziale. È necessaria una visione manageriale e lo sviluppo di una leadership, che sia capace di ispirare motivazioni, impegno, responsabilizzazione attraverso strategie di comunicazione che usino linguaggi e strumenti diversi in contesti virtuali”.*

Ulteriori cambiamenti sono rilevati per le figure dati/finance le quali devono essere in grado di adottare e gestire un approccio data driven.

Si segnala, ma con minore intensità e diffusione, anche l'aumento del peso delle nuove figure manageriali **nell'area tecnica/progettazione**.

Nuove aree sono sicuramente in discussione, ma non sono ancora ben delineate: si tratta, ad esempio, di quelle relative a sostenibilità e transizione verde.

## Management by objectives

La crisi pandemica ha impattato anche sulla parte variabile della remunerazione dei manager (**MBO**), a seguito dello stravolgimento di tutti gli obiettivi aziendali, sia quelli relativi al breve che al medio-lungo periodo.



### Impatti su remunerazione variabile

**In alcuni casi, si è assistito al venir meno di tutti gli obiettivi, in altri casi gli stessi manager hanno rinunciato o posticipato la corresponsione della remunerazione variabile per andare incontro alle difficoltà riscontrate dalle imprese.**

Ciò è evidente in maniera particolare per le PMI, che hanno dovuto affrontare gravi difficoltà di mercato ed economiche ma, in generale, si è osservato in tutte le aziende, a prescindere dalla dimensione. Nel prossimo futuro si dovranno

sicuramente considerare nuovi aspetti emersi proprio durante e nel post pandemia, ad esempio in termini di *Work Life Balance*, ma anche aspetti legati alla forte crescita delle forme contrattuali di **Temporary** e di **Fractional management**. Si osserva una prima tendenza verso una maggiore flessibilità e soprattutto una maggiore propensione a lavorare per progetto (non una carriera in una sola azienda). La remunerazione, in questa nuova fase, non risulta essere un ostacolo deterrente all'incontro tra domanda offerta. È sempre un elemento importante, ma gioca un ruolo meno significativo, ridimensionato, rispetto al passato.

Si prospetta, invece, una ripresa più veloce di possibilità di crescita professionale, di formazione per l'avanzamento di carriera, elemento fortemente attrattivo per la crescita professionale. Come si vedrà in seguito, i manager riflettono sempre di più sul loro progetto individuale professionale.

## Scenari futuri: sostenibilità e transizione verde

Per grandi, medie e piccole imprese affrontare e superare le sfide della transizione digitale e della transizione verde sono fattori imprescindibili per rimanere sul mercato e, per arrivare a questo obiettivo, occorre necessariamente un cambio di leadership (**forse post riorganizzazione aziendale, in fase di revisione di servizi e prodotti**).

La sostenibilità è una nuova sfida per le imprese. Secondo gli intervistati, una parte delle aziende sta pensando di investire nella sostenibilità più per una "questione di immagine" che di sviluppo concreto: anche in questo caso, il cambiamento da adottare è, prima di tutto, culturale. Il tema della sostenibilità, dunque, è quasi sempre osservato dal punto di vista della **comunicazione verso i consumatori**.

La sostenibilità (sociale), attualmente, si colloca su azioni di immagine e costruzione di reputazione o di responsabilità sociale di impresa. Le figure professionali richieste non sono ancora ben delineate, non si osserva una visione distinta, si tratta di profili nuovi, a volte determinatisi per autoformazione<sup>7</sup>.

Dall'altra parte, anche per le aziende che manifestano un effettivo interesse a investire in termini di sostenibilità, **le competenze per la transizione green e la sostenibilità rimangono un aspetto ancora nebuloso, poco chiaro**, rispetto al quale le imprese non hanno ancora focalizzato le modalità per il riposizionamento della propria organizzazione e, di conseguenza, non sono ancora in grado di definire i propri bisogni in termini di competenze manageriali e di leadership. Sul perimetro delle competenze per la sostenibilità occorrerà, quindi, una chiara definizione delle stesse.

---

<sup>7</sup> È il caso del Sustainability Manager che ancora non si conosce in Italia, ora solo immagine in mancanza di una visione, a parte alcune realtà di economia circolare. Si tratta, comunque, di una sfida culturale che le imprese devono ancora comprendere e capire prima di dichiarare i fabbisogni.



*“Siamo ancora in una fase nebulosa, ci sono quelli che identificano il Sustainability Manager con un responsabile qualità, mentre non ha niente a che vedere con questo. Quindi **le aziende richiedono competenze come responsabile qualità, quando poi in realtà vogliono anche uno che curi la sostenibilità**, che curi i dipendenti e le relazioni con l'esterno. Ci sono alcune figure, soprattutto quelle nuove, la parte di innovation, sostenibilità, che non sanno bene che tipo di competenze da riassegnare”.*

### Nuovi ruoli e nuove competenze

La **Green Economy** da un certo punto di vista richiederà sicuramente **innovazione di competenze**. Le imprese incominciano a investire in flessibilità, digitalizzazione e sostenibilità e, proprio in quest'ultimo ambito, si parla di nuovi profili professionali, di responsabili della sostenibilità, fino a oggi non esistenti e poco conosciuti persino dalle società di selezione del personale.

### Sensibilizzazione al tema

Questo contesto, tra mancanza di conoscenza e nuovi profili necessari per la sostenibilità, evidenzia come ci si trovi in una fase embrionale del tema, **in una fase di sensibilizzazione delle imprese**, che richiede un grande **intervento proprio delle figure manageriali per creare una nuova cultura della sostenibilità**. A questi ultimi viene affidato il delicato compito di capire come declinarla all'interno di un'impresa, come “utilizzarla” anche come strumento di brandizzazione. Inoltre, la sostenibilità potrà essere anche una **leva commerciale interessante**. Ecco perché anche la **formazione** dovrà essere **profilata in maniera specifica in relazione alle esigenze di impresa**, per cercare di dare delle linee guida di programmazione e azione. Una formazione, quindi, che parta dal vertice, per poi diventare sempre più diffusa, una formazione *ad hoc*. Secondo gli intervistati, alle **aziende** serve un manager che sia in grado di **trasformarle da “silos” a “sistemi organici”**, portandole ad essere capaci di affrontare questo significativo cambio di mercato.





*“Mi serve la persona in grado di suggerire quali siano le strade e poi riesca a immaginare un'organizzazione in grado di rispondere a questo cambio di bisogno del mercato. Veramente si tratta di **trasformare l'azienda da i famosi “silos” ad un sistema organico con vasi più comunicanti**. E poi le varie tendenze, che sia il digitale che sia la **sostenibilità**, vengono intercettate.*

*Ci sarà sempre una domanda di figure che non ci sono, non esistono neanche i percorsi formativi, mentre, per esempio, c'è una domanda pazzesca di project manager.*

*Riconversione professionale: bisognerà che qualcuno inizi a inventarsi qualcosa. Vediamo che in alcuni Paesi il reskilling c'è. L'approccio è avere team misti, ibridi, è sicuramente funzionale ad avere un'azienda più fluida, più alta, più interattiva, più inclusiva. Il primo elemento è essere consapevoli o essere pronti, veramente, a switchare”.*

Per i futuri piani di sostenibilità occorreranno figure in grado di comprendere come si deve porre un'impresa sul tema della sostenibilità, quindi manager con la capacità di creare un team interfunzionale, di attivare internamente un tavolo di lavoro composto da specialisti che si occupino, appunto, di sostenibilità. Figure ibride con conoscenza dei trend in corso.



*“Secondo me c'è una sorta di ibridazione, nel senso che quello che l'azienda chiede è una figura che riesca a portare innovazione, che significhi magari nuovi linguaggi, gestione del cambiamento, ma anche poter coniugare tutto quello che mi arriva dall'esterno, saper intercettare i dati che arrivano dall'esterno. Quindi i trend, i segnali deboli, tutto l'ambito del digitale”.*

Si segnala, inoltre, che una parte degli intervistati ha sottolineato come le figure manageriali per la sostenibilità sono e saranno profili relativamente giovani, trattandosi, per la maggiore, di manager tra i 35 e i 45 anni di età.



*“Saranno profili che vanno dai 35 ai 45 anni.*

*Altre aziende che invece non sono ancora pronte ad accogliere questo tipo di figure, perché non hanno ancora un disegno interno organizzativo per la gestione di queste, però stiamo andando verso un interesse crescente, verso questa tipologia di ruoli, ma non sarà una cosa immediata. Sicuramente stiamo parlando di profili su quella fascia di età”.*



# Dal lato dell'offerta



# Dal lato dell'offerta

Ulteriore fattore comune in tutte le opinioni raccolte è che manager e dirigenti riflettono sempre più sul loro progetto individuale e professionale, un vero e proprio ripensamento di carriera, di percorsi professionali e di vita, con una maggiore e crescente importanza attribuita alla propria *Work Life Balance*.

Maggiore flessibilità e soprattutto maggiore propensione, come già anticipato nelle pagine precedenti, a lavorare per progetto (non una carriera in una sola azienda). **Le esigenze dei manager sono cambiate, sono disposti a reinventarsi come consulenti o ad avviare attività di auto-imprenditorialità** (start-up di impresa), anche per soddisfare nuove esigenze di equilibrio vita-lavoro. I manager non mostrano difficoltà nell'inserimento all'interno di nuovi settori; sono disponibili e propensi a reinventarsi; sono anche disposti a negoziare la componente variabile retribuzione.

I manager che si stanno mettendo in discussione sono partiti da se stessi e poi hanno dato l'esempio al proprio team di lavoro. È un processo di autoconsapevolezza che stanno affrontando, **la voglia di mettersi in gioco non manca**. Allineamento retributivo; flessibilità logistica allo svolgimento del lavoro (da dove lavoro, come posso riorganizzare logisticamente la mia presenza in azienda).



*“La gente è abbastanza propensa a mettersi in gioco e ad essere parte della partita. Quindi rimettersi in gioco e anche questo gli dà la possibilità di continuare ad essere vivo nel mercato”.*



## Interpretare la torre d'avorio

Il trauma vissuto con la pandemia da Covid-19, tra perdite di vite umane e profonda crisi del sistema imprese, ha fatto sbattere la faccia sulla realtà. Per alcuni manager è stato sufficiente rimettere in discussione un certo esercizio della propria managerialità per ritornare ad essere attraenti sul mercato e quindi **scendere dalla "torre d'avorio" o perlomeno interpretare la torre d'avorio.**



*"Forse l'elemento che è cresciuto di più è stato l'elemento interiore, la necessità individuale dei manager di guardarsi dentro, il ripensarsi, per le esigenze private e personali. Ma lo spostamento del focus degli obiettivi aziendali ha portato le persone, anche insospettabilmente, a volersi ripensare, rivedere, riposizionare, quindi questo elemento direi che è particolarmente significativo. Non c'è mai stato un episodio così di scala planetaria che ha portato i singoli a ripensare se stessi e il proprio modus operandi sul lavoro, ma anche di vivere".*

## Nuove scale di valori

Si evidenzia sicuramente un cambiamento importante: **la componente retributiva**, pur rimanendo un fattore importante, **pesa sempre meno a favore del Work Life Balance**, della possibilità di lavorare in Smart Working.



*"A non lavorare sempre nella grande bella Milano di affari e tornerei a Rovigo, magari perché ho un **Work Life Balance** più equilibrato verso i miei desideri".*

Ciò sta accadendo anche ai manager, ma con una differenza: mentre risulta naturale per un giovane neolaureato, sui dirigenti la situazione si aggrava, perché ovviamente esiste un passato, esiste un sistema di abitudini. Le Società di Outplacement osservano questo profondo cambiamento, come se fosse cambiata nella sostanza la scala valoriale, gli indicatori e la percezione della "qualità della vita".



*“Se non mi permetti di fare questo, mi puoi pure pagare quello che vuoi, ma io non vengo ad essere tuo prigioniero”.*

## **Lo Smart Working come strumento per il *Work Life Balance***

Il manager deve avere la capacità di far accettare all'imprenditore, dove possibile, le modalità di lavoro da remoto, deve essere in grado di **far comprendere all'imprenditore che se non compie certe operazioni, la gente se ne va, deve far capire all'impresa che esiste un *Work Life Balance***. In questa nuova fase, occorre ingaggiare le persone non soltanto verso l'esterno, ma anche verso l'interno, quindi farle crescere, “tenersele”, perché oggi le persone sono portate molto a guardare fuori.



*“Erano a Milano, spendevano 2.000 euro d'affitto, avevano i figli che andavano a scuola a Milano, oggi sono tornati a Catania e lavorano da Catania, vanno a Milano sporadicamente a fare quello che è necessario fare anche con piacere. Apre tutta una parentesi perché è un fattore che non è da sottovalutare. Prima a Milano magari ci andavano quasi dispiaciuti, oggi ci vanno con piacere perché se vanno hanno già tutto pianificato, vanno su perché sanno, non vanno ad ascoltare, ma vanno a risolvere. Quindi il *South Working* è già un termine che ti può dare una risposta alla domanda”.*

Per i manager, lo Smart Working risulta molto importante già in fase negoziale. La percezione del dipendente e del manager a cui non è data la possibilità di poter lavorare da remoto comporta una cattiva percezione/reputazione, percepita come un'azienda non innovativa, non moderna, non è capace di adattarsi ai tempi.

L'importanza dello smart working o di forme di flessibilità vale per le professioniste, per la possibilità di bilanciare la vita personale con quella professionale, ma si osserva anche da parte dei professionisti, proprio in fase negoziale, proprio per il fatto di essere stati in questo periodo tanto a casa e tanto a contatto con la vita personale e familiare.

Questo fenomeno, inoltre, si osserva sia nelle PMI che nelle multinazionali e comincia a diventare un punto critico laddove non si riesca a trovare l'incontro. L'esperienza del Covid-19 ha accentuato il tema dell'avere una qualità di vita, che consenta poi di lavorare con successo, ma di essere appagati pienamente.



*“Sto meglio psicologicamente perché sono molto meno stressato. Automaticamente, dò di più a livello lavorativo, perché non ho questa pressione, questo stress e quindi rendo molto di più”.*

*“La prima cosa che di solito mi chiedono è: non voglio più fare la vita che facevo prima. Ti chiedono un limite alle trasferte. Sono ben contenti di reinventarsi, ben contenti di respirare qualcosa di nuovo. Però vogliono **mantenere un buon bilanciamento vita privata e lavoro.***

*Quindi i manager si reinventano come consulenti, Fractional, o si propongono con un'idea per mettere su una start up”.*



### Un'altra tendenza osservata

Si è, inoltre, osservata un'altra tendenza: **molti manager ricollocati hanno poi optato per l'autoimprenditorialità**, mettere su un'azienda o una start up. Se non si riesce a negoziare sulla flessibilità lavorativa, l'autoimprenditorialità diventa un'opzione che permette, seppur in parte, di essere un po' più liberi, di gestire il proprio tempo di lavoro in maniera maggiormente conciliante con le esigenze personali e familiari.



*“Potrebbe esserci qui un nuovo **mismatching**, cioè, se tu cerchi ancora il manager che sta lì tutti i giorni 5 giorni su 7 in azienda a controllare se lavorano, se fanno il loro dovere, allora trovi difficoltà. Se, invece, cerchi un manager innovativo, digitalizzato, che sta a lavorare a distanza, che ti lavora per obiettivi e progetti, allora potrebbe diminuire la difficoltà di reperimento”.*



# Le caratteristiche dell'incontro



# Le caratteristiche dell'incontro

Il tema del rinnovamento e l'urgenza dell'incontro.



*“Lavoriamo molto anche sulla fascia manageriale, sui programmi di sviluppo. Sembrano temi così distinti, perché da una parte si parla di outplacement. Dall'altra parte si parla di competenze da riallineare, da sviluppare, però sono veramente due facce della stessa medaglia, perché ovviamente c'è un tema di rinnovamento, richiesto fondamentalmente per traghettare il business”.*

Si osserva un forte **senso di urgenza** (soprattutto per le PMI) nell'incontro tra le due parti, che può agire anche su caratteristiche di natura territoriale. La **caduta delle barriere geografiche**, ossia la maggiore flessibilità logistica e lo Smart Working sta rendendo più facile trovare figura manageriali da inserire in azienda, in possesso sia di *soft* che di *hard skills*, che prima si faceva fatica ad intercettare. **La remunerazione e lo stile di vita rappresentano ancora aspetti determinanti, che in parte si stanno superando con soluzioni di Temporary impegnati in un progetto con risultati definiti e finalizzati al trasferimento delle competenze (Coaching).**

## **“Conoscersi su un progetto”: nuova visione dell'incontro**

Dalle informazioni raccolte durante le interviste emerge l'esigenza di adottare una **nuova visione nell'incontro domanda/offerta**.

Considerata l'importanza che stanno assumendo le *soft skills*, il colloquio a volte non basta per far conoscere azienda e candidato. Occorrerebbe provare a “conoscersi” su un progetto. **È su bisogni, obiettivi e progetti (e non ruoli), che impresa e manager si possono confrontare e verificare se effettivamente condividono la stessa visione.** In questo caso, la definizione delle competenze avverrebbe solo dopo avere definito obiettivi e progetti, ovvero sulla visione di leadership.

## Comunicazioni tra le parti: leadership orizzontale

Si osserva l'esigenza di ripensare alle modalità di comunicazione. Grandissima importanza nei processi di outplacement è data alla comunicazione efficace. Questo fattore del cambiamento nella relazione è sicuramente molto importante, in quanto evidenzia la **caduta di un modello gerarchico di leadership**, per cui la capacità di collaborare, di comunicare, di mettersi dal punto di vista dell'altro, di capire che si sta aggiungendo valore e non si sta gestendo un potere, sono le competenze soft veramente rilevanti, soprattutto dopo il complicato periodo pandemico.



*“C'è una **leadership orizzontale, non più verticale**. Però dipende molto dall'impostazione dell'imprenditore e dell'azienda. Secondo me vale poco per le multinazionali, dove certe caratteristiche sono proprio richieste, invece, per altre realtà più piccole è una questione culturale. E poi la realtà ti dice che se adotti dei modelli di leadership diversi, più collaborativi, più partecipativi, meno gerarchici, di fatto, migliora l'engagement delle persone”.*

## Il ruolo dell'empatia e degli elementi fiduciari

Si evidenzia, nella delicata fase d'incontro tra domanda e offerta, la necessità di costruire un rapporto di fiducia e di empatia con il titolare dell'impresa. Il manager, si potrebbe dire, “va a riempire una casella mancante”, in quanto entra nella maggior parte dei casi all'interno di realtà che non sono già strutturate, entrando, quindi, in un ambito che è quasi personale, cioè di contatto con il titolare di impresa. Di conseguenza, l'aspetto personale anche di **empatia tra le due figure, manager e imprenditore, gioca un ruolo molto importante**. Per cui, non basta avere le competenze giuste per quell'azienda, ma serve un *plus*, dato dall'elemento fiduciario.



*“Abbiamo visto dei colloqui di manager molto molto competenti, quindi le competenze ce le avevano tutti, ma sono stati tutti scartati, esclusivamente per le soft skills, perché non si era creata questa empatia, questo feeling. Questo è ancora molto importante, proprio il feeling diretto con la proprietà. Se non si crea un rapporto di fiducia con la proprietà, anche se hanno le competenze a 360° vengono scartati”.*

## Forme contrattuali



*“I dirigenti amministrativi, soprattutto se sono profili senior, sono interessati a ricoprire ruoli di Temporary. In alcuni casi ho conosciuto anche dei manager e dei dirigenti che erano interessati unicamente al Temporary, non avevano più intenzione di essere all'interno di una struttura in modo permanente”.*

**Il fenomeno di crescita di Temporary e Fractional Manager non risulta solo funzione di una maggiore domanda, ma è correlato anche alle aspirazioni dei manager stessi. Il Temporary Manager sta assumendo un ruolo sempre più importante:** infatti, una delle Società di Outplacement intervistata sta predisponendo una specifica sezione di outplacement del Temporary. Rappresenta, inoltre, anche un'**opportunità per aziende e manager di conoscersi attraverso l'attivazione di un progetto, motore per il possibile inizio di una nuova collaborazione.** In questo modo, si riesce ad accorciare il tempo di risposta da parte dell'impresa (rivisitazione strategica e processi) ai quali i Temporary rispondono meglio.

In aumento anche la figura del **Fractional Manager**, forma contrattuale che deve ancora essere ben delineata e che impatta sui contratti a tempo indeterminato, causandone la riduzione.

Il ricorso al Temporary e al Fractional è spesso in funzione del tessuto produttivo, figure più richieste dove sono presenti piccole e medie realtà di impresa.

I manager che svolgono attività di consulenza, invece, sono sia giovani che manager di età più adulta. In termini di genere, l'opportunità di ricorrere ai Temporary e Fractional, non sembra avere impatti sull'ingresso delle donne che rimane stazionario<sup>8</sup>. Il Temporary Management come opportunità di “vedere cose diverse”.

---

<sup>8</sup> In generale, non si osservano caratteristiche di genere, ma a livello generazionale.



*“La parte **Temporary** sta assumendo un ruolo importante sul mercato del lavoro, anche dal punto di vista del business. Noi come società di consulenza abbiamo deciso di investire su una business line dedicata alla parte Temporary, proprio perché c'è un da una parte una grande richiesta da parte delle aziende, dall'altra anche una buona percentuale di candidati che sono disponibili a valutare dei contratti di **Temporary management**.*

*Consente di arrivare alla pensione e d'altra dall'altra parte, invece, c'è tutta una fascia di manager più giovani, che valutano il **Temporary** come un'opportunità, anche di vedere cose diverse. Magari consente di raggiungere un obiettivo personale/professionale a medio termine”.*

### **Temporary e Digital Transformation: verso nuovi progetti di cambiamento**

Ovviamente, le Società di Outplacement segnalano che, tra le figure manageriali, c'è anche chi è orientato nel ricollocarsi a tempo indeterminato o comunque cercando di mantenere la stessa RAL che aveva nella precedente realtà aziendale, spesso multinazionale, ma il mercato attualmente fa più fatica ad assicurare l'indeterminato. Ciò è influenzato anche dal fatto che il tema della Digital Transformation ha creato delle opportunità che sono spesso legate a un tema di cambiamento, con dei progetti di cambiamento che possono avere una durata di un paio d'anni, creando, quindi, opportunità lavorative che hanno una durata limitata e maggiormente conciliabile a candidati *Temporary Manager*.



*“Avere un contratto che ti dia sicurezza a 60 anni. Vuoi avere sicurezza e ti portiamo quindi a ragionare sul fatto che anche una persona avanti con l'età può avere comunque i suoi valori aggiunti rispetto a un 50enne o un 40enne”.*

### **Work Life Balance: nuove sfide manageriali verso la porta del Temporary**

La possibilità di lavorare come *Temporary Manager* da un lato, ben si concilia con il tema già affrontato del Work Life Balance, quale esigenza dell'offerta che supera la componente retributiva. Dall'altro, stimola i manager ad affrontare quella che potrebbe essere definita una nuova “sfida manageriale”, permettendo loro di concentrarsi su un progetto specifico, di focalizzarsi sull'obiettivo tecnico da raggiungere e, al contempo, permette all'imprenditore di poter continuare a sentirsi gestore e decisore di tutto.

Tuttavia, le società intervistate segnalano che molti manager con cui sono entrate in contatto non hanno ancora vissuto un'esperienza lavorativa "a tempo", esperienza che non è assimilabile all'attività di mera consulenza, in quanto anche ai *Temporary* e ai *Fractional Manager* viene richiesto di gestire risorse, di entrare nei processi aziendali, di possedere determinate soft skills, seppur per un tempo predeterminato. Ecco perché occorre, anche in questo caso, approcciare al cambiamento e diffondere una cultura manageriale e d'impresa che sia correttamente orientata a queste forme contrattuali.



*“Bisogna fare ancora un bel po’ di cultura sulla possibilità di utilizzare Temporary e Fractional, ma molti manager non hanno bene idea di che significhi un'esperienza a tempo. Ora il Fractional sta avanzando, vista la grande necessità di soft skills all'interno delle aziende, gestire le persone, gestire persone di diverse generazioni, quindi, un'esigenza di gestione di risorse, anche nelle PMI. Anche qui serve una figura che possa portare il suo know-how, agire realmente, quindi entrare nei processi, **non essere solo un consulente e sviluppare l'organizzazione**”.*



### Incontri e sinergie intergenerazionali

Per quanto riguarda l'età dei *Temporary-Fractional* si osserva la presenza di figure senior (50-60 anni) per affiancare come "mentoring" figure junior (30-35-40 anni). Il percorso di affiancamento di un *Temporary-Fractional* rende il giovane un "non competitor" dei manager adulti e, di conseguenza, il senior è visto come una figura di supporto.



*“**Empowerment** delle persone, cioè valorizzare la propria esperienza. E dall'altra convincere gli imprenditori ad assorbire alcune competenze, anche se le persone sono over con l'età e loro magari pensano di innovare e rinnovare inserendo giovani in azienda. Il tema della dell'inserimento dei giovani può essere un valore da un certo punto di vista, ma andrebbe fatto convivere con il tema delle **seniority**, perché solo dalla contaminazione ne può emergere una squadra vincente”.*

Per quanto riguarda le forme contrattuali, i Manager under 50 vedono il *Temporary* come opportunità di lavorare su progetti diversi e crescere professionalmente. Si tratta in ogni caso di manager che sono disposti a lavorare su progetti e obiettivi a medio termine.

I senior sono interessati al *Temporary* per una sfida personale, questo strumento è diventato una nuova opportunità per questi manager. Per i manager diventa un progetto professionale con cui possono mantenere il proprio livello di partenza in termini di opportunità. Le aziende ricorrono ai senior sottoforma di *Temporary Manager* per farsi aiutare a traghettare il cambiamento; successivamente, una volta che la nuova organizzazione è stata individuata, possono scegliere di utilizzare il personale interno.



### Tempo indeterminato

Per quanto riguarda l'evoluzione dei contratti a tempo indeterminato si osserva un aumento del contratto a tutela crescente, in quanto offre dei vantaggi contrattuali che legano i risultati alla carriera (spesso si parte da un tempo determinato per verificare se è il contratto giusto da ambo le parti azienda-manager).

## Manager e PMI: verso la prima scelta

Come si è precedentemente osservato, aumenta la domanda di figure manageriali, ma rimane il problema culturale della gestione "padronale" e permane la difficoltà nella mancanza, anche in presenza di un management strutturato.

Le PMI stanno cercando figure con competenze ed esperienze specifiche, figure apicali con competenze a 360°. Le *soft skills* risultano sempre più importanti: empatia, feeling con la proprietà, essenziale la creazione di un rapporto di fiducia.

**Ma la vera criticità per le PMI rimane quella di offrire al management una maggiore autonomia.**

Dalle interviste effettuate, emerge come l'imprenditore all'interno di realtà medio-piccole sia, di frequente, molto presente, mentre il manager proveniente da multinazionali o comunque da realtà aziendali di maggiori dimensioni è abituato ad avere molto più potere operativo rispetto al proprio team e si ritrova, invece, ad avere un rapporto diretto con l'imprenditore che non gli permette la stessa libertà d'azione.



*“Noi molto spesso vediamo questo rapporto dal punto di vista dell'imprenditore, ma se dovessimo invece ripensare alla figura del manager all'interno di un contesto di piccole e medie imprese dove bisognerebbe, diciamo, agire per garantire una migliore cooperazione, integrazione? Secondo me **bisognerebbe dare al manager più carta bianca, più possibilità di avere dell'impatto**. Il maggiore limite sia proprio il fatto che l'imprenditore spesso e volentieri è molto presente e il manager magari viene da realtà che nelle quali aveva molto più potere operativo rispetto al proprio team, al dipartimento, si trova invece un riporto diretto in alto che comunque non gli permette questo. Bisognerebbe forse dargli più possibilità di essere **protagonista**”.*



## Passaggio a PMI come prima scelta

L'urgenza legata alla crisi pandemica potrebbe rendere più fluido e agevole il passaggio alla PMI, che non è più una “seconda scelta”. Passaggio che va incontro alle nuove esigenze dei manager, tra cui il bilanciamento tra vita professionale e personale.

Dal lato dei manager, spesso il passaggio da una grande realtà di impresa a una PMI è vissuto come un evento critico, un salto culturale, segnato da diversi perimetri.

Ma qualcosa sta cambiando anche rispetto a questo aspetto: **il passaggio alla PMI, ritenuto in passato una sorta di “seconda scelta”, in seguito agli effetti determinati dalla crisi pandemica potrebbe, oggi, diventare più fluido, più agevole**. L'urgenza della situazione potrebbe far sì che il passaggio alla PMI sia considerato addirittura come una prima scelta. I manager mostrano nuove esigenze in termini di bilanciamento

lavoro-vita privata, ma non hanno difficoltà nell'inserimento in nuovi settori, sono disponibili e propensi a reinventarsi, si mostrano aperti alla negoziazione della componente variabile della retribuzione. Si segnala che tale senso di urgenza potrebbe essere determinato anche da scelte di natura territoriale, intese come maggiore disponibilità a spostarsi. La remunerazione e lo stile di vita rappresentano, invece, ancora aspetti determinanti, in parte in fase di superamento attraverso il ricorso a soluzioni di *Temporary manager*, impegnati in un progetto e con risultati definiti e finalizzati al trasferimento delle competenze (coaching).



*“La maggior parte dei nostri dirigenti che gestiamo vanno verso la piccola e media impresa che vuole il know-how del dirigente che arriva dalla grande impresa. E che ha preso anche, come dire un trauma e si è reso conto che vuole vedersi riconosciuto il proprio valore aggiunto e che probabilmente nella multinazionale, non vedeva più. **Essere riconosciuti come persone che possono dare.** Questo è quello di cui hanno bisogno i dirigenti ed è l'unico modo attraverso il quale l'imprenditore riesce ad ingaggiarli strettamente”.*

Quello che cambia oggi, per gli intervistati, è proprio il senso di urgenza. L'ultimo anno e mezzo ha insegnato a tutti che si possono fare anche cose diverse e possono funzionare: il trasferimento di competenza, di managerialità dalla grande impresa strutturata alla piccola e media impresa è in corso, anche se non è ancora perfettamente fluido. E la PMI è un'alternativa attuale, non più futura, diventando tutti un po' più flessibili.



*“Guardo alla PMI come il mio “buen retiro” per farmi gli ultimi anni di carriera, per divertirmi.*

*Considerare l'alternativa della PMI come un'alternativa attuale, non più come un'alternativa futura. E quindi, di conseguenza, il senso di urgenza porta in qualche modo a stimolare ulteriori ragionamenti, cioè si diventa un po' più flessibili”.*



### Figure con competenze a 360°

E le figure ricercate dalle PMI in questo momento di urgenza sono figure con determinate competenze tecniche che non ci sono all'interno della loro azienda, figure con un'esperienza internazionale o con una esperienza più a 360° in realtà più grandi (ambito finance, commerciale, ecc.), ma resta centrale, come più volte richiamato, il ruolo delle soft skills.

# Mismatch



# Mismatch

Secondo il parere dei professionisti intervistati, non esistono settori economici o professioni a più elevato disallineamento, ma il problema risulta essere di natura trasversale, di sistema.

Tra i principali elementi del disallineamento, sono stati indicati dagli intervistati:



**Asimmetria  
informativa e  
comunicativa**



**Problema  
della  
decodifica**



**Problema  
delle  
soft skills**



**Canali di  
incontro  
domanda /  
offerta**

## L'asimmetria informativa e comunicativa

Si osserva un problema ricorrente che è quello dell'asimmetria informativa, per i manager più marcata rispetto alle altre figure. Il manager deve essere in grado di rendersi visibile, in particolare, rispetto alle proprie *soft skills*. Ma molti candidati non sanno raccontarsi, i CV risultano spesso inadeguati a farsi conoscere, i manager non sono in grado di fare una mappatura completa delle proprie capacità, non sono particolarmente efficaci nel rendersi visibili, nel raccontarsi e, soprattutto, nel comunicare le proprie *soft skills* (**Self Branding**). E i professionisti intervistati dichiarano, infatti, di lavorare molto sul colloquio di lavoro, su come ci si approcci, perché i candidati non sanno di avere determinati valori aggiunti e, di conseguenza, come farli emergere. Sviluppare la capacità di *Self Branding* permetterebbe ai manager di riuscire a muoversi meglio sul mercato, di attivare un network e di fare in modo che questo network li conosca. Ma l'aspetto di asimmetria informativa è osservato anche lato domanda: spesso le imprese mostrano deficit strutturali nel fare assessment di visione dei propri bisogni (non solo un problema di label, di figure professionali da ricercare, ma anche di sapere quali competenze occorrono in un determinato momento, in una determinata area). Non sembra si profili una situazione di carenza di figure manageriali, **in molti casi manca l'attrattiva dell'impresa verso il manager (Employer Branding)**. Da entrambe le parti occorrerebbe una maggiore "educazione": le imprese focalizzando meglio i propri bisogni; il candidato specificando meglio il proprio saper fare e le proprie aspirazioni di carriera.



*“Lato manager, probabilmente dobbiamo proprio imparare a raccontarci e a fare in modo che il mondo che ci circonda sappia chi siamo e che cosa facciamo nella vita.*

**Devo raccontarmi in qualche modo, altrimenti il mondo non sa che esisto.** *Dall'altra parte, io azienda dovrei farmi parte attiva e diligente nel raccontare al mondo ciò che sto cercando.*

*Tenere un occhio sul mercato, sempre e comunque. E purtroppo questo è un onere personale e ed è una competenza che va acquisita!”.*

*“C'è tutto il tema invece delle opportunità nascoste, attraverso un buon utilizzo del proprio **personal brand e dei propri valori**”.*

*“Un primo ostacolo sicuramente è **un ostacolo di comunicazione**, riuscire a sintetizzare ciò che ha fatto e quindi rendersi appetibile per il proprio interlocutore. [...] Cosa dire di sé nella maniera più funzionale possibile a quella dell'interlocutore?”.*

*“Nei percorsi di outplacement che vediamo, prima di arrivare a confrontarsi e sulla parte retributiva, ci si confronta sull'approccio, cioè i nostri manager che vanno a fare colloqui con le classiche PMI tornano da noi con le braccia per terra perché trovano linguaggi, modi di approcciare le cose, modalità di interazione che non riconoscono”.*

## Il problema della decodifica

**Un altro elemento di criticità legato all'incontro riguarda una questione di natura lessicale, ovvero il problema della decodifica.** Il lessico utilizzato da entrambe le parti risulta sicuramente un ostacolo all'incontro. Partire da un nome per le figure professionali ricercate può non risultare efficace. Non esiste una candidatura che vada bene per tutto, ma ciascuna va affinata e finalizzata per incontrare i bisogni dell'impresa, la quale, al tempo stesso, non può contare su una richiesta generica che si ferma ad un *job title*. Il lessico in inglese oramai non è più un limite. Ogni singola impresa definisce un ruolo utilizzando diversi nomi. **Esiste un problema di glossario comune, di linguaggio univoco.**

L'onere di tradurre, di codificare e decodificare un linguaggio spetta all'azienda. E rendere quanto più accessibili e comprensibili le proprie esperienze e competenze spetta al manager.

**È un onere, quindi, che va ridistribuito tra le parti: cercare di trasferire bisogni e competenze nella modalità più semplice per la comprensione da parte dell'altro.** E, in particolare, al manager è richiesto di snellire il linguaggio per codici assunto lavorando nelle multinazionali, poiché molto spesso tale linguaggio si sostanzia in sigle legate ad uno specifico ambiente di lavoro, non comprensibili per la maggior parte delle persone che non siano di quell'azienda.



*“Ormai siamo dei tag. C’è il fenomeno delle key-words, un fenomeno relativamente recente. Oggi basta una parola, quindi tu sei competitivo se sai che, tra le tante cose che hai fatto, ce n’è una che devi mettere nel curriculum”.*

*“Qualsiasi cosa, googli e metti una parola, due parole e ti esce fuori il mondo. Quindi stessa cosa funziona nella ricerca del selezione del personale. **E tu che vuoi essere cercato quella parola la devi avere. Quindi è utile la job titles, ma altrettanto, se non più utili, sono le sue declinazioni**”.*

*“Bisogna fare delle sottocategorie, mettere dei sinonimi oppure scrivere all’interno appunto delle etichette; cosa sa fare ognuno, declinare il nome o descriverlo. C’è un’area di LinkedIn in cui inserendo un ruolo ti propone a destra quelli che sono i ruoli, cioè come quel ruolo viene anche chiamato in altre maniere su LinkedIn, che va a identificare le competenze più comuni richieste”.*

*“L’etichetta è proprio la prima cosa su cui effettivamente si deve lavorare, proprio di personal branding, quindi noi abbiamo figure che cambiano i nomi, ma anche ogni azienda chiama i ruoli in un modo diverso. [...]”*

***Non è più quell’etichetta a fare veramente il personaggio, ma l’insieme di competenze, di esperienze.** Quindi noi dobbiamo essere capaci di interpretare, definire un ruolo a priori e poi andare intercettare il mercato su quella roba lì è più facile, lavorare su parole chiave, su competenze, su esperienze, su altre cose piuttosto che sulla singola etichetta”.*

*“Macro categorie e una linea guida possiamo dare noi, io parto sempre un po’ dal fare la radiografia del mio candidato, dirgli: tu sei questo, il mercato è questa roba qua, come vi mettiamo insieme? Quindi mi fermo poco su quel su questa cosa dell’etichetta, ma per arrivare a definire. L’etichetta è più facile, cioè non puoi partire solo dalle competenze, **devi partire anche un po’ dall’identità, bisogna farci uno studio**”.*

## Il problema delle soft skills

La situazione post Covid-19 mette in rilievo un disallineamento domanda/offerta di competenze dei manager che interessa prevalentemente le *soft skills*. La ricerca e l’incontro tra domanda/offerta è più complesso anche in quanto si ricercano **ruoli con competenze a 360°**. Molto frequentemente e soprattutto per le nuove famiglie di competenze *soft* o quelle famiglie di competenze ibride tra *soft* e *hard skills* nelle aziende (più in particolare nelle PMI) si osserva **confusione nei ruoli e difficoltà nel percorso di valutazione di tali competenze**.



*“Il mismatch potrebbe essere sicuramente legato a un tema di soft skills, ma spesso c'è un tema anche di disallineamento rispetto alla cultura e rispetto agli obiettivi di business”.*

*“Bisogna identificare l'obiettivo, vuol dire che non può essere che i manager disponibili non possiedono le soft skills necessarie. Ognuno dei manager che ho conosciuto possiede delle competenze. L'importante è capire a chi e a quali obiettivi rivolgerle”.*

***“Il tema della consapevolezza, cioè capire, sapere, scoprire che si dispone sia di competenze tecniche hard sia di competenze soft, sufficienti per potersi rimettere sul mercato, altrimenti l'intervallo di tempo si allunga enormemente”.***

***“I manager non sono abituati a venderli per le soft skills, non sanno neanche come venderle, non sanno neanche identificarle, sono più abituati a vendere quelle che sono le loro competenze tecniche. Ecco quindi anche lì c'è una difficoltà a esprimersi e a far uscire queste loro competenze.”***

## **I canali di incontro domanda/offerta**

**Infine, l'utilizzo dei canali di incontro domanda/offerta rappresenta un'ulteriore criticità nell'allineamento tra competenze richieste e competenze offerte.**



# I canali



# I canali

## Una prima definizione

In anatomia, un canale corrisponde a un condotto, un solco, un corso entro cui far passare un liquido o altri elementi. Nella teoria della comunicazione, con l'espressione "canale", si intende ogni mezzo in grado di trasportare un'informazione. In senso figurato, invece, s'intende una via, un tramite per la diffusione di un prodotto sul mercato. Il concetto di "canale" è stato tipicamente articolato e sviluppato dal marketing per sostenere le imprese ad immettere sul mercato beni e servizi. Così si arriva alla definizione di canale diretto, il canale corto e lungo, formale e informale, per una distribuzione pull (che attira il cliente a sé) o push (che sollecita il cliente per il tramite di altri soggetti). Nascono, di conseguenza, strategie di posizionamento sul mercato, a seconda delle leve distributive, ovvero **intensiva, esclusiva e selettiva**.

Con la dicitura di "canali" del mercato del lavoro si intendono quei contesti in cui si "concentrano le informazioni" (flusso informativo), ovvero gli "aggregatori di offerte" da parte di imprese, enti, istituzioni, associazioni, piattaforme, etc. Tali aggregatori di offerte costituiscono alvei di raccolta e di raccordo d'informazioni, in cui le imprese possono pubblicare il loro annuncio, di frequente su più di una *job board*. Sono, dall'altra parte, gli stessi utilizzati dai candidati per conoscere le *vacancies* del mercato del lavoro (a livello locale, nazionale, internazionale) e per farsi conoscere.

La codifica di queste aggregazioni avviene attraverso la profilazione (che può essere utilizzata con diverse finalità: orientativa, statistica, indicativa).

**I canali, dunque, sono il contesto in cui si crea il primo contatto per un possibile matching.** Alcuni di essi sono strutturati anche per proseguire ed offrire un processo strutturato di recruiting. Gli strumenti maggiormente adottati, per attivare il matching, sono: la notifica ad agenzie del lavoro pubbliche, la risposta agli annunci (sempre più presenti sui portali online), l'autocandidatura, il passaparola, il ricorso agli intermediari pubblici e privati, l'utilizzo dei social, i contatti personali professionali.

Tra i principali **canali** di aggregazione si registrano alcuni che si possono definire **"formali"**:

## Siti corporate delle imprese

Il sito ufficiale di ogni azienda quasi sempre ospita al suo interno una sezione chiamata "Lavora con noi" o "Posizioni Aperte", che permette l'invio di candidature direttamente ai reparti HR. In questa sezione, le imprese segnalano, appunto, le posizioni aperte corredate da *job description*. Attraverso questo canale, pertanto, le aziende permettono di inviare il proprio *Curriculum Vitae* qualora le competenze coincidano con quelle richieste nella profilazione. Non è un sistema di aggregazione/incontro oneroso.

## LinkedIn, Social Media e altre piattaforme digitali

Si tratta di siti specialistici dedicati all'incontro tra domanda e offerta. Al fine di reclutare risorse tramite LinkedIn, occorre creare un annuncio (job posting) - spesso a pagamento - nella sezione Lavoro, per la visualizzazione da parte dei candidati delle offerte di lavoro aggregate. L'utilizzo dei Social Media come canali di aggregazione rappresenta il nuovo punto di partenza delle imprese per una prima valutazione dell'immagine, anche digitale, dei candidati. I social media sono quindi utilizzati dai selezionatori o come piattaforme per la pubblicazione degli annunci (si pensi a Facebook e altre piattaforme utilizzate con questo scopo negli ultimi anni), oppure come vetrine attraverso cui farsi un'idea della personalità dei candidati. In quest'ultimo caso, per valutare i profili, i recruiters apprezzano particolarmente coloro che partecipano alle discussioni su temi che conoscono o che sono affini ai loro ambiti professionali, o coloro che sono aperti a un confronto costruttivo con altri soggetti con più anni di esperienza. I Social Network rappresentano per i candidati, dunque, una potente vetrina da poter sfruttare a proprio vantaggio. Non si tratta di un sistema di aggregazione/incontro particolarmente oneroso, si pagano i livelli di servizio specializzati.

## Mezzi stampa offline

Molto diffusi prima della Digital Transformation, i mezzi stampa offline (per lo più riviste e quotidiani) hanno rappresentato e rappresentano oggi, anche se in misura minore, un altro canale di raccolta di profilature di candidati utilizzato dalle aziende che cercano personale. Si tratta di riviste e quotidiani che ospitano al loro interno spazi dedicati alla descrizione di annunci. Per poterne usufruire, le aziende pagano lo spazio dedicato all'annuncio.

## Head-hunter

I “cacciatori di teste” sono persone specializzate che trovano “le teste migliori”, da proporre a imprese, enti o istituzioni con la necessità di trovare persone qualificate per nuovi ruoli e/o progetti. Sono dotati di un database strutturato corrispondente al loro prezioso network professionale. Un head-hunter può lavorare direttamente come consulente di un’impresa o farlo per conto di una società di head hunting la quale, a sua volta, lavora per un’impresa. Attualmente, molti head-hunter utilizzano LinkedIn ed altre piattaforme come canali di “aggregazione” di candidati, con la profilazione corrispondente alla ricerca ricevuta per mandato aziendale. In questo caso, si paga la consulenza specialistica.

## Agenzie per il lavoro

Le agenzie per il lavoro possono farsi carico del processo di selezione per conto di un’impresa. Una volta terminata questa fase, sono presentati all’impresa i profili più idonei per la posizione aperta. Sono operatori più “generici” rispetto agli head-hunters, con una minore esperienza relazionale diretta e con una maggiore propensione ad utilizzare gli strumenti social per raggiungere un’aggregazione qualificata di candidati. Il processo di selezione effettuato per conto dell’azienda è a pagamento.

## Job day e carriere day

Si tratta di eventi di recruiting in cui le aziende hanno la possibilità di farsi conoscere anche dai più giovani attraverso un rapporto più diretto; i giovani, invece, hanno modo di entrare in contatto con le realtà lavorative e ricevere utili spunti di orientamento.

Oltre ai principali canali sin qui indicati, meritano menzione in qualità di aggregatori di offerte “informali”: le **associazioni professionali e di categoria**, capaci di dar voce e diffondere gli interessi e le competenze dei soggetti rappresentati; le **fiere di settore**, che permettono alle aziende di conoscersi e di conoscere potenziali clienti; **le persone** con un ricco networking professionale, capaci di facilitare l’incontro tra aziende e potenziali talenti, analogamente ai **professionisti e/o centri d’affari**.



*“Tutti i canali sono importanti e varia molto a seconda del periodo, a seconda dei ruoli. Anche noi abbiamo manager che si ricollocano molto bene attraverso gli annunci, altri invece che proprio zero, altri che invece si ricollocano molto bene con il network personale, per altri invece proprio non funziona”.*

*“Mentre prima per cercare un Direttore Marketing andavo, magari, su LinkedIn o su altri canali trovandolo facilmente, adesso come azienda per trovare un Direttore Marketing con competenze digitali, con competenze omnichannel etc. faccio molta più fatica e quindi utilizzo le società di call center per cercare di trovare questi ruoli un po' più ricchi, no? Un po' più competenza a 360°, per cui vediamo che funzionano”.*

**Già da questa prima lettura e definizione è possibile comprendere l'importanza di avere consapevolezza e conoscenza dei numerosi canali del mercato del lavoro, sia per gli attori dell'offerta che per quelli della domanda di competenze. Tale consapevolezza e conoscenza garantirebbe, in maniera efficace ed efficiente, il funzionamento organizzativo e il primo incontro armonico tra le parti in gioco.**



## Processi non strutturati

Imprese e candidati non avvertono la necessità di strutturare i processi dell'incontro domanda e offerta. Formalizzazione che ridurrebbe il rischio di errori e disfunzioni organizzative. Situazione che genera disvalore, anziché valore.

## La situazione attuale

Dalle interviste e dalle testimonianze raccolte emerge, con evidenza, che tanto le imprese, quanto la cultura manageriale in senso lato (i candidati) non avvertono la necessità di strutturare i processi dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro (professionalità). Una maggiore strutturazione e formalizzazione di tali processi agevolerebbe, invece, il matching finale, consentendo l'immissione di professionalità nell'organizzazione. Strutturare i processi ridurrebbe, inoltre, il rischio di errore e, quindi, di relativa disfunzione organizzativa.

Il conclamato mismatch conferma che non sono stati individuati e strutturati i principali processi di funzionamento del mercato del lavoro a tal punto che non si genera valore aggiunto, bensì disvalore, sia all'interno delle organizzazioni, che nell'intero assetto economico-sociale del nostro Paese. Tutto ciò si traduce in

mancanza di dinamismo e di impossibilità di cambiamento del sistema, in un periodo storico che richiede, al contrario, strategie innovative.

Con l'attuale fenomeno della disintermediazione si assiste a una correlata **situazione di confusione e disorientamento nell'utilizzo dei canali**. Infatti, risultano pochi i candidati che distinguono nettamente i canali di accesso al mercato del lavoro, così come le imprese che attivano prassi di ricerca standard, non considerando, di volta in volta, le diverse esigenze, i bisogni specifici.

In tal senso, riprendendo le definizioni in prestito dalle teorie del marketing, **le Società di Outplacement potrebbero rappresentare degli ottimi "Channel Manager", con i quali sviluppare una necessaria cultura di funzionamento dei canali del mercato del lavoro**, sostenendo una sana dinamica di incontro tra domanda e offerta, passando sempre più da un sistema spontaneo ed informale ad uno specializzato, capace di attivare livelli corrispondenti di competenza tra imprese e professionalità e di evitare la creazione di **canali "ibridi"** e non strutturati per l'incontro tra questi.

## Le principali problematiche e le possibili strategie di risoluzione

### Mancata conoscenza e utilizzo dei canali

Come anticipato nei paragrafi precedenti, relativamente ai "canali" del mercato del lavoro non si è ancora sviluppata nessuna consapevolezza, da parte di tutti gli attori, nessuna conoscenza specialistica e attenzione per comprendere le regole/sistemi di ingaggio per risultare efficaci e così sopperire e gestire qualcosa che, fino ad ora, non ha funzionato adeguatamente. E, ovviamente, la mancata conoscenza dei canali di incontro domanda/offerta ne determina il mancato utilizzo, aumentando il mismatch.

### L'utilizzo "confuso" dei canali: le job descriptions

L'uso dei canali dipende dalla cultura aziendale: si passa dall'uso del network avanzato, alla ricerca diretta anche su LinkedIn, alle figure professionali apicali che vengono intermedie da head-hunter. Ovviamente, la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti a disposizione è condizione necessaria per favorire l'incontro tra gli attori del mercato del lavoro ma non è sufficiente: **è necessario, infatti, che quegli strumenti siano utilizzati in maniera corretta**. Si evidenzia, invece, confusione rispetto all'utilizzo dei canali, soprattutto problematiche legate alla definizione delle *job description* coerenti alle competenze ricercate nei candidati, problema comune a diverse imprese. Un esempio che può essere citato è quello dei ruoli IT rispetto ai quali un'impresa non sa ancora cosa gli serva esattamente e cosa, di conseguenza, ricercare sul mercato del lavoro.

## Il network interno ed esterno all'impresa

In questo contesto, i **network di incontro domanda/offerta di lavoro sono strumenti potentissimi. Infatti, nei contesti in cui lavora un network si fluidifica meglio l'informazione.** La segnalazione di una persona di fiducia rappresenta, inoltre, un valore aggiunto anche all'esterno, in quanto si può tradurre come una forma di attrazione verso i talenti.



*“Ci sono delle situazioni in cui c'è questo messaggio ai dipendenti, ovvero se segnalate determinate candidature che arrivano dal vostro network, vi assegneremo una premialità. Quindi **il concetto del network continua ad essere centrale anche all'interno delle aziende.** Insomma, si sta insistendo anche molto sul network all'interno dell'azienda. Se io decido di segnalare una persona, in realtà sto segnalando una persona per me di fiducia e che possa portare valore alla mia organizzazione. La segnalazione sicuramente che non è da intendere come la cosiddetta raccomandazione. Anche il dipendente diventa una **forma di attraction**”.*

**Si tratta, ovviamente, di canali informali**, utilizzati tendenzialmente dalle PMI, che per trovare un candidato utilizzano il “passaparola”, mentre le imprese di grandi dimensioni hanno un approccio maggiormente orientato ai canali formali, approccio che è, infatti, più vicino a realtà internazionali. Anche per le **figure manageriali, il canale di ricollocazione privilegiato è quello informale.** Non ci sono stravolgimenti rispetto agli anni passati o al periodo pre-covid: il canale informale dà i maggiori risultati attraverso l'attivazione di un network perché consente di conoscere territorio/aziende.



***“I candidati da noi si ricollocano molto di più con i canali informali e col proprio network personale, più di qualsiasi altra cosa.***

*Il canale informale è quello più promettente, soprattutto il canale informale delle persone che si sono conosciute per lavoro, nel senso di canale professionale, tutte le relazioni che si sono intessute nel tempo, dove una persona ha avuto modo di farsi apprezzare, sono le fonti migliori di ricollocamento”.*

***“La parte forte preponderante, il canale preponderante nell'esperienza di ricollocazione di un dirigente continua oggi a essere il canale informale.***

***L'accesso all'informazione è un accesso quasi sempre informale. A livello internazionale accade esattamente il contrario, cioè i canali formali sono preponderanti”.***

## Il passaggio dalle posizioni ai bisogni

In positivo, si osserva una **forte consapevolezza di imprese e candidati delle criticità nell'utilizzo dei canali di incontro tra domanda e offerta di lavoro**. Una possibile strategia di soluzione potrebbe essere data dal concentrarsi su un progetto professionale e ricercare **bisogni più che posizioni**: in questo modo, le imprese potrebbero prediligere l'utilizzo di uno specifico canale in base alle necessità aziendali contingenti e, di contro, il manager potrebbe riposizionarsi in base ai bisogni che è in grado di soddisfare.

## Focus ad hoc: i canali digitali

Per quanto riguarda i canali digitali, si riscontrano alcune difficoltà specifiche: talvolta le informazioni sono "nascoste"; alcune funzionalità non sono propriamente intuitive. A queste difficoltà "tecniche", si aggiunge il **problema del linguaggio**, della corretta descrizione delle figure professionali ricercate, dal lato impresa, e della capacità di raccontarsi, dal lato dei candidati. Per sviluppare le potenzialità degli strumenti digitali a disposizione occorrerebbe, quindi, dal lato **impresa**, partire dalle competenze che descrivono i bisogni aziendali, non dai *job titles*. **Aiutarle nel codificare le proprie esigenze per farle emergere in chiaro e classificare la propria domanda**.

Dal lato dei candidati, occorrerebbe accompagnare i **manager** nella fase di **comunicazione e valorizzazione delle proprie esperienze e del proprio concreto "saper fare"**, in particolare rispetto alle nuove sfide di cambiamento delle imprese. Trasferire e comunicare le cose che si sanno fare per renderle comprensibili per l'imprenditore/l'azienda.



*"Ci dovrà essere una **base di partenza su aree funzionali**, su cioè su quale potrebbe essere un punto comune per parlarsi, perché **altrimenti diventa anche difficile il racconto** se non è fatto attraverso alcuni canali, ma se è fatto, per esempio, su un canale digitale diventa complicato.*

*Noi stiamo ragionando su un 20% di mercato che è quello su dove ci si parla in maniera più aperta e trasparente. Poi c'è un 80% di informalità e allora lì **il problema è che la responsabilità sta da entrambe le parti**".*

## L'ibrido LinkedIn



*“LinkedIn si pone a metà strada tra il canale formale e il canale informale”.*

Quanto anticipato in generale per i canali digitali trova la sua applicazione, forse, più significativa su LinkedIn. **A metà tra un social network e una piattaforma professionale** per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, LinkedIn rappresenta **“l'ibrido per eccellenza”**, in un contesto sociale ed economico in cui questo termine ritorna sempre con più frequenza (richiesta di competenze ibride, figure manageriali ibride, ecc.) e si sostanzia quale **vetrina importante per imprese e lavoratori**.



*“Grazie a questo strumento è molto più facile entrare in contatto, venire a conoscenza, frequentare. Quindi esistono ancora tutti e due. Da noi i nostri candidati e le aziende si aspettano sempre che noi siamo i fenomeni del canale informale, come se noi da potessimo tirar fuori dal cilindro le opportunità di lavoro che si è vero, ma è un lavoro di squadra, è un lavoro che viene fatto a quattro mani”.*

LinkedIn **nasce come canale formale**, utilizzato in modo strategico per recuperare informazioni attraverso funzionalità avanzate, **mentre il suo utilizzo in una logica di networking lo rende un canale informale**, in quanto agisce come una community con modalità interattiva.



*“Dove lo colloca allora LinkedIn? [...] Dipende dall'utilizzo che se ne fa LinkedIn, insomma, **se lo utilizzo come vetrina per vedere solo gli annunci, rientra sicuramente tra i canali formali, se invece lo utilizzo in maniera strategica partecipando magari a delle community o in maniera interattiva, può diventare una fonte di canale informale** e anche per espandere il proprio network”.*

Dal punto di vista **generazionale**, con riferimento alla fascia di età 35-50 anni, l'approccio è di maggiore consapevolezza dello strumento e maggiore dimestichezza nell'utilizzo dello stesso: i profili junior hanno quasi tutti un profilo LinkedIn. Tuttavia, il loro network di conoscenze professionali è più scarso e, di frequente, non viene implementato. Al contrario, i profili senior sanno cosa sia un

network professionale e lo usano, ma hanno tendenzialmente meno familiarità nell'utilizzo delle piattaforme digitali.

Si ritorna, quindi, come indicato in generale per tutti i canali d'incontro tra domanda e offerta di lavoro a un concetto: quello di **utilizzo corretto**, non basta la conoscenza.

**“Ma LinkedIn è sicuramente il numero uno. Non è lo strumento in sé, è la mancanza di confidenza con lo strumento, se ci aggiungi che è uno strumento digitale di stampo molto anglosassone. Uno strumento potentissimo, ma bisogna saperlo usare”.**

Raramente, invece, sono utilizzati **ulteriori canali digitali** in aggiunta a LinkedIn, **specializzati per settore**. Tuttavia, anche in questo caso spesso si evidenzia una **scarsa conoscenza e utilizzo dello strumento** a disposizione.



*“Bisogna stare molto al passo con gli aggiornamenti che fa LinkedIn. Noi lo utilizziamo moltissimo, sia per gli annunci, sia in modo tale che il manager possa comunicare quelle che sono le sue competenze, capacità a farsi conoscere alla rete. E va utilizzato, monitorato continuamente, sta prendendo ogni volta più piede e ci sono poi anche altri fronti, altri canali che funzionano molto bene. Però sì, la parte digital sicuramente è quella che sta prendendo più piede in assoluto. **Ad esempio i siti e specializzati, magari per i ruoli, come ad esempio Fashion Jobs, Pambianco che sono specializzate nell'ambito fashion e per cui si stanno creando magari dei canali. C'è anche Glassdoor, che funziona molto bene, quindi ci sono delle nuove piattaforme che magari sono più facili da utilizzare e sono ricche di contenuti o anche in termini di formazione e valori aggiunti che magari quelli un po' più tradizionali non danno.** Ad esempio c'è Monster. Praticamente non viene quasi più utilizzata o almeno e non è così ricca come sono le altre piattaforme e anche quella de il Corriere del Corriere della Sera, Il Corriere Lavoro. Anche lì, non è che si trovino grandi cose per cui noi, ad esempio, utilizziamo moltissimo Glassdoor.*

***Sono pochi i manager che conoscono bene questi canali, noi infatti facciamo ai nostri candidati una formazione specifica, ad esempio su LinkedIn e anche sugli altri canali, proprio perché non hanno la conoscenza né la dimestichezza per muoversi in questi canali. E quindi no, anche lì c'è davvero una mancanza e la maggior parte di loro dice di conoscere LinkedIn, ovviamente, ma non sanno come sfruttarlo al massimo”.***

Oltre al gap generazionale, su LinkedIn appare, in maniera ancora più evidente, il **problema del linguaggio e della codifica delle informazioni**.

LinkedIn offre grandi opportunità per l'incontro tra domanda e offerta di competenze, ma opera attraverso termini anglosassoni e, non raramente, si assiste **all'utilizzo di job titles in maniera non appropriata**, che non descrivono correttamente le professionalità ricercate da un lato, che si possiedono dall'altro. Per sfruttare al meglio le potenzialità di questo canale, diventa ancor più forte l'esigenza di **eliminare le formalizzazioni** sia nella realizzazione di un annuncio di lavoro, sia nella presentazione di se stessi, altrimenti si rischia di non incontrare la domanda o di "non vedere" tutte le opportunità.



*"LinkedIn lavora più o meno con dei termini anglosassoni, è lo standard, **non si può prescindere e bisogna imparare a usarlo bene.***

*Non è lo strumento che si deve adattare alla domanda, non si può prescindere".*

*"LinkedIn in qualche modo sta un po' obiettivamente spostando il mercato del lavoro su canali formali. Se ne vede qualcosa in più. Però in generale **l'esperienza di un dirigente che cerca lavoro è comunque un'esperienza ancora oggi molto frustrante, perché vede pochissime opportunità rispetto a quelle che realmente ci sono.***

**Sviluppare, quindi, la capacità di raccontare senza sovrastrutture, sia dal parte delle imprese che pubblicano gli annunci di lavoro, sia da parte dei manager che si presentano sul mercato.**



*"Il nostro mercato del lavoro non è un mercato ancora sufficientemente maturo da accogliere, riconoscere nella trasparenza questi passaggi e la formalizzazione di questo passaggio è ancora un valore".*

# Primi suggerimenti



# Primi suggerimenti e principali passi

Nella prima fase dello studio sono emerse alcune iniziali indicazioni per il superamento del mismatch. Sembra necessario dover uscire dagli schemi tradizionali e trovarne di nuovi, ovvero **superare la genericità della presentazione della domanda e dell'offerta, costruendola volta per volta. Processo che richiede più tempo, ma che potrebbe risultare maggiormente efficace.**

Occorre, inoltre, **ricercare le competenze in risposta ai bisogni di impresa e sviluppare la capacità di raccontare le competenze**, i percorsi professionali. Tra i primi suggerimenti, sono indicati dagli specialisti intervistati:

- **Employer and Self Branding (analisi congiunta e racconto di profili professionali)**
- **Strategia comunicativa** sia per le imprese che per i candidati per "trovarsi", per comunicare un'opportunità reciproca.
- **Decodificare il linguaggio:** dal lato delle imprese occorre far emergere i bisogni, ossia "cosa deve fare il manager in azienda", quali sono i compiti e le cose di cui gli si chiede di occuparsi o di fare; dal lato dei manager, questi devi imparare a raccontarsi, ovvero raccontare all'esterno cosa sta cercando. Entrambe le parti sono chiamate a lavorare sui contenuti della *job description*, più che sulle etichette.
- **Eliminare le zone grigie, costruendo l'offerta/domanda partendo non dalla definizione del ruolo, ma partire da key-words identificabili lato domanda e lato offerta.** Si potrebbe pensare ad avere una sorta di mappatura delle competenze per area, per funzione, per settore. La label, per essere efficace, andrebbe tradotta impresa per impresa.
- Incontro tra domanda e offerta basato su progetti: **progetti e piani di sviluppo aziendale e profili.** Lavorare sulla comprensione e condivisione dell'obiettivo, quindi mediante il rafforzamento di specifiche *soft skills*. Definire un progetto concreto e una idea chiara (assessment). La presenza dell'HR è spesso di aiuto, tuttavia nelle PMI è usuale che l'HR non detti le priorità e non gli venga assegnato il ruolo di individuare talenti. Il candidato

può compiere ricerche per parole chiave e ricorrere a delle key words quando si presenta, chiarendole bene.

- **Diverso approccio ai canali:** occorre **lavorare su come approcciarsi al canale**. I canali devono essere attivati, ma bisognerebbe utilizzare approcci differenti per canali differenziati; prima formale poi il network, occorre utilizzarli per coglierne tutte le opportunità e approntare una strategia di posizionamento sui vari canali per arrivare prima e meglio all'allineamento delle esigenze tra impresa e candidato.
- **Formazione** specifica e continua.
- Modificare i **CV** rendendoli più **“parlanti”**, attraverso un’operazione di riclassificazione di parametri confrontabili, anche solo qualitativamente (elenco di competenze, capacità, attitudini, etc.)<sup>9</sup>.
- In particolare, mettere a terra le competenze digitali e quelle di sostenibilità rispetto le quali si apriranno le maggiori sfide per le imprese e per la leadership manageriale. **La profilazione è molto importante, ma occorrerebbe superare il concetto di “ruolo” o “figura professionale” e passare alle aree di competenza.** Specificatamente, per digitale e sostenibile c'è da attendersi una prima mappatura tra due/tre anni e il conseguente inserimento di figure in maniera stabile nelle imprese, guardando appunto più alle aree funzionali.



*“Maggiore apertura e una maggiore trasparenza, manca una maggiore concretezza. Cioè, dobbiamo uscire in Italia ancora dalla dimensione dei silos, stimolare i manager a prendersi un po' meno sul serio e di avere un approccio un po' più funzionale”.*

*“Il **tema dell'esposizione**, intendo proprio la possibilità, per esempio della persona, non so di lavorare organizzando, che ne so, un talk show e quindi rendersi più visibile attraverso dei canali diversi. Con uno dei post dei post LinkedIn, in maniera tale da raggiungere un certo tipo di audience. Ecco, su questo secondo me c'è ancora un po' di lavoro da fare”.*

*“Un **bilancio delle competenze è la cosa più difficile da raggiungere come obiettivo**, è quel sano esercizio di consapevolezza che ognuno di noi dovrebbe fare per capire chi si è e che le proprie competenze sono utili.*

*Shift, cioè proprio lo spostamento, cioè quello che cambia, è quello che alimenta un percorso di outplacement”.*

---

<sup>9</sup> Attualmente questo è un lavoro che svolgono gli intermediari, i quali leggono le imprese e traducono le esigenze e parlano con i candidati per far emergere le loro soft e descrivere le loro *hard skills*.

*“L’ottimo sarebbe trasferire dei messaggi chiave, sia ad alcuni interlocutori del proprio network, sia addirittura al creatore dell’opportunità e quindi poi del job title. Essere anche autori e protagonisti della propria descrizione attraverso la comunicazione e valorizzazione delle proprie esperienze.*

***Partirei da interviste, capire se la presenza di un manager possa servire o no, capire che tipo di competenze sono richieste. Partire dalle competenze, non dai job title, cioè bisogna capire se possa essere utile partire dalla tua job title. Ma per l’imprenditore che non è abituato, è più opportuno partire dalle competenze e dopodiché aiutarli a capire quali competenze che stanno sotto il ruolo”.***

*“Però i comuni mortali non lo sanno e quindi è difficilissimo cogliere tutti i vantaggi che offre, poi molto importante è la definizione dei ruoli.*

***Sarebbe davvero utile creare un affiancamento alle persone che definiscono i ruoli, cioè affiancarli proprio, metterci accanto a loro e dire, allora, tu cosa stai cercando?***

*Bisogna iniziare dalle risorse umane, sono centrali, però bisognerebbe iniziare proprio da loro. Loro hanno bisogno di tanta formazione, tantissima soprattutto sulla parte dei canali e devono essere davvero molto, molto aggiornati”.*

Nella seconda fase dello studio, al fine di favorire l’incontro tra domanda e offerta di ruoli e competenze manageriali, sono stati individuati dal lato della domanda, dal lato dell’offerta e dalla parte degli intermediari, **i principali passi da compiere.**

Infatti, il problema del mismatch potrebbe essere risolto attraverso una serie di azioni ripensate e mirate da parte di tutti gli attori coinvolti. Gli step da implementare risultano fondamentali per una maggiore **personalizzazione del processo di recruiting** e per **l’eliminazione di quelle asimmetrie informative** presenti nella ricerca e nell’incontro tra le parti.

Nella seconda fase dell’indagine, è stato dunque richiesto agli specialisti di settore, per ciascun attore, di indicare in ordine di importanza i principali passi futuri da effettuare per rendere la ricerca di professionisti più **agile** ed **efficiente**. Dall’indagine emergono interessanti segnali su come muoversi verso una situazione di maggiore equilibrio tra domanda e offerta di competenze manageriali. Nell’ambito delle attività di ascolto sono state tenute appositamente distinte le opinioni su come dovrebbero tendere ad un maggiore equilibrio i tre principali attori dell’incontro domanda/offerta di competenze manageriali, per poi confrontare il diverso posizionamento ad esse assegnato dalle Società di Outplacement intervistate.

**Il primo fattore comune ai tre gruppi di soggetti sul quale emerge come “necessario lavorare” è quello della definizione puntuale di “cosa si sta cercando/offrendo/intermediando”.**

## DAL LATO DELLA DOMANDA | PRINCIPALI PASSI

DOMANDA | Al fine di favorire ulteriormente l'incontro tra domande e offerta di ruoli e competenze manageriali, le chiediamo ora di ordinare i "passi" elencati in ordine di importanza



Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Risulta essenziale effettuare uno **switch** nella costruzione delle offerte di lavoro da parte delle imprese, cercando di mettere in luce le **competenze richieste**, utilizzando i **canali più congrui** alla ricerca del candidato e rendendosi appetibili sul mercato del lavoro implementando la propria **employer branding**. Dal punto di vista della domanda, i primi due passi da effettuare sono **"cucire su misura l'offerta di lavoro"** e **"scegliere efficaci criteri di valutazione rispetto alle singole vacancy"**. Seguono il **"posizionarsi sul canale del mercato del lavoro congruo alla ricerca del candidato da attrarre"** e il **"analisi di assessment"**. Tra i passi ritenuti al momento meno importanti: **"l'implementazione di un "progetto di sviluppo di impresa"** e il **"curare la fase di inserimento aziendale"**.

## DAL LATO DELL'OFFERTA | PRINCIPALI PASSI

DOMANDA | Al fine di favorire ulteriormente l'incontro tra domande e offerta di ruoli e competenze manageriali, le chiediamo ora di ordinare i "passi" elencati in ordine di importanza



Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Per quanto riguarda l'offerta di competenze manageriali, il passo ritenuto più importante riguarda la **“analizzare il funzionamento e i bisogni dei mercati di lavoro territoriali di interesse”**. Come secondo step è stato individuato quello della **“mappare le competenze”** a cui segue la **“profilazione la propria candidatura”**. Altri step importanti indicati dagli intervistati: **“sviluppare/raffinare e promuovere il self branding”** e **“potenziare le conoscenze dei canali del mercato del lavoro”**. Gli step ritenuti meno importanti per la convergenza tra domanda e offerta di ruoli e competenze manageriali sono la **“gestire database delle proprie azioni e relativi feedback”** e la **“costruire informazioni strategiche sulle prime 30 aziende target”**.



### Dal lato degli operatori, può essere confermato ancora il classico approccio al recruiting?

In questo contesto risulta fondamentale il ruolo degli operatori/professionisti del mercato i quali si devono configurare come **“orientatori”** e facilitatori nella gestione del mismatch tra domanda e offerta. Le tradizionali fasi del processo sono solitamente quattro:

1. Fase di **Job Analysis e pianificazione**: si tratta della fase in cui l'impresa analizza le sue esigenze e comprende quali caratteristiche deve possedere la persona che dovrà assumere e i requisiti minimi che deve rispettare.
2. Fase di **ricerca e screening**: in questa fase il recruiter cerca di attrarre candidati idonei tramite annunci e offerte di lavoro.
3. Fase di **selezione della risorsa e inserimento**: attraverso colloqui conoscitivi, il recruiter conosce in maniera approfondita i diversi candidati (in alcuni casi si procede con un secondo e un terzo colloquio) e sceglie quello più idoneo per quella posizione, oppure si ferma alla presentazione di una **“rosa di candidati”** ristretta o allargata per far scegliere il manager committente dell'azienda.
4. Fase di **inserimento**: l'intero processo di recruiting non si conclude con la scelta del candidato ideale, ma abbraccia anche il suo inserimento nell'impresa e le successive strategie di talent management.



### Cosa è cambiato o sta cambiando in tale processo?



**Sicuramente il candidato**



**Intelligent Digital Assistance**



**Politiche attive del lavoro**

## Sicuramente il candidato

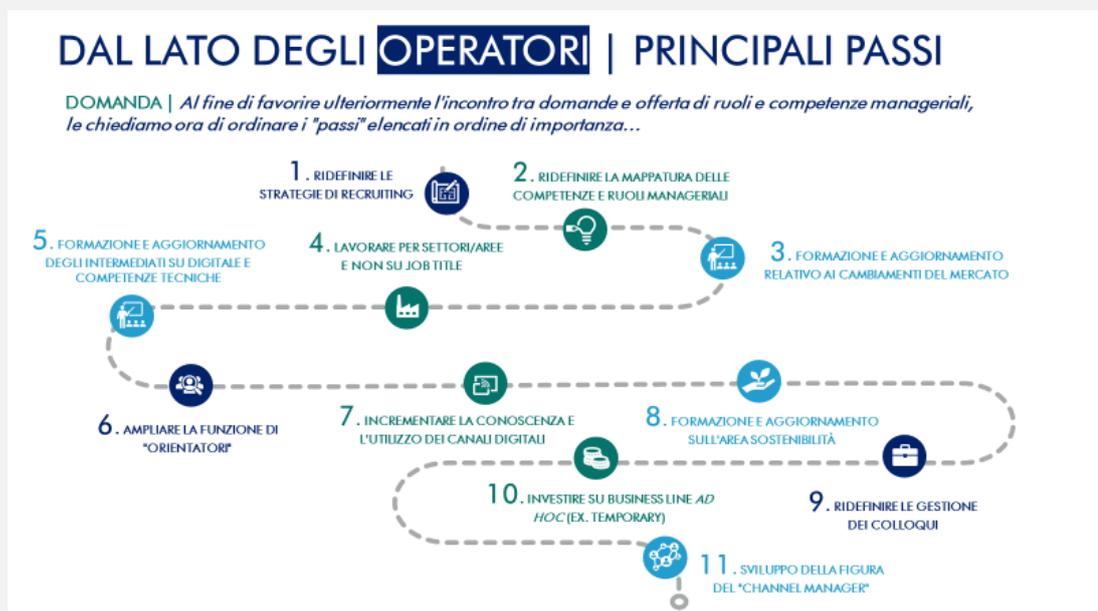
Non si pone più come un soggetto passivo, ma vuole iniziare a scegliere e a selezionare anche lui. L'aspetto più evidente riguarda l'approccio alla ricerca del lavoro: quello maggiormente "scaltro" va alla ricerca delle recensioni sull'azienda, oppure stabilisce contatti social con i dipendenti dell'azienda per la quale ha interesse a proporsi e richiede modalità "smart" in fase di selezione: non solo colloqui da remoto ma anche tour in Virtual Reality dell'azienda.

## Intelligent Digital Assistance

In questo contesto, la fiducia completa nella tecnologia, dall'altra parte, fa credere che, per migliorare l'efficienza del match fra candidati e aziende, si debba fare sempre più ricorso ad algoritmi di intelligenza artificiale che scandagliano i Big Data, che superino le vecchie logiche del Curriculum Vitae. L'*Intelligent Digital Assistance* a disposizione degli operatori, che desiderano abbattere sempre di più i costi dei servizi offerti, riducono sensibilmente, a detta degli operatori stessi, la possibilità di errore in fase di selezione del candidato, utilizzando algoritmi impersonali.

## Il ruolo delle politiche attive del lavoro

L'incontro fra domanda e offerta di lavoro si permea delle logiche del marketing: i percorsi di selezione stanno diventando un incontro di strategie dove da un lato c'è l'*Employer Branding* dell'impresa e dall'altro il *Personal Branding* del candidato. Va dato merito anche alle **"politiche attive del lavoro"** che hanno contribuito al cambiamento dei comportamenti del mercato del lavoro, inserendo delle modalità di sollecitazione di sistema, attraverso: un'analisi strutturale dei fabbisogni; patti territoriali/sociali (programmazione negoziata); servizi sociali a supporto/sostegno (sia del sistema che del singolo); strumenti d'inserimento (integrazione pubblico/privato); stimolazione della cultura di contesto; orientamento scolastico e alla formazione professionale; tutoring e varie forme di accompagnamento; incentivi all'impiego; finanziamenti di progetti specifici.



Fonte: Elaborazione dati Osservatorio 4.Manager

Per gli operatori e i professionisti del settore il passo più importante da compiere riguarda il **“ridefinire le strategie di recruiting”** a cui segue la **“ridefinire la mappatura delle competenze e ruoli manageriali”**. Il terzo e il quarto degli step da effettuare riguardano le loro stesse attività formative **“formazione e aggiornamento relativo ai cambiamenti del mercato”** e la specializzazione di orientamento per aree e settori **“lavorare per settori/aree e non su job title”**. Il quinto passo riguarda ancora una formazione più mirata **“formazione e aggiornamento degli intermediari su digitale e competenze tecniche”**.

**I due passi ritenuti meno importanti sono quelli di “investire su business line ad hoc (ex. Temporary)” e dello “sviluppo della figura del channel manager”.**

I soggetti intermediari si dovrebbero, quindi, concentrare sul ri-posizionamento delle strategie di recruitment, anche assistendo le imprese nella mappatura dei fabbisogni di competenze per l'esecuzione dei propri progetti imprenditoriali. Tali linee di intervento costituiscono la declinazione specifica delle indicazioni che derivano dal contesto programmatico nazionale ed europeo e si esplicano in tipologie di attività riconducibili a due gruppi di politiche attive del lavoro: le politiche preventive e le politiche di sostegno. Piuttosto che su una funzione/ruolo di lavoro, gli operatori di intermediazione dovrebbero contribuire ridefinendo le proprie strategie e le proprie mappature di competenze/ruoli manageriali, per fare in modo che siano chiaramente intelleggibili sia lato offerta che lato domanda. Ciò trova conferma anche nella progressiva diffusione del *Temporary manager* di cui si è avuto modo di esplicitare nelle premesse al presente Report. Il *Temporary* consentirebbe di conoscersi e comprendere più profondamente le esigenze reciproche. In questo contesto, le imprese potrebbero migliorare le proprie capacità di identificare i fabbisogni e lavorare sullo sviluppo della propria capacità di programmare, ossia definire obiettivi ai quali assegnare risorse e tempistiche, strutturando con quanta più chiarezza possibile i contenuti tecnici/tecnologici, economici e organizzativi dei propri obiettivi attuali e, soprattutto, prospettici di impresa. Gli obiettivi così delineati potrebbero essere maggiormente comprensibili sia lato offerta di competenze manageriali, sia lato soggetto di intermediazione. I manager dalla loro parte, potrebbero concentrarsi sull'esplorazione dei bisogni dei mercati del lavoro di interesse e utilizzare i risultati di questa esplorazione per costruire adeguatamente la propria mappatura/bilancio delle competenze.

### **Prospettive future per gli specialisti di settore**

Infine, si è chiesto agli operatori (Testo domanda: *“In quale ruolo si sentono e dove vogliono collocarsi, a livello di sistema, le società di outplacement?”*), in relazione agli scenari futuri del mercato, in che modo potrebbero cambiare le loro attività lavorative, al fine di favorire ulteriormente l'incontro tra domande e offerta di ruoli

e competenze manageriale. A seguire, si riportano, quindi, alcuni ulteriori spunti di riflessione per i possibili passi e scenari di incontri così emersi:

- **Benchmark** | Avere una maggiore consapevolezza/conoscenza dei servizi erogati dai competitor.
- **Mappatura** | Migliore la comunicazione e l'identificazione delle competenze necessarie.
- **Networking** | Favorire attività di networking, associazioni di impresa, outsourcing dei servizi. Interazioni costanti e sinergiche tra i diversi stakeholders di settore e trasversalità di visione. Supportare le persone in un'efficace attività di network e di personal branding (oltre ad un'attenzione costante alla propria employability).
- **Career Coaching** | Lo strumento del coaching crescerà abbinato alle competenze di career coaching, ovvero accompagnando le persone, nello specifico i manager, in percorsi di consapevolezza rispetto al loro ruolo, di riconoscimento dell'importanza della loro funzione all'interno dell'organizzazione, di "collanti" all'interno dei team, di persone fortemente impattanti sul business (indipendentemente dall'area funzionale di riferimento).
- **Digitalizzazione e sostenibilità** | Il ruolo nel sistema bilaterale sarà quello di definire, sperimentare e raffinare le nuove competenze digitali e di sostenibilità necessarie alla ridefinizione dei ruoli manageriali di vertice imposti dall'evoluzione globale. Una volta raggiunti tali obiettivi, definire i percorsi formativi, da affidare alle società del sistema specializzate in formazione, per fornire sia ai manager in servizio che a quelli inoccupati percorsi di arricchimento professionale e di complementazione delle proprie competenze nell'ambito dei percorsi di Certificazione delle Competenze Manageriali.

## Competenze e prospettive future

Lo spostamento del focus dalle figure professionali alle competenze ha stimolato un ulteriore approfondimento su queste ultime in relazione ad alcune aree strategiche. È stato, quindi, chiesto agli operatori quali saranno, secondo loro, le competenze manageriali (*hard* e *soft*) maggiormente richieste, da parte delle imprese, nei prossimi 5 anni (Testo domanda: *"Nei prossimi 5 anni, a suo parere, quali saranno le competenze (hard e soft) manageriali maggiormente richieste, da parte delle imprese, in relazione alle seguenti aree...?"*):

- **Sostenibilità e Digitalizzazione** | Le aree della sostenibilità e della digitalizzazione sono imprescindibili in relazione al contesto attuale di innovazione di processo e di prodotto nelle imprese e all'attenzione verso i temi dell'economia circolare e della *green Economy*.

- **Risorse Umane** | L'area delle risorse umane è fondamentale per la gestione del cambiamento, derivante non solo dalle esigenze relative alla sostenibilità e alla digitalizzazione, ma anche dalle nuove strutture aziendali e dalle modalità di lavoro da remoto.
- **Export** | L'Export si configura come fattore critico in relazione al contesto geopolitico attuale e le competenze relative ai mercati internazionali possono diventare un elemento chiave per la gestione delle problematiche aziendali.
- **Amministrazione/Finanza** | Infine, l'area relativa all'Amministrazione/Finanza risulta strategica per la gestione delle risorse derivanti dal Recovery Fund e per la conoscenza di tutte le fonti di finanziamento aziendali.

A seguire, le competenze indicate dagli operatori relative alle **cinque aree strategiche** individuate:

### Sostenibilità

Ambientali e Territorio, Risorse Energetiche, Economia Circolare, E-Mobility Green, Governance Social Environment, Approccio all'innovazione e alla ricerca di modelli sostenibili a partire dalla catena delle forniture, Capacità di interazione tra i vari settori di sostenibilità, ambientale, economica.

### Digitalizzazione

Analisi informatica e nuovi sistemi, Data management e marketing digitale, ERP, Capacità di gestione di progetti complessi anche in remoto, Stile di leadership adeguato, Trasversalità digital sulle funzioni, Facilitazione processi e snellimento procedure.

### Risorse Umane

Capacità di mediare tra esigenze delle aziende e offerta reale del mercato, Change Management, Processi di talent e People Development, Stile e comportamenti manageriali adeguati, Valorizzazione dell'unicità delle persone, Capacità di inclusione, Attenzione all'aspetto motivazionale e alla gestione dei talenti, Engagement dei dipendenti, Capacità di utilizzare i processi comunicativi di Employer Branding per attrarre risorse, Capacità di gestire lo Smart Working dal punto di vista organizzativo della sicurezza e normativo, Piattaforme di recruiting, Premialità.

### Export

Conoscenza dei mercati internazionali, Aprire nuovi mercati nel mondo globalizzato - internazionalizzazione delle aziende italiane, Conoscenza dei mercati specifici e dei canali di distribuzione B2B per il relativo prodotto, Capacità di gestione della complessità organizzativa, Negoziazione con cliente esterno e

interno, Competenze sui temi doganali, stile di leadership adeguato, Area manager e Direttori Commercio estero.

### **Amministrazione/Finanza**

Conoscenze di bilancio, Conoscere le fonti di finanziamento (bandi, VC, ecc.), Conoscenze del mondo dei fondi di investimento, Gestionali amministrativi (ad es. Team System), Trasformazione dei CFO in Digital CFO (CFDO).

# Metodologia



# Metodologia

Il presente studio è centrato sul fenomeno del mismatch tra domanda e offerta di competenze manageriali.

Il disegno della ricerca è articolato in due distinte fasi:

1. Analisi di dati secondari;
2. Analisi di dati primari.

## Dati secondari

Analisi ecologica | Fonti istituzionali dei dati di settore e della pubblicitaria. Obiettivo di studio volto all'analisi dello scenario di riferimento.

## Excelsior-Unioncamere

I dati del presente studio sono stati estratti dai dati pubblicati dal "Sistema Informativo Excelsior", prodotto da Unioncamere e ANPAL per gli anni 2017-2021. 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. Rilevazioni mensili, a partire dal 2017 e indagini inserite nel Programma Statistico Nazionale (UCC-00007), con obbligatorietà di risposta.

Variabili di riferimento:

- assunzioni con inquadramento dirigenziale
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per professione
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per tipologia contrattuale
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per tipologia di assunzione
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per area geografica
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per macrosettore
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per dimensione d'impresa
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per preferenza di genere
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per fasce d'età
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per titolo di studio
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per esperienza richiesta
- assunzioni con inquadramento dirigenziale per formazione richiesta
- assunzioni con inquadramento dirigenziale.

## La domanda di lavoro delle imprese – Focus difficoltà di reperimento

Variabili di riferimento:

- assunzioni con inquadramento dirigenziale per difficoltà di reperimento – 2017-2021
- difficoltà di reperimento per le assunzioni per inquadramento – 2021
- difficoltà di reperimento per le assunzioni con inquadramento dirigenziale per ripartizioni geografiche – 2021
- difficoltà di reperimento per le assunzioni con inquadramento dirigenziale per settori – 2021
- difficoltà nel reperimento di assunzioni dirigenziali per dimensione d'impresa – 2021.

## CEDEFOP – Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale

I dati del presente studio sono stati estratti dai dati pubblicati relativi all'indice ESI ovvero l'indice europeo delle competenze del CEDEFOP. L'indice misura le prestazioni dei sistemi di competenze nazionali utilizzando un approccio basato su indicatori compositi. L'ESI monitora le prestazioni dei paesi nel tempo e fornisce informazioni su possibili aree di miglioramento.

Anno 2014-2020, indicatori di riferimento:

- Pillar: Skills Development
- Pillar: Skills Activation
- Pillar: Skills Matching
- Sub-pillar: Basic education
- Sub-pillar: Training and other education
- Sub-pillar: Transition to work
- Sub-pillar: Labour market participation
- Sub-pillar: Skills utilisation
- Sub-pillar: Skills mismatch
- Pre-primary pupil-to-teacher ratio
- Upper secondary attainment (and above)
- Reading, maths & science scores (aged 15)
- Recent training
- VET students
- High digital skills
- Early leavers from training
- Recent graduates in employment
- Activity rate (aged 25-54)
- Activity rate (aged 20-24)
- Long-term unemployment
- Underemployed part-time workers
- Over-qualification rate (tertiary graduates)
- Low-wage workers (ISCED 5-8)
- Qualification mismatch.

I dati CEDEFOP 2022 si riferiscono alle rilevazioni effettuate nel 2020.

## Dati primari

Rilevazione intensiva | Colloqui individuali

Rilevazione intensiva | Mini-Survey

Il presente lavoro di ricerca è stato strutturato in **due fasi**, articolate a partire dal mese di **luglio 2021** e fino al mese di **maggio 2022**, con il coinvolgimento delle Società di Outplacement convenzionate.

**Prima fase | In questa fase sono stati realizzati e condotti colloqui individuali** attraverso la visione e la presentazione di alcuni dati dell'Osservatorio 4.Manager. I colloqui sono stati strutturati in modo da affrontare **quattro macro-aree d'indagine**:

- La **situazione delle imprese** e i bisogni in termini di **competenze** nel periodo pre e post pandemico (Domanda di competenze)
- I **desiderata manageriali** per il futuro (Offerta di competenze)
- Le caratteristiche e le difficoltà **dell'incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali**
- I **canali** utilizzati per la ricerca e l'inserimento di figure manageriali/dirigenziali.

Sono state intervistate le seguenti Società di Outplacement convenzionate:

- Corium
- Intoo
- Lee Hecht Harrison
- Manpower Talent
- Op Solution
- Randstad HR Solution
- S&A
- Spinlinght Counseling
- Unimpiego Confindustria
- Uomo e Impresa.

**Seconda fase |** Per la seconda fase, nel periodo compreso tra il 25 febbraio e il 2 maggio 2022, è stato strutturato un breve **Form di compilazione** in cui, tenendo conto delle principali evidenze emerse nei precedenti colloqui individuali effettuati, le Società di Outplacement convenzionate hanno fornito ulteriori indicazioni e approfondimenti sui **principali "passi"** da percorrere da parte di tutti gli attori coinvolti (imprese, manager e intermediari), al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta di competenze manageriali.

# Appendice metodologica



# Appendice

## metodologica

### Tracce colloqui



**1. Domanda** | Prima di verificare alcune tematiche nel dettaglio attraverso la visione di alcuni dati dell'Osservatorio 4.M... Qual è oggi la situazione tra domande e offerta di lavoro con specifico riguardo alle figure manageriali/dirigenziali che state riscontrando? Che cambiamenti/criticità state osservando, se ce ne sono, rispetto al periodo pre-pandemico?



**2. Domanda** | Parliamo di imprese... Come stanno rispondendo le imprese alla crisi Covid-19 e allo scenario post pandemico che si sta configurando? Ricontrate, in relazione alla domanda, delle differenze tra settori?



**3. Domanda** | Rispetto a prima, avete riscontrato dei cambiamenti nell'incontro tra domanda e offerta per le figure manageriali? Considerando questi cambiamenti, attualmente, quali ritiene siano le cause principali rispetto a quelle pre-Covid -19. Saprebbe indicarmi le imprese che fanno maggiormente ricorso ai servizi offerti dalle società di Outplacement? Sono riscontrabili, oggi, differenze della domanda delle imprese in relazione al settore/dimensione aziendale?



**4. Domanda** | Moltissime aziende, per effetto della pandemia, hanno dovuto rivedere gli obiettivi a breve, medio e lungo periodo. Tutto ciò come si sta traducendo dal lato della domanda sulla parte variabile della remunerazione dei manager (MBO)? Stanno cambiando i modelli di calcolo del MBO (ex. nuovi KPI)? Per quali categorie manageriali stanno cambiando? A prescindere dalla pandemia, quali cambiamenti pensa si manifesteranno nei modelli utilizzati per calcolare la componente variabile della remunerazione per effetto, ad esempio, delle innovazioni tecnologiche e organizzative?



**5. Domanda** | Prima della pandemia da Covid-19, quali ritiene che fossero le principali criticità nell'incontro tra PMI e manager/dirigenti? Attualmente, ritiene siano le stesse o qualcosa è cambiato/sta cambiando? State osservando un cambiamento (eventuale incremento) della domanda di figure manageriali da parte delle PMI?



**6. Domanda** | I dati Unioncamere-ANPAL, resi disponibili mediante il sistema informativo Excelsior, mostrano, al 2020, una crescita della domanda di dirigenti nel campo della gestione delle risorse umane e relazioni istituzionali

(settore servizi) e, nel settore industriale, una crescita della domanda di figure dirigenziali per i dipartimenti finanza e amministrazione. A seguito dei cambiamenti causati dalla pandemia sul mercato del lavoro, osservate nuove o diverse aree d'inserimento per le figure manageriali?



**7. Domanda** | Per quanto riguarda le tipologie contrattuali proposte ai manager/dirigenti nell'ingresso in azienda, riscontrare dei cambiamenti?



**8. Domanda** | A proposito di competenze, state osservando dei cambiamenti in relazione al «livello d'importanza» tra *hard/soft* skill in ambito manageriale rispetto al periodo pre Covid-19?



**9. Domanda** | In generale, tra le *soft skills* indicate, quali ritiene siano, attualmente, le più richieste?... E le *hard skills*? A seguito della pandemia, sono cambiate le competenze *hard* e/o *soft* richieste dalle aziende in relazione alle figure manageriali/dirigenziali? Sono richieste competenze certificate?

Un tema centrale per l'analisi che stiamo svolgendo è l'individuazione delle figure manageriali e delle relative competenze professionali necessarie per la ripartenza economica del Paese.



**10. Domanda** | In generale, a fronte della sua esperienza nel settore, nell'attuale scenario socio-economico è possibile individuare le figure manageriali maggiormente richieste dal mercato del lavoro?



**11. Domanda** | In generale, rispetto alle figure manageriali prima menzionate, quali ritiene debbano essere le competenze tecniche (cd. "*hard*") necessarie per il reinserimento/mantenimento all'interno del mercato del lavoro? Quali sono quelle più difficili da ritrovare sul mercato e perché secondo lei?



**12. Domanda** | Considerando la complessità del periodo, quali ritiene debbano essere le competenze "*soft*" necessarie per il reinserimento/mantenimento nel mercato del lavoro? Quali sono quelle più difficili da ritrovare sul mercato e perché secondo lei?



**13. Domanda** | Prima della pandemia, le competenze manageriali erano ritenute «acceleratori di cambiamento». Attualmente, invece, il Covid-19 è stato un forte «acceleratore di processo» all'interno delle realtà aziendali (Smart Working, digitalizzazione, ecc.). Ritiene che questa accelerazione abbia influito/stia influenzando anche sulle competenze manageriali e, ancor prima, sui percorsi formativi?... In che modo?



**14. Domanda** | I dati 2020 Unioncamere-Anpal mostrano una diminuzione della quota di richieste di “formazione con corsi” per le entrate attese di dirigenti, che passa dal 40,9% del 2019 al 33,7%. In base alla sua esperienza, quali potrebbero essere le ragioni? E considerando il futuro post-pandemico, rispetto alle aree formative indicate dagli intervistati, quali saranno quelle su cui dovranno concentrarsi le figure manageriali per restare competitive nel mercato del lavoro?



**15. Domanda** | Il PNRR prevede investimenti importanti nel campo della sostenibilità e della digitalizzazione. Secondo lei, quali figure e competenze manageriali occorreranno (o servirà formare) su queste aree così fondamentali di investimento?



**16. Domanda** | «Conoscenze personali», «Headhunters» e «Linkedin» risultano i principali «canali» utilizzati da manager e imprenditori intervistati dall’Osservatorio 4.M nell’incontro tra domanda e offerta di lavoro. Attualmente, quali sono i canali digitali e/o gli strumenti prioritari che eventualmente utilizzate? Ci sono differenze di utilizzo o nuovi canali utilizzati rispetto al periodo pre-Covid-19? Con particolare riguardo ai canali e/o strumenti digitali, come sono sfruttati dagli esperti di settore al fine di facilitare il reperimento di figure manageriali con competenze offerte in linea con quelle richieste dal mercato del lavoro?



**17. Domanda** | Rispetto ai canali indicati, quali sono le facilitazioni/difficoltà che riscontrate (i canali facilitano o favoriscono la distorsione nell’incontro tra domanda e offerta a livello manageriale)? Ritiene che sia riscontrabile un disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e l’offerta manageriale? Riscontrate un problema di struttura dei canali digitali..? Dove si riscontra l’eventuale disallineamento...?



**18. Domanda** | L’analisi sul canale LinkedIn per Paese, effettuata prima della pandemia da Covid-19, mostra livelli di esperienza eterogenei richiesti alle figure manageriali/dirigenziali in Italia («minima» 33,6% e «medio-alta» 31,6 per i manager, mentre per i dirigenti il 63,1 è «medio»). In base alla sua esperienza, come potrebbe cambiare, attualmente, il «livello di esperienza» richiesto a tali figure?



**19. Domanda** | La ricerca su LinkedIn di figure manageriali ha evidenziato alcune problematiche di disallineamento (vedi, ad esempio, la «qualifica» rispetto all’«esperienza richiesta»). Secondo Lei, esiste un problema di disallineamento lessicale/terminologico tra domanda e offerta nelle definizioni delle figure e delle competenze manageriali?



**20. Domanda** | Considerando, in particolare, le figure e le competenze manageriali/dirigenziali richieste dal mercato del lavoro, secondo Lei, attualmente, è presente un disallineamento tra la domanda e l’offerta? E che disallineamento prevede nel campo delle competenze digitali e della sostenibilità?



**21. Domanda** | Che soluzione da adottare per risolvere questo disallineamento sia in termini di competenze sia a livello lessicale/terminologico?



**22. Domanda** | Verifica delle comuni e specifiche competenze *hard/soft* tra vecchie e nuove figure manageriali e specifica domanda all'interno dei diversi settori indicati. Indicazione di possibili soluzioni al mismatch.



**23. Domanda** | Esistono altre figure? Altri «nomi» di nuove figure manageriali? Dove è possibile individuarle?



# Bibliografia



# Bibliografia

Osservatorio 4.Manager, 2018, *“Innovazione dei modelli di business”*

Osservatorio 4.Manager, 2019, *“Capitale manageriale e strumenti per lo sviluppo”*

Osservatorio 4.Manager, 2020, *“Nuovi orizzonti manageriali | Donne al timone per la ripresa del Paese”*

Osservatorio 4.Manager, 2021, *“Nuovi orizzonti manageriali | Superare il gender gap: Facciamo goal per ripartire”*



 4.MANAGER

