



OSSERVATORIO
4. MANAGER



**Skills Intelligence
e opportunità per l'Italia**



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

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

Raccogliamo, aggreghiamo ed elaboriamo dati. Ispiriamo e forniamo suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale, mappiamo la domanda e l'offerta di competenze manageriali, i gap e i fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

Sfide epocali

Il panorama competitivo dell'Italia è fortemente influenzato dal disallineamento tra:

- Esigenze delle imprese e le caratteristiche della forza lavoro
- Offerta formativa e la necessità di competenze emergenti
- Retribuzioni e potere d'acquisto
- Uomini e donne
- Giovani e meno giovani

Sfide epocali

La crescita è condizionata, come mai prima d'ora:

- Dall'invecchiamento della popolazione
- Dalla insostenibilità crescente della spesa sociale
- Dall'impatto delle tecnologie digitali sulle imprese, il mercato del lavoro e la società nel suo complesso

Sfide epocali

Se non riuscissimo ad affrontare queste sfide oggi, potremmo creare un divario competitivo che sarebbe difficile da recuperare.

Opportunità epocali

L'AI si adatta particolarmente all'Italia che è un immenso e ancora inesplorato «contenitore di dati» e di conoscenza tacita.

L'AI è pronta per essere arricchita da “braccia”, “gambe”, “occhi”, “orecchie”, utensili, ecc. il che pone noi italiani in una posizione di vantaggio in quanto particolarmente bravi proprio nel produrre motori, sensori, macchine complesse, utensili, ecc.

L'AI ha abbattuto le barriere linguistiche, a tutto vantaggio dell'export e del marketing anche delle nostre PMI.

Opportunità epocali

Le nostre 12 filiere si intersecano in micro-nodi produttivi che sono veri e propri giacimenti di saperi e innovazioni che molto facilmente possono alimentare sistemi AI in grado di sostenere la competitività delle filiere.

Opportunità epocali

Per cogliere queste opportunità abbiamo bisogno soprattutto di investire come mai in passato su competenze manageriali di ultima generazione e su competenze tecniche e scientifiche emergenti.



OSSERVATORIO
4.MANAGER



**Skills Intelligence
e opportunità per l'Italia**

Skills Intelligence | 4.Manager Skills Data Intelligence

L'Osservatorio 4.Manager tra il 2019 e il 2024 ha raccolto e analizzato più di **mezzo milione di job description**, quasi **100.000 interviste a imprenditori e manager** e **migliaia di rapporti sulla situazione del personale** nelle aziende private italiane con più di 50 dipendenti.

Analizziamo
> 1.000.000
di Job Vacancies

Skills Intelligence | Skill Mix Ontologies

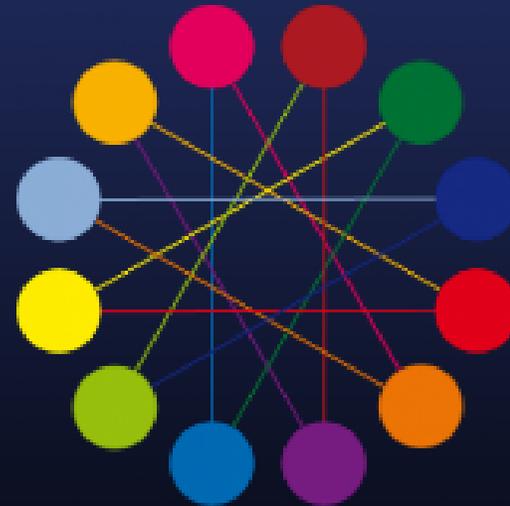


1. La domanda di competenze delle imprese si **concentra molto raramente su una singola competenza, abilità o conoscenza.**
2. Le imprese richiedono sempre più **combinazioni di competenze, abilità e conoscenze appartenenti a domini diversi.**
3. La domanda di competenze digitali o green manageriali si associa - nella quasi totalità dei casi - a **abilità e competenze di un'altra categoria.**

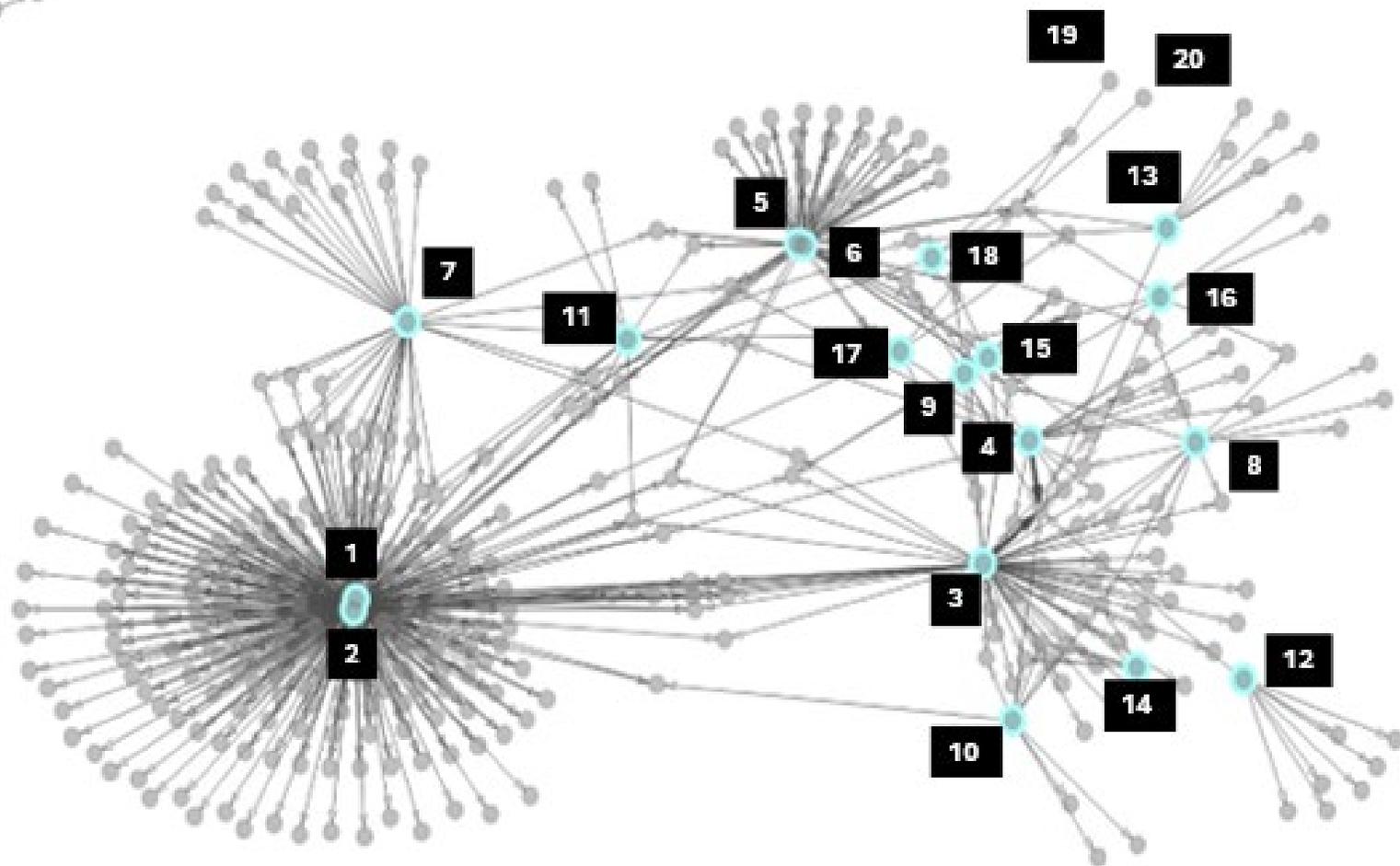
Skills Intelligence e Skills Ontologies

Abbiamo sviluppato un sistema di Skills intelligence per le competenze manageriali, ossia, una metodologia di analisi che si basa su diverse fonti di dati per fornire informazioni rilevanti e aggiornate sulle competenze manageriali, con l'obiettivo di supportare decisioni più informate da parte dei responsabili politici, dei datori di lavoro e dei manager.

Le skills ontologies sono strumenti simili a mappe interattive che collegano competenze manageriali, professioni, settori, filiere, ecc. utilizzando un linguaggio comune e condiviso.



Mappa delle connessioni tra profili dirigenziali e competenze digitali e green



1	Direttori e dirigenti dei servizi informatici
2	Direttori e dirigenti generali di aziende nei servizi informatici e di telecomunicazione
3	Direttori e dirigenti delle vendite e commercializzazione
4	Direttori e dirigenti dell'approvvigionamento e distribuzione
5	Direttori e dirigenti generali di aziende che operano nella manifattura e nell'estrazione dei minerali
6	Direttori e dirigenti generali di aziende che operano nella produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua e nelle attività di gestione dei rifiuti
7	Direttori e dirigenti della ricerca e sviluppo
8	Direttori e dirigenti della comunicazione, pubblicità e pubbliche relazioni
9	Direttori e dirigenti generali di aziende nel commercio di beni (esclusi autoveicoli e motocicli)
10	Direttori e dirigenti generali di aziende nel settore delle attività sportive, ricreative, di intrattenimento e divertimento
11	Direttori e dirigenti dell'organizzazione, gestione delle risorse umane e delle relazioni industriali
12	Direttori e dirigenti generali di aziende nel settore dei trasporti e magazzinaggio
13	Direttori e dirigenti generali di aziende che operano nell'agricoltura, nell'allevamento, nella silvicoltura, nella caccia e nella pesca
14	Direttori e dirigenti generali di aziende nel settore dei servizi di alloggio e ristorazione
15	Direttori e dirigenti generali di aziende nel commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli
16	Direttori e dirigenti generali di aziende nei servizi editoriali, di produzione cinematografica, radiofonica e televisiva
17	Direttori e dirigenti della finanza ed amministrazione
18	Direttori e dirigenti generali di aziende di servizi alle imprese e alle persone
19	Direttori e dirigenti generali di aziende nelle costruzioni
20	Direttori e dirigenti generali di banche, assicurazioni, agenzie immobiliari e di intermediazione finanziaria

Skills Intelligence e Skills Ontologies

La skills intelligence è fondamentale per la competitività, perché:

- Identifica le competenze emergenti
- Supporta l'innovazione e lo sviluppo di politiche efficaci
- Favorisce l'allineamento tra domanda e offerta di competenze
- Supporta la formazione

Analisi multilivello delle competenze



Analisi dei Macro trends

- **Tecnologie come fattori di produzione**
- **Instabilità geopolitica e di deglobalizzazione**
- **Incremento delle spese militari e per la sicurezza**
- **Crisi climatica**
- **Crisi energetica**
- **Incremento dei rischi nella sicurezza informatica**
- **Invecchiamento e declino della popolazione in età lavorativa**
- **Carenza di competenze e guerra dei talenti**
- **Sfide competitive**
- **AI Transition e Physical Intelligence ...**

Analisi dei Macro trends

Evoluzione del Mercato del lavoro

Labour intensive
Capital intensive



Knowledge
intensive

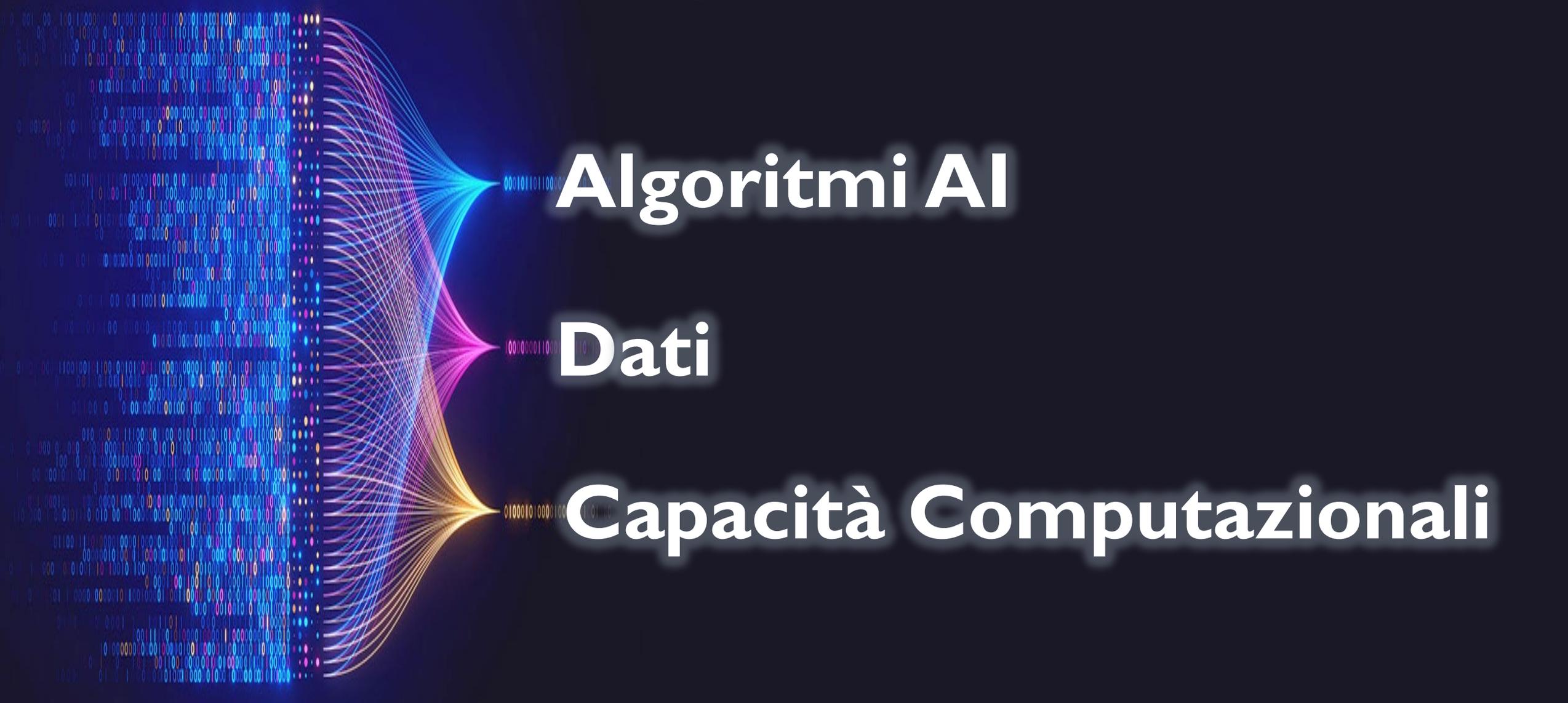
Forza
Resistenza
Efficienza



Intelligenza
Creatività
Adattabilità
Data Literacy
AI Literacy

Analisi dei Macro trends

Materie prime emergenti



Algoritmi AI

Dati

Capacità Computazionali

Analisi dei Macro trends AI Transition

ChatGPT.com ha registrato
oltre 3 miliardi di visite (+112%
rispetto all'anno precedente) in
152 nazioni.



È il più imponente e rapido
fenomeno di massa della storia

Analisi dei Macro trends AI Transition

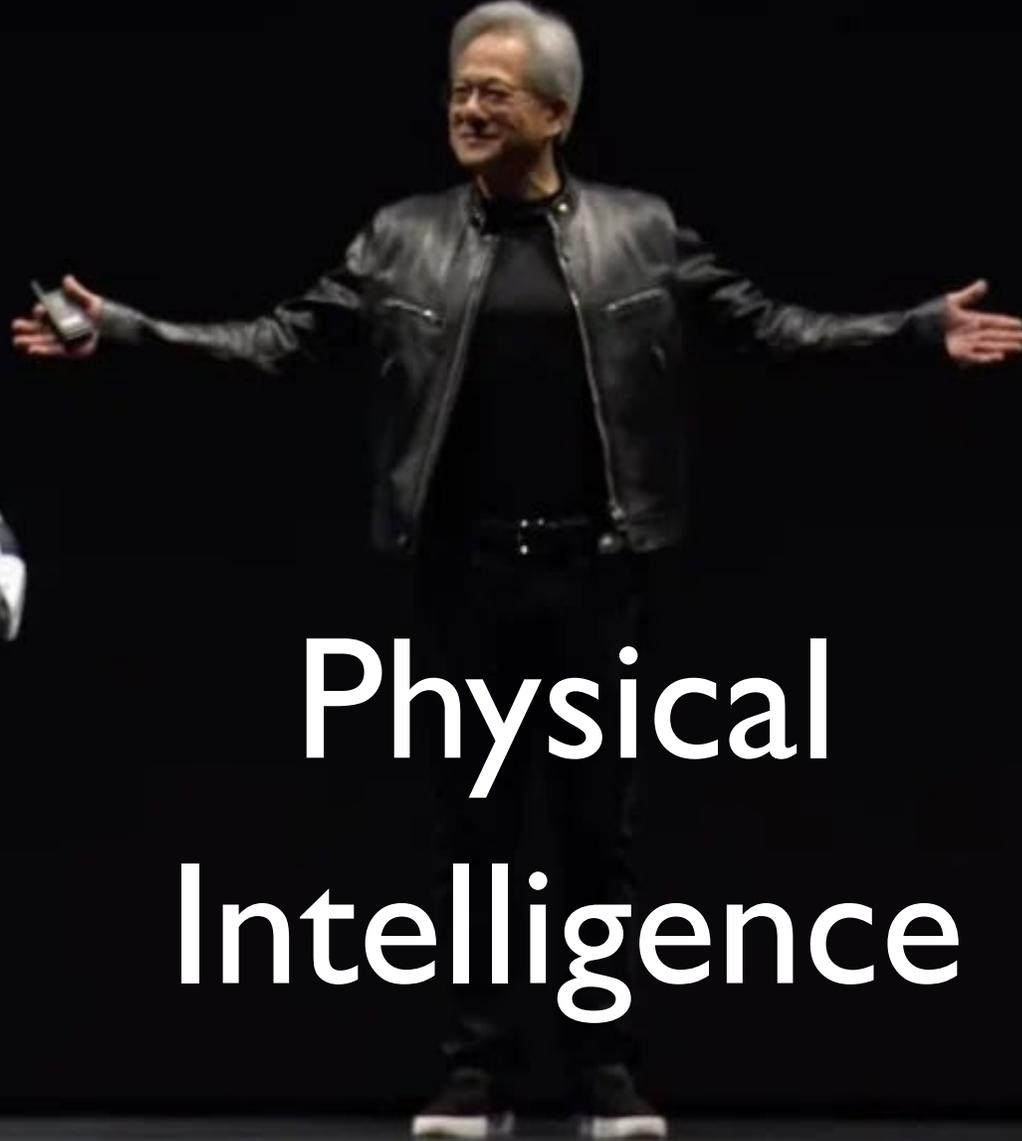
In soli 48 mesi...

1. **Predittiva:** prevedere le tendenze
2. **Generativa:** in grado di generare contenuti
3. **Agentica:** in grado di eseguire autonomamente attività
4. **A sciame:** può operare in modo coordinato e collettivo
5. **Intelligenza fisica artificiale generativa:** in grado di generare azioni apprendendo dal mondo reale

Analisi dei Macro trends AI Transition

**Negli ultimi 12 mesi abbiamo
identificato 230 nuovi Large Language
Models e 124.536 nuovi LLM derivati.**

Analisi dei Macro trends AI Transition



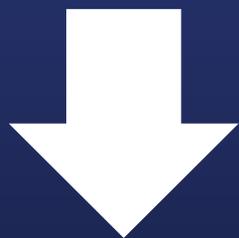
Physical
Intelligence

Nuovi paradigmi organizzativi

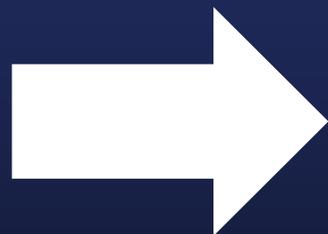


Nuovi paradigmi organizzativi

Ruoli | Titoli



Competenze



Conoscenze teoriche

Scienza

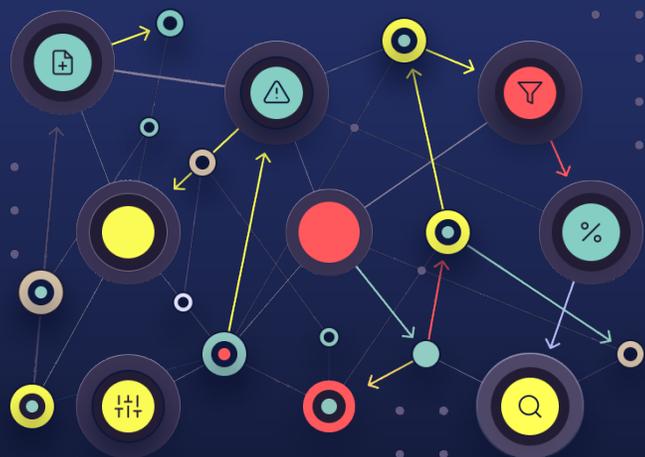
Sapere

Saper
Essere

Saper
Fare

Conoscenze etiche
Atteggiamento

Conoscenze pratiche
Abilità, Arte, ..



L'organizzazione è sempre più una rete di competenze interrelate, piuttosto che un insieme di ruoli o qualifiche disposte in modo più o meno ordinato e gerarchico.

Macro trends

Skill Shortage

26%

2019

70%

2024

Probabilità che un'impresa abbia molte difficoltà ad assumere personale con le giuste competenze.

Analisi dei Macro trends

Demografia

44,5

Media UE

48,4

Italia

Età Mediana

Analisi dei Macro trends

Demografia

44 mld

Costo del mismatch per le imprese italiane
(valore aggiunto) (Fonte Excelsior)

Asimmetrie di genere

19%

Donne manager
(Fonte INPS)

16%

**Imprese a conduzione
femminile o paritaria**
(Fonte Osservatorio 4Manager)

Obsolescenza delle competenze manageriali

24mesi **6mesi**

2019

2024

**Obsolescenza percepita delle competenze
manageriali**

Formazione manageriale digitale e AI

54%

**Manager che negli ultimi 12 mesi non sono stati
esposti a formazione su temi digitali e AI**

Ostacoli alla Formazione

83%

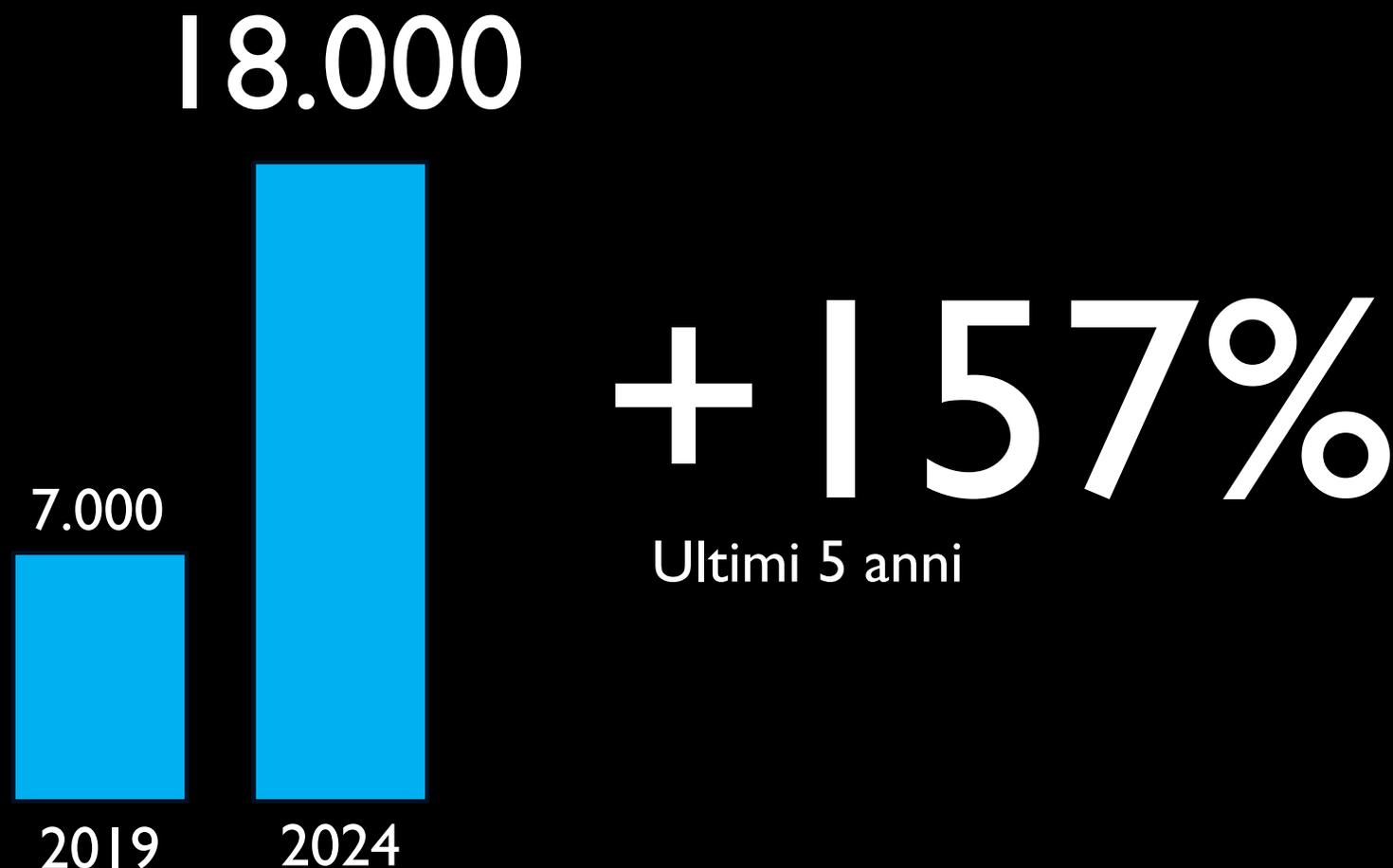
Manager che lamentano ostacoli alla fruizione di servizi formativi tradizionali

Formazione distribuita

76%

Manager (dirigenti e quadri) che sviluppano le proprie competenze tecniche e comportamentali in contesti formativi non tradizionali (social media, messaggistica, strumenti di lavoro, ...)

Domanda di Competenze AI avanzate da parte delle imprese | 2019-2024



Professionisti con Competenze AI | 2024 - 2025

+650%

Ultimi 12 mesi

Gennaio
2025



40% Donne
60% Uomini

Gennaio
2024



È necessario rivedere l'approccio alle competenze, rendendolo più strategico, orientato al futuro e focalizzato sulla carenza di competenze emergenti.



Suggerimenti

Crediamo che le parti sociali possano svolgere un ruolo importante nel favorire un nuovo approccio alle competenze.

Ad esempio, consideriamo i Digital Innovation Hubs di Confindustria e i sistemi di certificazione delle competenze di Federmanager come strumenti essenziali per la transizione digitale e green.

**Il Futuro
Dipende da Noi**



L'INTELLIGENZA È TUTTO QUELLO
DI CUI ABBIAMO BISOGNO

GRAZIE

GIUSEPPE.TORRE@DATAHUBS.IT