



OSSERVATORIO  
**4. MANAGER**

Capitale manageriale e strumenti per  
favorirne lo sviluppo



# ◀ Metodologia di ricerca

- ANALISI DELLA PUBBLICISTICA
- INDAGINE DESK
- WEB ANALYSIS
  - Offerta e domanda di lavoro manageriale su LinkedIn | 1.153.039 offerte di lavoro (EU 28) di cui 68.898 in Italia
- DATA E TEXT MINING
  - 10.764 Bandi Regionali e Nazionali
- FORESIGHT PANEL
  - Imprenditori, Manager, Ricercatori, Esperti
- THINK4MANAGEMENT OPEN INNOVATION PLATFORM
  - Imprenditori e Manager
- SURVEY CAMPIONARIA | Imprenditori e Manager
  - Rilevazione: 15 luglio - 10 settembre 2019.
  - Campionamento per quote:
    - **614 Imprenditori** (PMI con più di 10 dipendenti, attività prevalente nel settore manifatturiero, stratificate per dimensione e localizzazione);
    - **1.516 Manager**, operanti nel settore manifatturiero, per livello, specializzazione professionale, genere e localizzazione.

# ← Key Findings



Situazione Attuale

Asimmetrie/Mismatch

Politiche 3.0



Urgenze del Cambiamento

Velocità, Complessità, Incertezza

Nuovi Paradigmi, Nuovi Fattori



Sfide Evolutive

Imprenditore-Manager

Manager MultiSkill



Modello Futuro

Politiche 4.0

Gender Parity

Game

---

Changers

# ◀ Game Changers Globali

## Velocità

Obsolescenza accelerata di prodotti, politiche, competenze...

## Complessità

Incremento della complessità ambientale e decisionale.

## Incertezza

Restringimento degli orizzonti temporali decisionali  
Incremento del rischio d'insuccesso.

# ◀ Game Changers Industriali

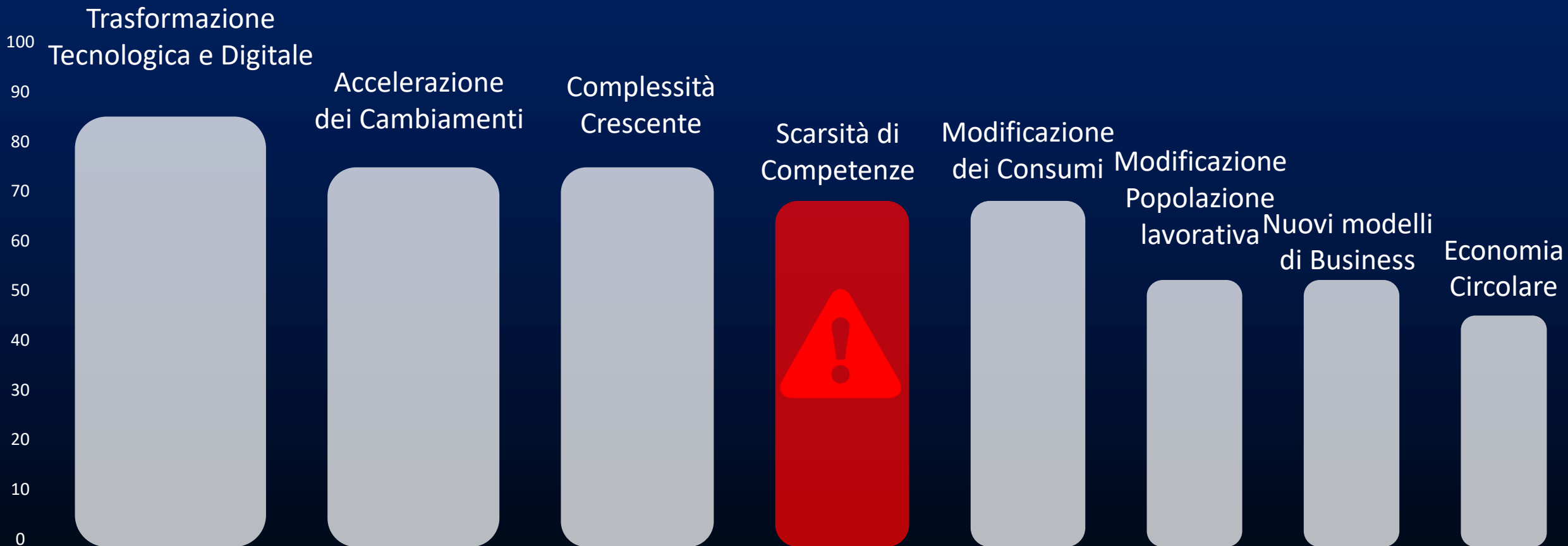
Conoscenza + Tempo + Tecnologia





# Game Changers Industriali

Domanda | Secondo Lei, nei prossimi cinque anni, in che misura le seguenti trasformazioni influiranno sulla sua impresa?





# Risposta ai Cambiamenti



# ◀ Risposta ai Cambiamenti | Strategie Adattative





# Risposta ai cambiamenti | Imprenditori e Manager

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

## Attività Trasformative Aziendali





# Risposta ai cambiamenti | Imprenditori e Manager

Domanda | Negli ultimi 12 mesi, a quali aree formative ha personalmente dedicato tempo formativo e/o auto-formativo?

## Aree Formative/Auto-Formative di Imprenditori e Manager

Innovazione e change management

57%

→ Imprenditori

45%

→ Manager

Vision, Strategia

45%

26%

Competenze digitali

33%

35%

Leadership

33%

33%

Hard Skills

29%

39%



People management

24%

26%

Soft skills

20%

33%

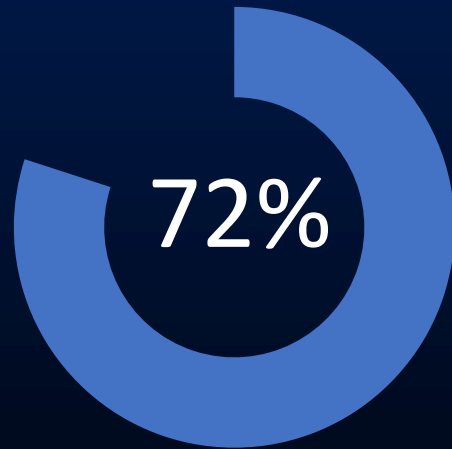


# Risposta ai cambiamenti | Imprenditori

Domanda | Le aziende che nei prossimi anni non potranno dotarsi di competenze manageriali, quali rischi correranno?

## Le Aziende Prive di Competenze Manageriali...

Faranno Fatica ad Affrontare  
il Cambiamento



Stenteranno a Essere  
Competitive



# ◀ Risposta ai cambiamenti | Imprenditori

## L'imprenditore-Manager

	Orientamento al «Fare»		Orientamento al «fare e gestire»
Focalizzazione	Produzione e Vendita	➔	Produzione, vendita, HRM, produttività, efficienza, velocità
Orizzonte temporale	Breve o medio	➔	Breve + Medio + Lungo
Processi decisionali	Individuali/Familiari	➔	Collegiali – Aperti
People management	Dinastico Basato sulla fiducia	➔	Basato sulle competenze Welfare aziendale
Propensione alla formazione personale	Media/Bassa	➔	Elevata
Innovazione	Chiusa/Incrementale	➔	Ibrida/a 360°
Propensione alla managerializzazione	Media/Bassa	➔	Elevata

# ◀ Risposta ai cambiamenti | Manager

## Il Manager Multi-Skill

	Orientamento al «Gestire»		Orientamento al «Cambiamento»
<b>Focalizzazione</b>	Esecuzione	→	Esecuzione Cambiamento Continuo
<b>Specializzazione</b>	Iper-specializzazione settoriale	→	Multidisciplinarietà Trasversalità
<b>Skills</b>	Hard Skills	→	Fusion Skills
<b>Sistemi di riferimento</b>	Sintonia con il compito	→	Sintonia con la cultura aziendale e la visione imprenditoriale
<b>Stile manageriale</b>	Comando e Controllo	→	Leadership
<b>Stile di Formazione</b>	Tradizionale	→	Learning Agility

Two white lines intersect on a black background. One line has a shallow positive slope, while the other has a steeper positive slope. They cross each other in the lower-left quadrant of the image.

Asimmetrie



# Domanda di Competenze Manageriali

Domanda | In quali aree aziendali ha intenzione di inserire nuovi manager?

## Domanda di Competenze Manageriali...



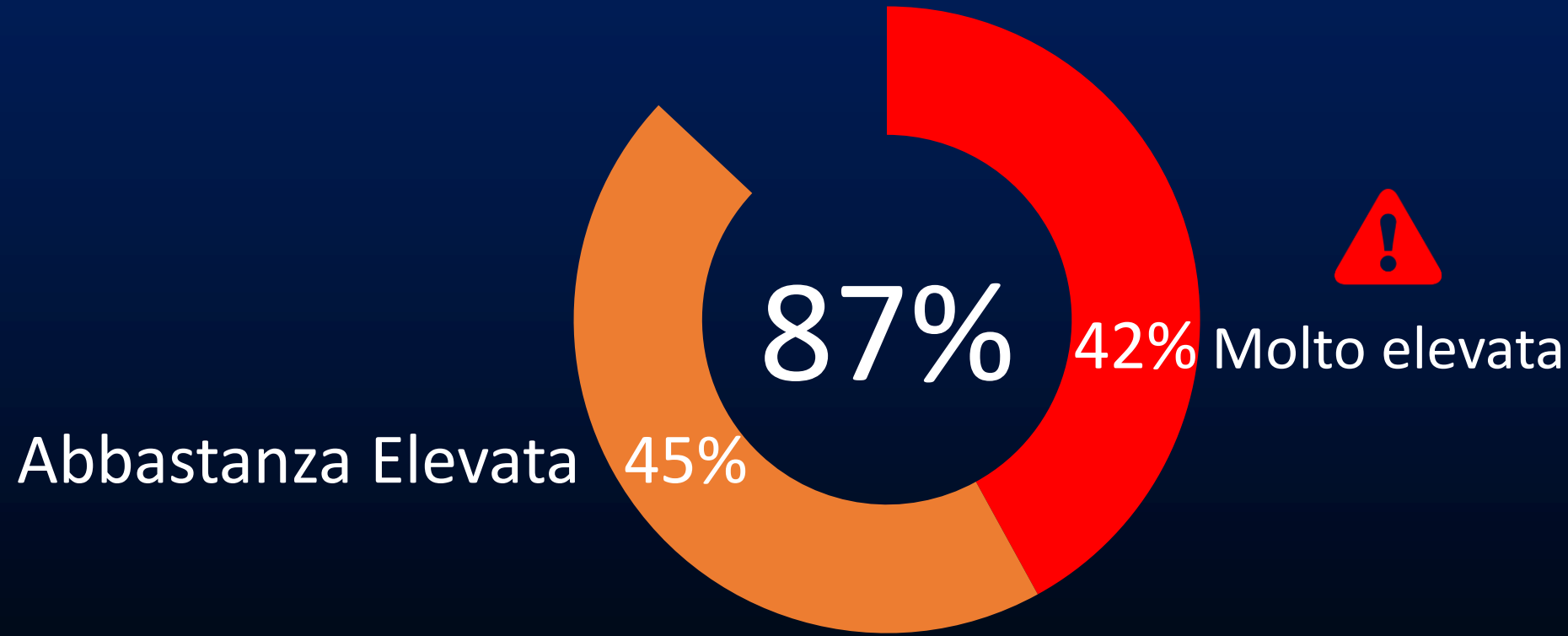




# Asimmetrie tra Domanda e Offerta

Domanda | Quanto è difficile, oggi, trovare un manager in grado di operare efficacemente nel suo settore di mercato?

## Difficoltà di Reperimento di Figure Manageriali



Unioncamere 2018: 50,4%



# Asimmetrie tra Domanda e Offerta

Domanda | Da dove deriva la difficoltà di reperimento di nuovi manager per la sua azienda?

## Skill Gap e Entità dell'Offerta

Soft Skills 44%

Gap

Hard Skills 35%

Gap

Mancanza  
di candidati 44%



# Asimmetrie tra Domanda e Offerta

Domanda | Quando ha cercato (o cercherà) un manager da assumere, quali canali utilizza/utilizzerà? | Attraverso quali canali effettua la ricerca?

## Canali di Ricerca

Imprenditori

Manager

58%

Rete personale

41%

46%

Head Hunter

39%

40%

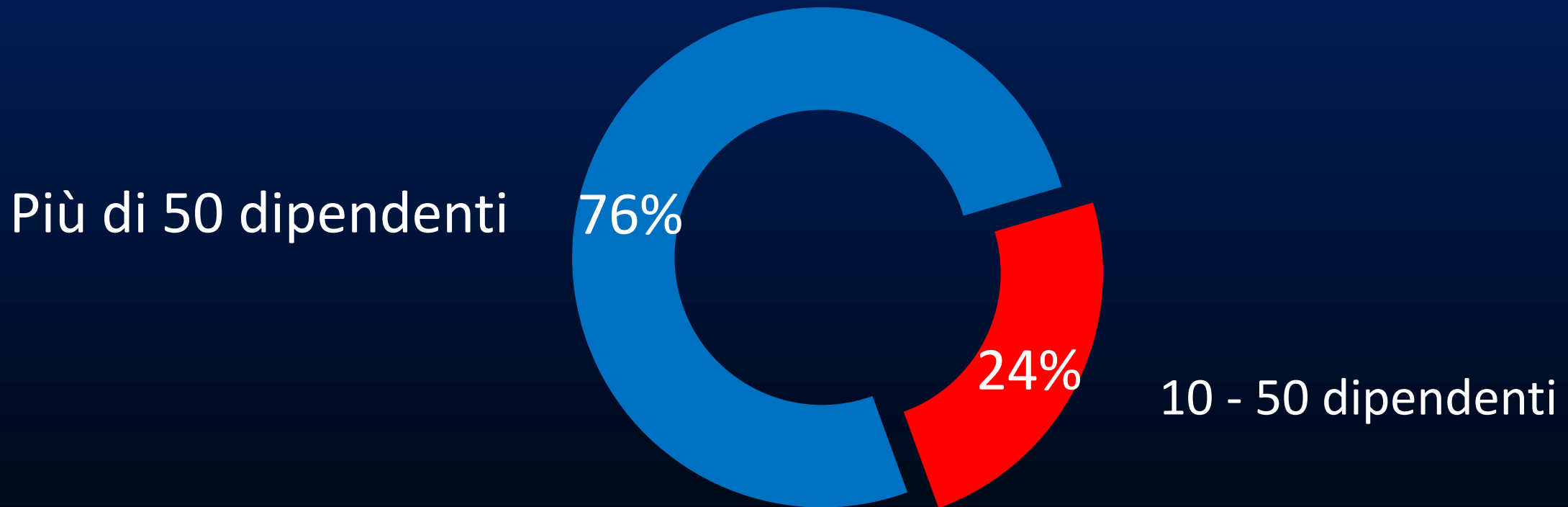
LinkedIn

79%



# Asimmetrie Dimensionali

## Intenzione ad Assumere Manager per Dimensione Aziendale





# Asimmetrie Formative

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

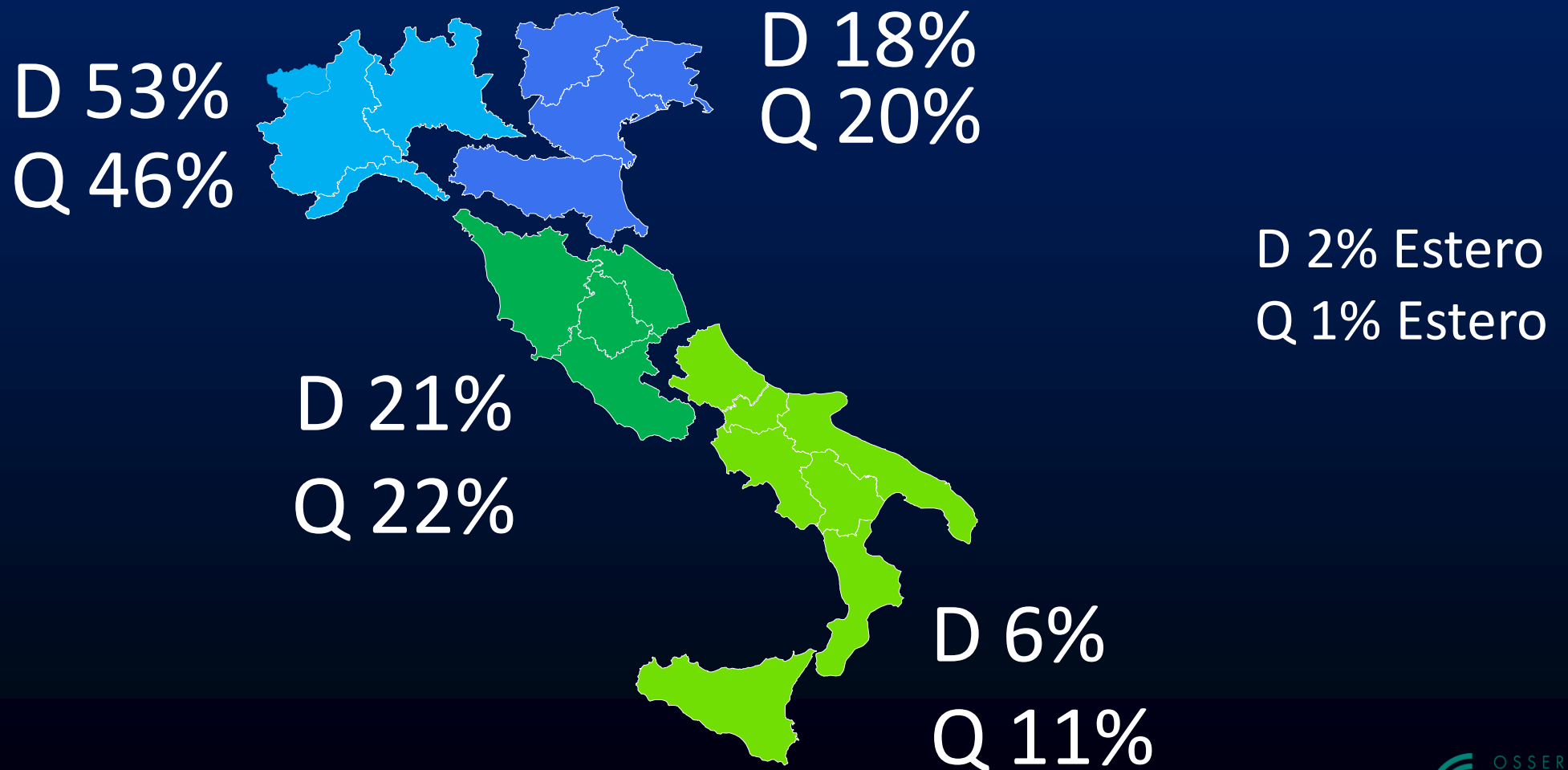
## Aziende che hanno Erogato Formazione ai Manager negli Ultimi 12 Mesi



# Asimmetrie Geografiche

Elaborazione su dati Inps 2017

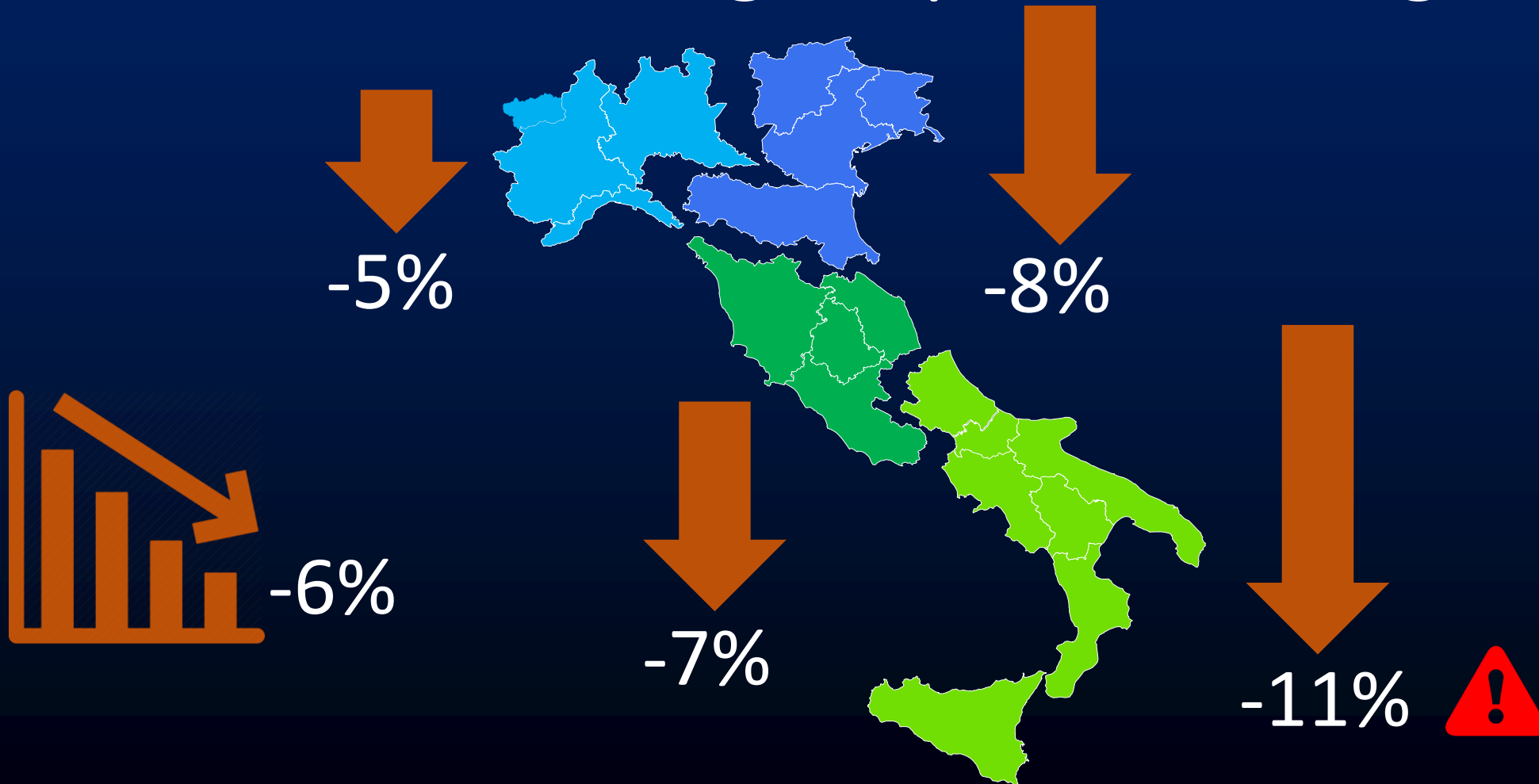
## Distribuzione di Dirigenti e Quadri per Area Geografica



# Asimmetrie Geografiche

Elaborazione su dati Inps 2008 – 2017

## Variazione % di Dirigenti per Area Geografica





# Asimmetrie Geografiche

Volumi relativi alle offerte di lavoro contenenti la parola «manager» in Europa (EU28) esclusa UK | Val. % | N = 68.898 offerte di lavoro analizzate negli ultimi 12 mesi

Domanda europea di  
competenze manageriali







# Asimmetrie di Genere

Divario di genere per qualifica | Val. % | Dati Inps 2018



86%



14%



Dirigenti



69%



31%



Quadri



57%



43%

Totale occupati



# Asimmetrie di Politica Industriale

Data mining su 10.764 bandi regionali e nazionali nel corso della programmazione 2014 - 2019

2.452



Bandi a favore di PMI

232



Bandi aventi finalità tali da richiedere competenze e figure manageriali, ma privi di riferimenti a tali professionalità.

87



Bandi con riferimenti alle competenze manageriali



# Asimmetrie di Politica Industriale

Data mining su 10.764 bandi regionali e nazionali nel corso della programmazione 2014 - 2019

Regioni Attive sulle  
Competenze Manageriali





# Asimmetrie di Politica Industriale

Domanda | È a conoscenza di bandi per agevolare l'inserimento di manager nelle piccole e medie imprese?

## Conoscenza dei Bandi a Favore delle Competenze Manageriali



# Raccomandazioni



Le trasformazioni in atto rendono urgente e non più rimandabile la crescita manageriale delle PMI italiane.

## Nuova Cultura d'Impresa

È anche compito degli **Organismi di rappresentanza** operare a favore della diffusione di una **nuova cultura d'impresa** che favorisca la propagazione di pratiche manageriali sempre più sofisticate, efficaci e aggiornate

## Istituzionalizzare l'Agilità

I leader politici dovranno «**Istituzionalizzare l'agilità**» sia mediante **strumenti di tipo adattativo**, sia attraverso la formazione di **una nuova classe dirigente pubblica** che sia in grado di adattarsi molto rapidamente al cambiamento e che favorisca la creazione del capitale umano necessario alle esigenze trasformative del sistema produttivo

**Superare il  
Gender Gap**

Perseguire la **Gender Parity manageriale**;

**Politiche per le  
Competenze  
Manageriali**

Focalizzare le politiche a favore di competitività, occupazione e innovazione su interventi che agiscano anche a **favore dell'incremento delle competenze manageriali** delle singole imprese e delle filiere produttive;

**Efficienza  
del Mercato**

Rendere **efficiente il mercato del lavoro** e rimuovere le asimmetrie che ostacolano l'incontro tra domanda e offerta di competenze a elevato contenuto specialistico e manageriale;

**Educazione 4.0**  
**Formazione 4.0**

Rivedere il **sistema educativo e formativo** in chiave tecnologica e manageriale 4.0;

**Trasferimento  
Tecnologico**

Rafforzare il sistema di **trasferimento tecnologico e di valorizzazione dei brevetti “pubblici”** anche mediante l’adozione di competenze manageriali che facilitino tale trasferimento;



**Settori  
Strategici**

Sostenere le competenze manageriali al servizio delle **start-up**, delle **PMI innovative** e dei **settori produttivi strategici** per il futuro del Paese;

**Ecosistema  
Industriale**

Rafforzare l'**ecosistema industriale** e i **partenariati industriali** anche in chiave manageriale.

87

---

Bandi con riferimenti alle  
competenze manageriali

## Bandi per la diffusione di competenze manageriali nelle PMI:

- Garantire la congruità economica e temporale dell'incentivo;
- Ideare gli incentivi sulla base dell'analisi delle esigenze manageriali delle PMI;
- Favorire sinergie tra tutte le iniziative di sostegno alle competenze manageriali.



# Grazie

Giuseppe Torre  
[www.4manager.org](http://www.4manager.org)