



RINASCITA MANAGERIALE

Politiche attive per la ripresa
del sistema produttivo

28 febbraio 2023

Roma



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER

COMPETENZE MANAGERIALI EMERGENTI

Giuseppe Torre

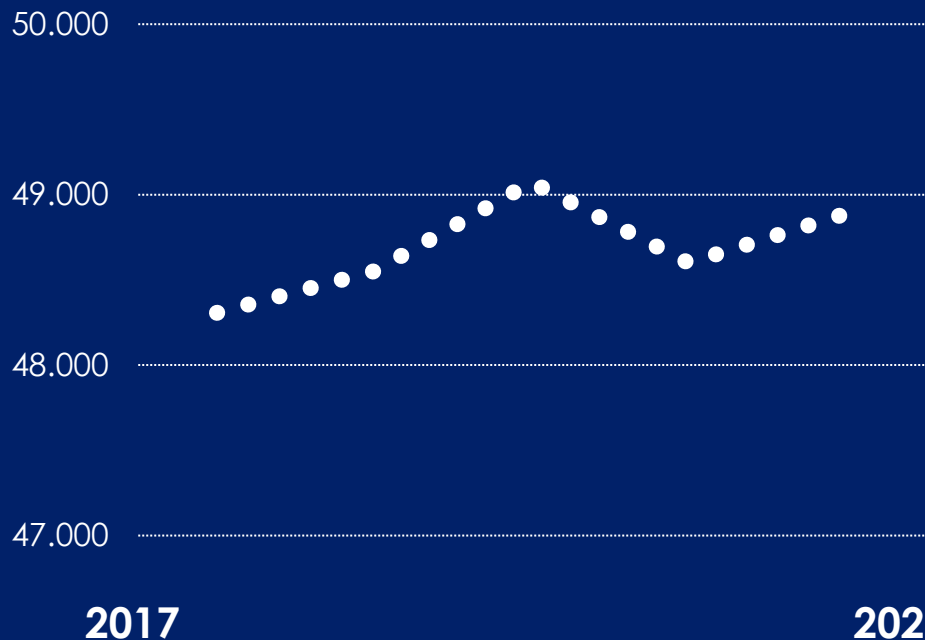
CHI SIAMO

L'Osservatorio è uno strumento voluto da 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 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.

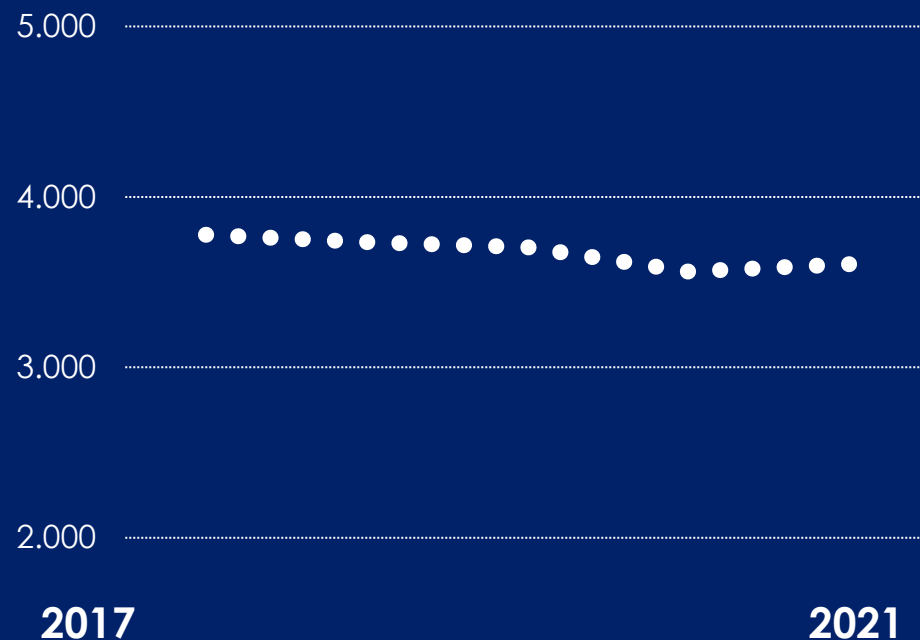
Dal punto di vista operativo raccogliamo, aggreghiamo ed elaboriamo dati. Ispiriamo e forniamo suggerimenti di policy orientate al cambiamento della cultura industriale. Tutto ciò si traduce in una mappatura continuativa sia della domanda e dell'offerta di competenze manageriali, sia dei gap e dei fattori di attrito all'incontro tra domanda e offerta.

◀ DIRIGENTI SETTORE MANIFATTURIERO | ITALIA VS. LAZIO

DIRIGENTI SETTORE MANIFATTURIERO | ITALIA

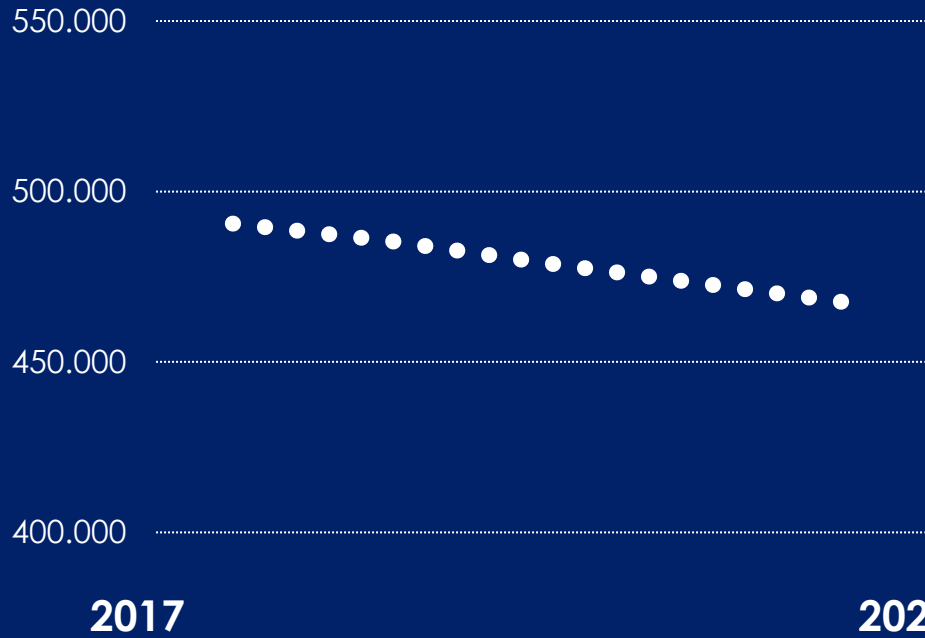


DIRIGENTI SETTORE MANIFATTURIERO | LAZIO

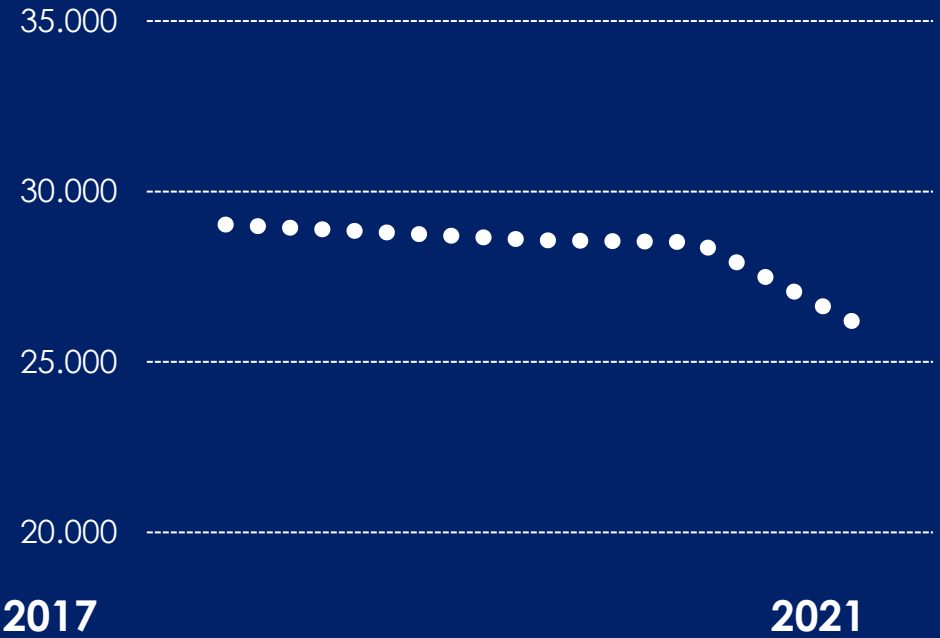


◀ IMPRESE SETTORE MANIFATTURIERO | ITALIA VS. LAZIO

IMPRESE SETTORE MANIFATTURIERO | ITALIA



IMPRESE SETTORE MANIFATTURIERO | LAZIO



DOMANDA DI COMPETENZE MANAGERIALI | ITALIA VS. LAZIO



OFFERTE DI LAVORO



DOMANDA DI LAVORO

	People Management	Transizione verso la Sostenibilità	Export e Internazionalizzazione	Transizione Energetica
Italia	451	2.106	1.236	2.021
Lazio	27	235	135	233
Roma	23	202	124	203
Altre province	4	33	11	30

	People Management	Transizione verso la Sostenibilità	Export e Internazionalizzazione	Transizione Energetica
Italia	Molto Alta	Alta	Alta	Alta
Lazio	Molto Alta	Alta	Alta	Alta
Roma	Molto Alta	Alta	Molto Alta	Molto Alta
Altre province	Molto Alta	Alta	Alta	Alta

Game

Changers

◀ GAME CHANGERS GLOBALI

VOLATILITÀ
INCERTEZZA
VELOCITÀ
COMPLESSITÀ
AMBIGUITÀ

- **Accelerazione dell'obsolescenza** di prodotti, politiche, **competenze, ecc.**
- Emersione di un numero crescente di **innovazioni e modelli di business dirompenti**
- Incremento della **complessità decisionale**
- Restringimento degli **orizzonti temporali decisionali**
- Incremento dei rischi d'insuccesso
- Incremento dei rischi di transizione da un paradigma ad un altro.

◀ GAME CHANGERS GLOBALI

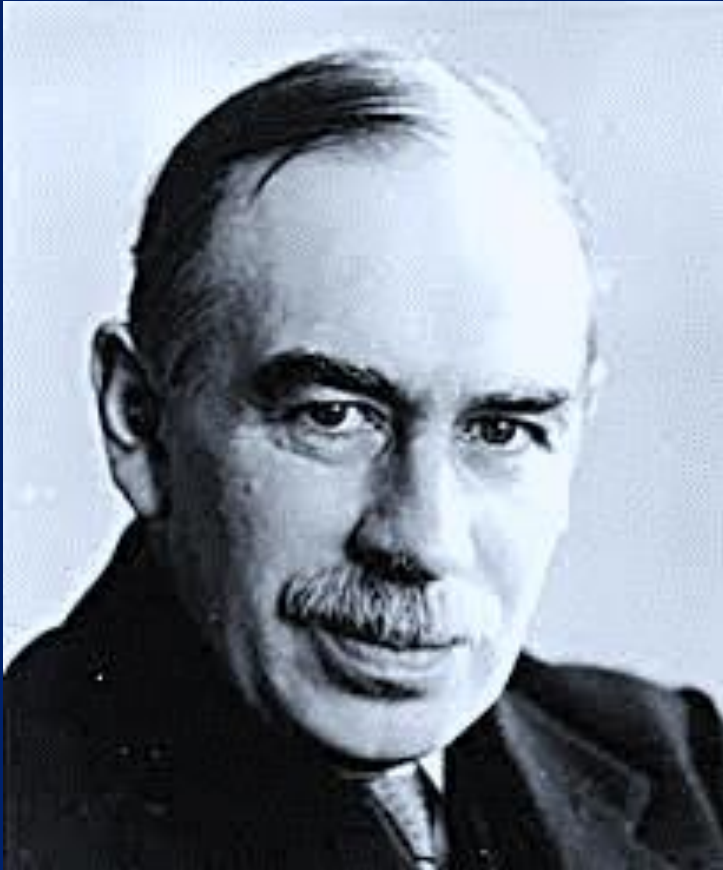
Innovazione, competizione tecnologica, scarsità di energia e materie prime, inquinamento, cambiamento climatico, minacce ibride, sono i fattori che stanno plasmando gli scenari geopolitici, economici e sociali attuali e futuri.

In questo nuovo contesto **tutte le organizzazioni sono chiamate a operare attraverso una postura fortemente dinamica** per anticipare e far fronte a ogni possibile scenario, anche quelli apparentemente più improbabili.

In un contesto volatile, complesso, rapido, guidato dall'innovazione e dai rischi ambientali e sociali, **qual è il giusto approccio al cambiamento?** Dobbiamo imparare a gestire il cambiamento, o abbiamo bisogno di acquisire la capacità di essere noi stessi i promotori del cambiamento? Dobbiamo occuparci di cosa «saper fare» o definire chi vogliamo essere?

Per affrontare la più imponente trasformazione della storia forse è necessario adottare un approccio integrale e strategico al cambiamento. «Essere» è forse la parola chiave per affrontare la modernità e le sfide che ci sottopone.

◀ GAME CHANGERS GLOBALI | LAVORO



In futuro dovremo affrontare
la grande questione del
tempo libero. Sarà sufficiente
lavorare tre ore al giorno e
avere libero tutto il resto della
giornata.

John Maynard Keynes, 1930

◀ GAME CHANGERS GLOBALI | LAVORO



Miquela (@lilmiquela) • Foto e video di Instagram

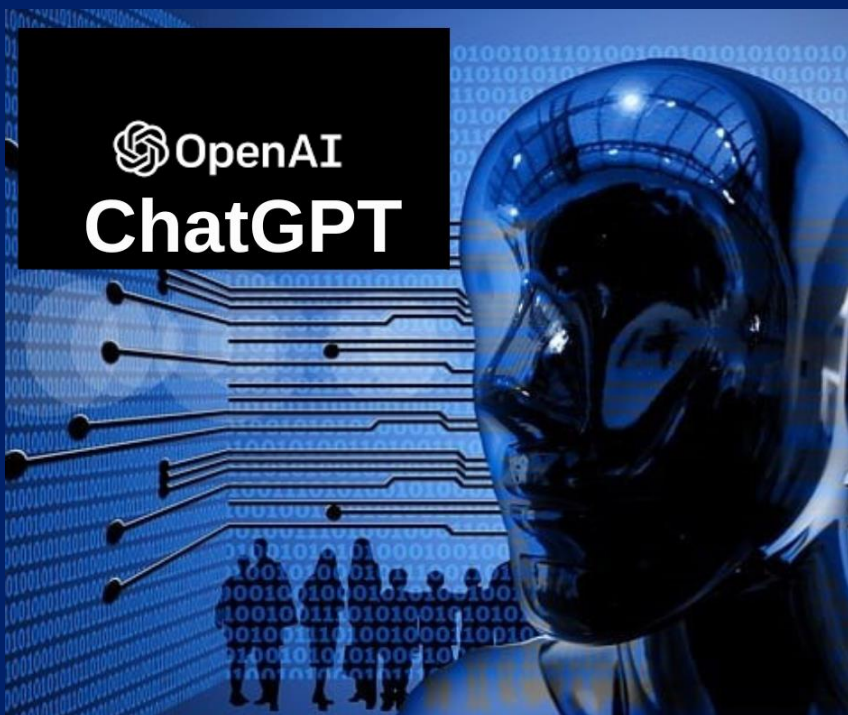
I robot non ci stanno rubando il lavoro, stanno diventando i nostri capi.

Josh Dzieza, 2022

«In Giappone entro pochi anni il 49% dei posti di lavoro potrebbe essere sostituito da sistemi informatici».

Nomura Research Institute

◀ GAME CHANGERS GLOBALI | CREATIVITÀ ASSISTITA



Molto presto le aziende utilizzeranno ChatGPT per creare assistenti virtuali, bot del servizio clienti o strumenti di marketing, automatizzare la revisione dei documenti e altre attività noiose.

Lungo la strada, potrebbero usarlo per generare nuove idee e semplificare il processo decisionale.

Bloomberg | Novembre 2021

◀ GAME CHANGERS GLOBALI



Domanda crescente di competenze manageriali (hard e soft), tecniche e scientifiche di nuova generazione.



Accelerazione dell'obsolescenza di competenze manageriali di «vecchia» generazione.

◀ GAME CHANGERS | INDUSTRIA

CONOSCENZA + TEMPO + TECNOLOGIA



Per l'Europa l'industria sarà il fattore chiave delle transizioni economiche e sociali che stiamo attraversando e guiderà le transizioni digitale e verde.

Quest'approccio richiede **un nuovo paradigma industriale** in grado di coniugare efficienza, produttività e ambiente, **ma soprattutto che ponga il benessere del lavoratore al centro del processo produttivo** e l'innovazione al centro della transizione sostenibile e della resilienza dell'industria europea.



◀ INDUSTRIA 4.0 VS. INDUSTRIA 5.0

INDUSTRIA 4.0

Service based

La conoscenza è potere

Customizzazione di massa

Predittività

Customer experience

Contaminazione dei ruoli

Agilità

Velocità di reazione

Soft skill

End-customer focused

Asset immateriali

Innovazione del modello di business

INDUSTRIA 5.0

Human-centered

La conoscenza condivisa è potere

Personalizzazione su scala flessibile

Predittività automatizzata intelligente

Human experience

Integrazione uomo-macchina

Agilità resiliente e collaborativa

Resilienza e sostenibilità collaborative

Soft skills, competenze digitali e formazione continua

Sustainable Value Chains

Integrazione degli asset fisici e immateriali

Governance (tecnologica) per la sostenibilità e la resilienza

◀ GAME CHANGERS | EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI

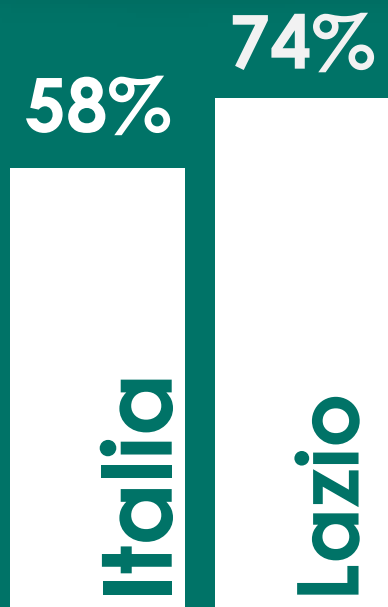
1. Organizzazioni basate sulle competenze
2. Agilità
3. Appiattimento
4. Apprendimento organizzativo
5. Multi generazionalità
6. Era ibrida del lavoro
7. Evoluzione del concetto di benessere lavorativo.

◀ GAME CHANGERS | NUOVE MINACCE

TIPOLOGIA DI RISCHIO	TREND DI CRESCITA	IMPATTO POTENZIALE SUL MODELLO DI BUSINESS
Rischi Geopolitici	Molto Elevata	Molto Elevato
Sostenibilità Rischi di Transizione	Molto Elevata	Molto Elevato
• Rischi di mercato	Elevata	Elevato
• Rischi normativi	Molto Elevata	Molto Elevato
• Rischi tecnologici	Molto Elevata	Molto Elevato
Sostenibilità Rischi fisici	Stabile	Moderato

◀ TRANSIZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ

Ha elaborato una strategia o un piano di azione per diventare un'impresa sostenibile...

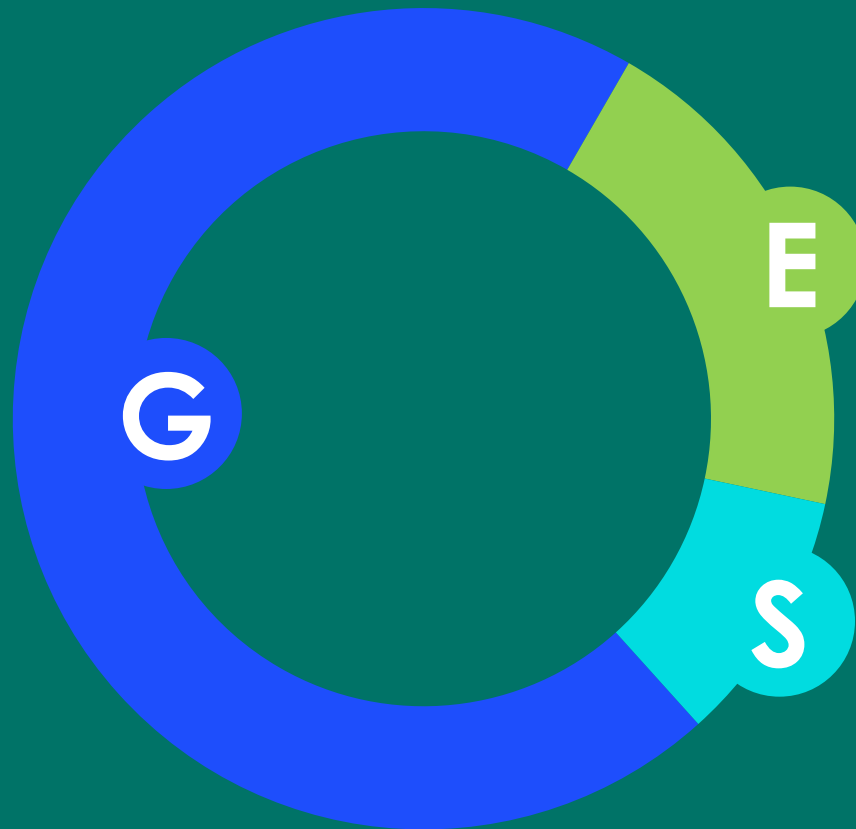


Competenze emergenti

- Tecnologiche
- Economia circolare
- Normativa
- People management
- Rendicontazione
- Finanza sostenibile

◀ TRANSIZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ

FATTORI ESG | IMPATTO SUL CREDIT RATING



GOVERNANCE

- FATTORI PIÙ FREQUENTI
- Eventi negativi a carico dei soci e del management
 - Modelli organizzativi virtuosi
 - Trasparenza e monitoraggio dei fattori ESG

ENVIRONMENTAL

- FATTORI PIÙ FREQUENTI
- Investimenti
(e.g. *efficientamento energetico*)
 - Emissioni CO2
(e.g. *obiettivi net zero*)
 - Policy ambientale

SOCIAL

- FATTORI PIÙ FREQUENTI
- Risorse umane
 - Formazione
 - Welfare aziendale

◀ RISPOSTA AI CAMBIAMENTI | STRATEGIE ADATTATIVE



Domanda crescente di Competenze manageriali (hard e soft), tecniche e scientifiche di nuova generazione.

◀ RISPOSTA AI CAMBIAMENTI | IMPRENDITORI

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

MANAGER MULTI-SKILL

ORIENTAMENTO AL «GESTIRE»

ORIENTAMENTO AL «CAMBIAMENTO»

Focalizzazione	Esecuzione	→	Esecuzione Cambiamento Continuo
Specializzazione	Iper-specializzazione settoriale	→	Multidisciplinarietà Trasversalità
Skills	Hard Skills	→	Fusion Skills
Sistemi di riferimento	Sintonia con il compito	→	Sintonia con la cultura aziendale e la visione imprenditoriale
Stile manageriale	Comando e Controllo	→	Leadership orizzontale
Stile di Formazione	Frontale	→	Esperienziale - Learning Agility
Consapevolezza del contesto	Aziendale, settoriale e di mercato	→	Aziendale, settoriale, di mercato, ESG e geopolitico

◀ ESEMPI | SETTORE AUTOMOBILISTICO

Globalizzazione
Sostenibilità
Innovazione

Mutamento radicale

- Degli **atteggiamenti di mobilità** (es. mobilità sostenibile, sharing, ecc.)
- Delle **tecnologie** incorporate nelle autovetture (guida autonoma, elettrificazione, celle a combustibile, ecc.)
- Dei **processi produttivi** (es. modello Tesla)
- Della **struttura globale dell'industria automobilistica** (nuovi entranti asiatici o sudamericani, fusioni e acquisizioni, ecc.).

◀ ESEMPI | SETTORE AUTOMOBILISTICO

Nuove Competenze manageriali

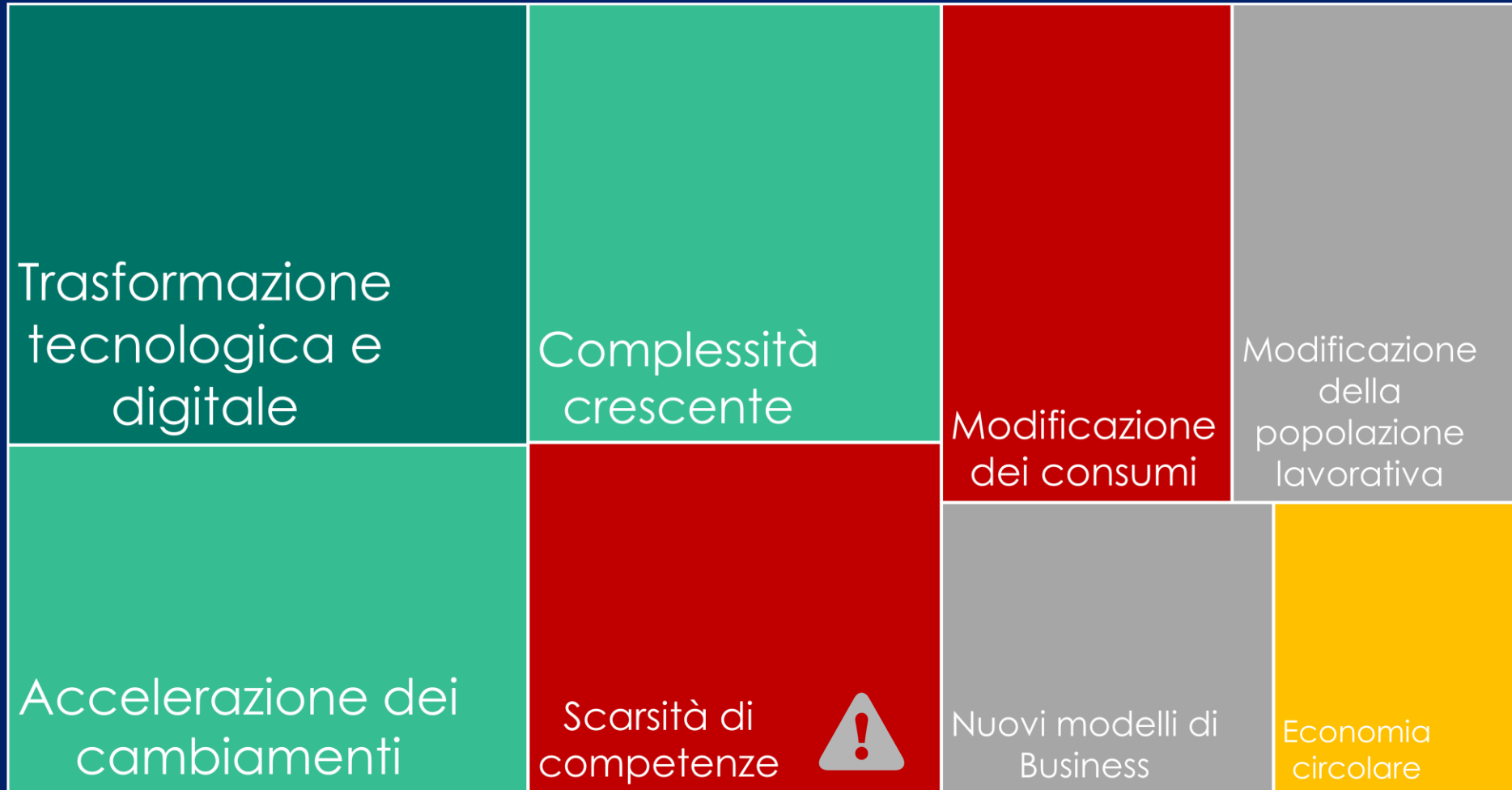
- Per l'integrazione delle conoscenze e degli sforzi di sviluppo
- Per la logica gestionale multi-progetto al fine di condividere componenti tra progetti diversi
- Per lo sviluppo integrato di famiglie di prodotti, al fine conseguire economie di scala
- Per la creazione stabile di legami con fornitori esterni per accedere rapidamente a conoscenze specialistiche e innovazioni.

Two white lines intersect on a teal 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

◀ GAME CHANGERS INDUSTRIALI

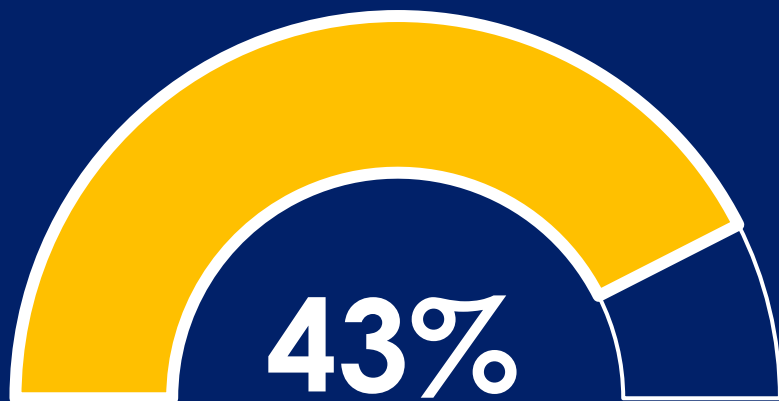
Domanda | Secondo Lei, nei prossimi cinque anni, in che misura le seguenti trasformazioni influiranno sulla sua impresa?



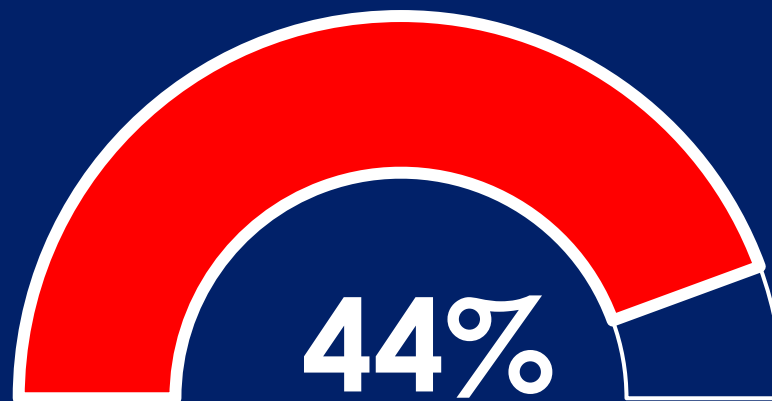
◀ ASIMMETRIE TRA DOMANDA E OFFERTA

DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO DI FIGURE MANAGERIALI | 2021

ITALIA

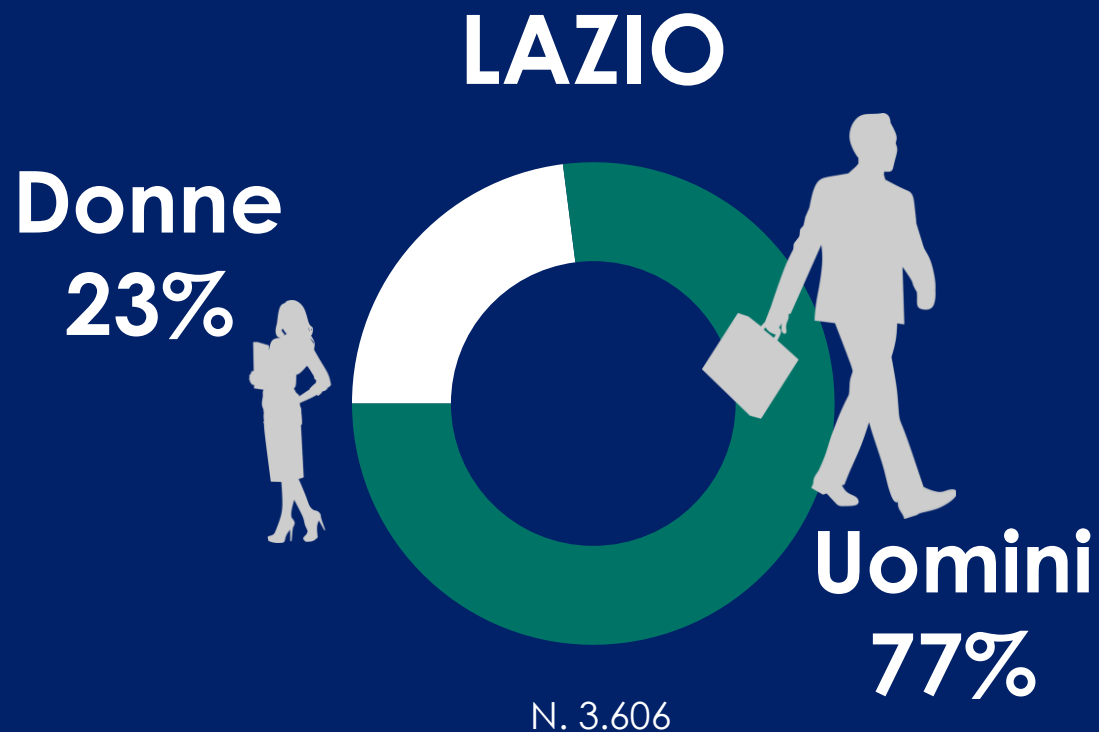
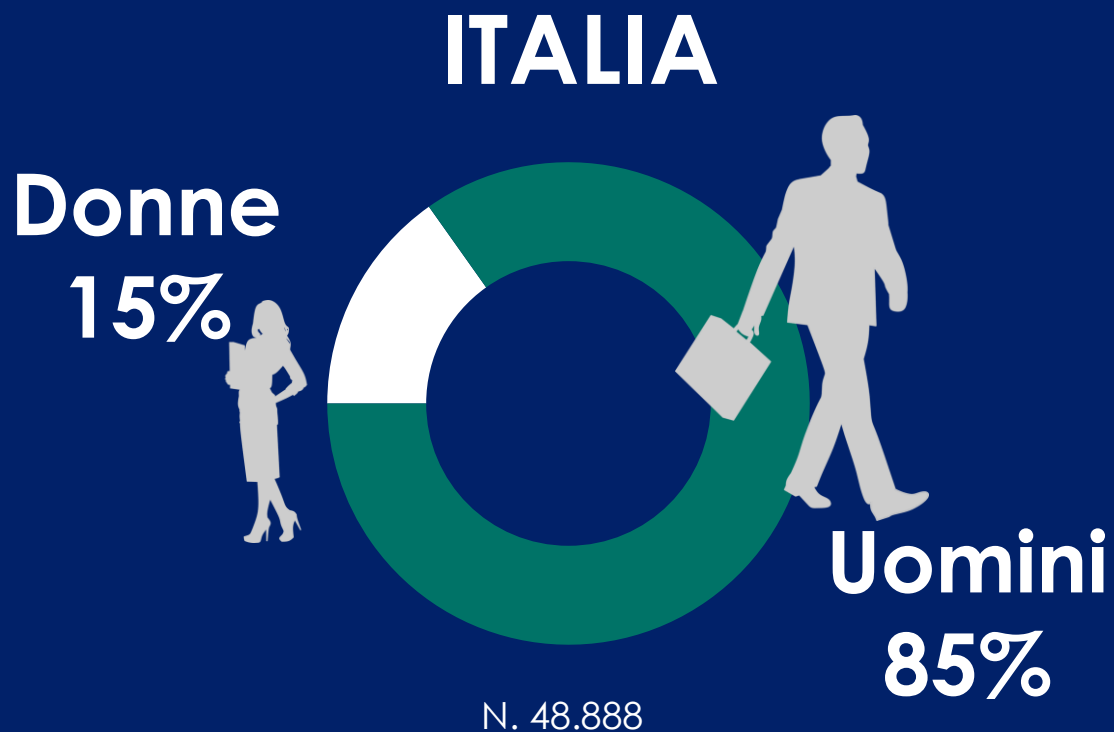


LAZIO



◀ EQUITÀ DI GENERE | DIRIGENTI

SETTORE MANIFATTURIERO | 2021



Grazie.

4.Manager

Viale della Astronomia, 30 – 00144 Roma

www.4manager.org



CONFINDUSTRIA



FEDERMANAGER