

# “Sostenibilità e fabbisogno di competenze”

Venezia

10 febbraio 2023

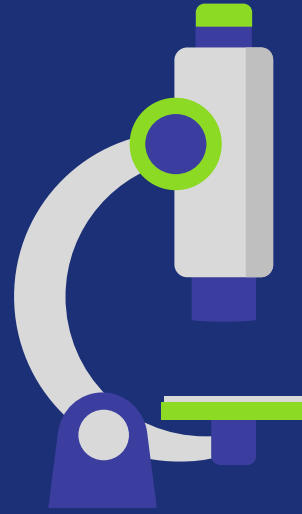
 OSSERVATORIO  
4. MANAGER

# 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, aggregiamo 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.

Il responsabile scientifico e della redazione di questo documento è Giuseppe Torre.  
E-mail [osservatorio@4manager.org](mailto:osservatorio@4manager.org)  
Mobile: 347 64 43 038



# **Panel Continuativo**

## **Innovazione, Sostenibilità e Competenze**

# Panel Continuativo Imprenditori e Manager

Focus *ad hoc*



**SOSTENIBILITÀ**



**INNOVAZIONE**



**COMPETENZE  
MANAGERIALI**

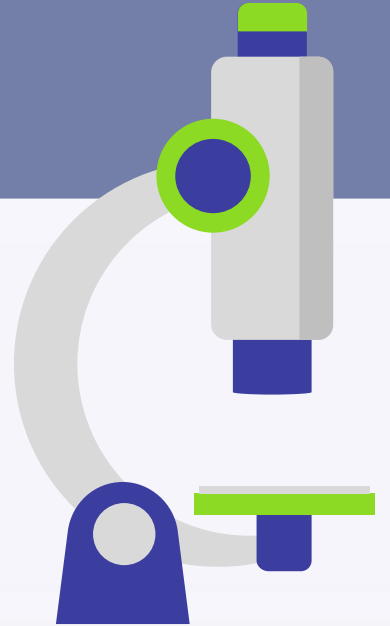


**DOMANDA  
MANAGERIALE**

Attività

- ✓ Analisi della letteratura
- ✓ Scenario normativo
- ✓ Foresight
- ✓ Interviste dirette (qualitative e quantitative)

Per l'iscrizione al Panel:  
[osservatorio@4manager.org](mailto:osservatorio@4manager.org)





# Metodologia

## Panel continuativo

La **prima rilevazione**, conclusa a gennaio 2022, ha raccolto la collaborazione di:

**560** imprenditori/amministratori, middle manager e manager di staff e line, operanti in aziende con più di 50 addetti; 109 imprenditori/amministratori e manager Piccole imprese iscritte a Confindustria.

La **seconda rilevazione**, conclusa a dicembre 2022, è stata realizzata con il contributo di **536** imprenditori/amministratori, middle manager e manager di staff e line, operanti in aziende con più di 50 addetti.

I dati raccolti su questo campione non possono ritenersi rappresentativi delle PMI italiane.



## Modalità di rilevazione

**Metodologia CAWI**

*(Computer Assisted Web Interview)*



## Tecnica di rilevazione

**Questionario semi-strutturato**



## Periodo di rilevazione

**Panel continuativo 2021-2022**



## Interviste

**Campione estratto dal Panel dell'Osservatorio 4.Manager che include circa 6.000 imprese manifatturiere con più di 50 addetti.**



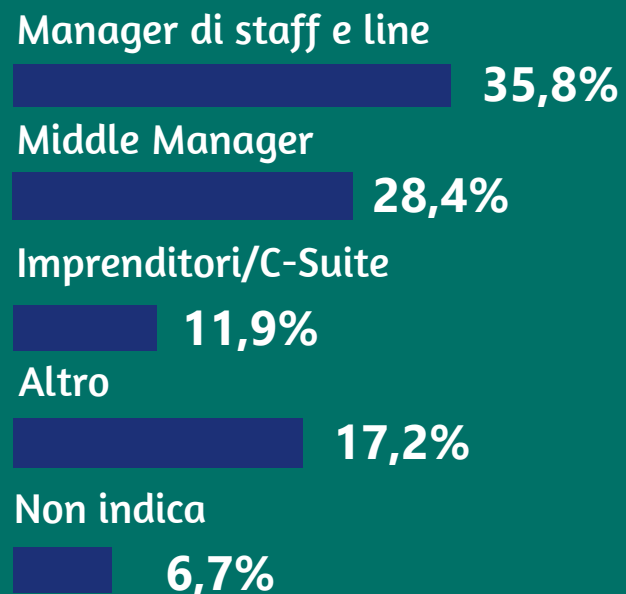
Metodologia

# Campione

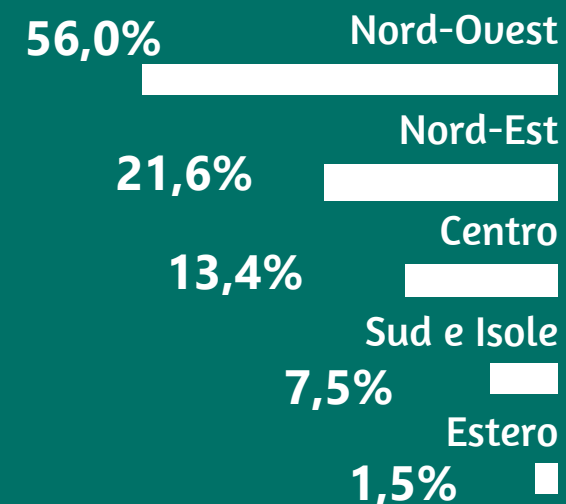
Rilevazione 2022

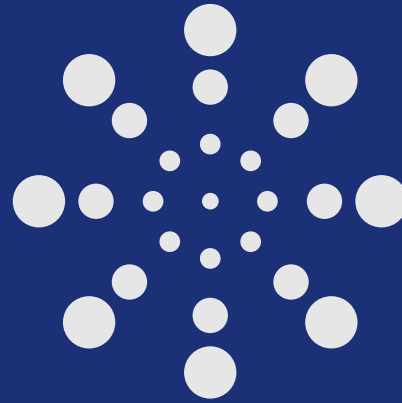
Wave II

## Posizione lavorativa



## Sede legale





Crisi e transizione  
energetica

Conflitti geo-politici

Cambiamenti  
climatici

Accesso al  
cibo/acqua

Scarsità delle risorse  
minerarie

# **Crisi Sistemiche Multiple**

Debolezza dei sistemi  
sanitari mondiali

Cybersecurity

Approvvigionamenti  
alimentari

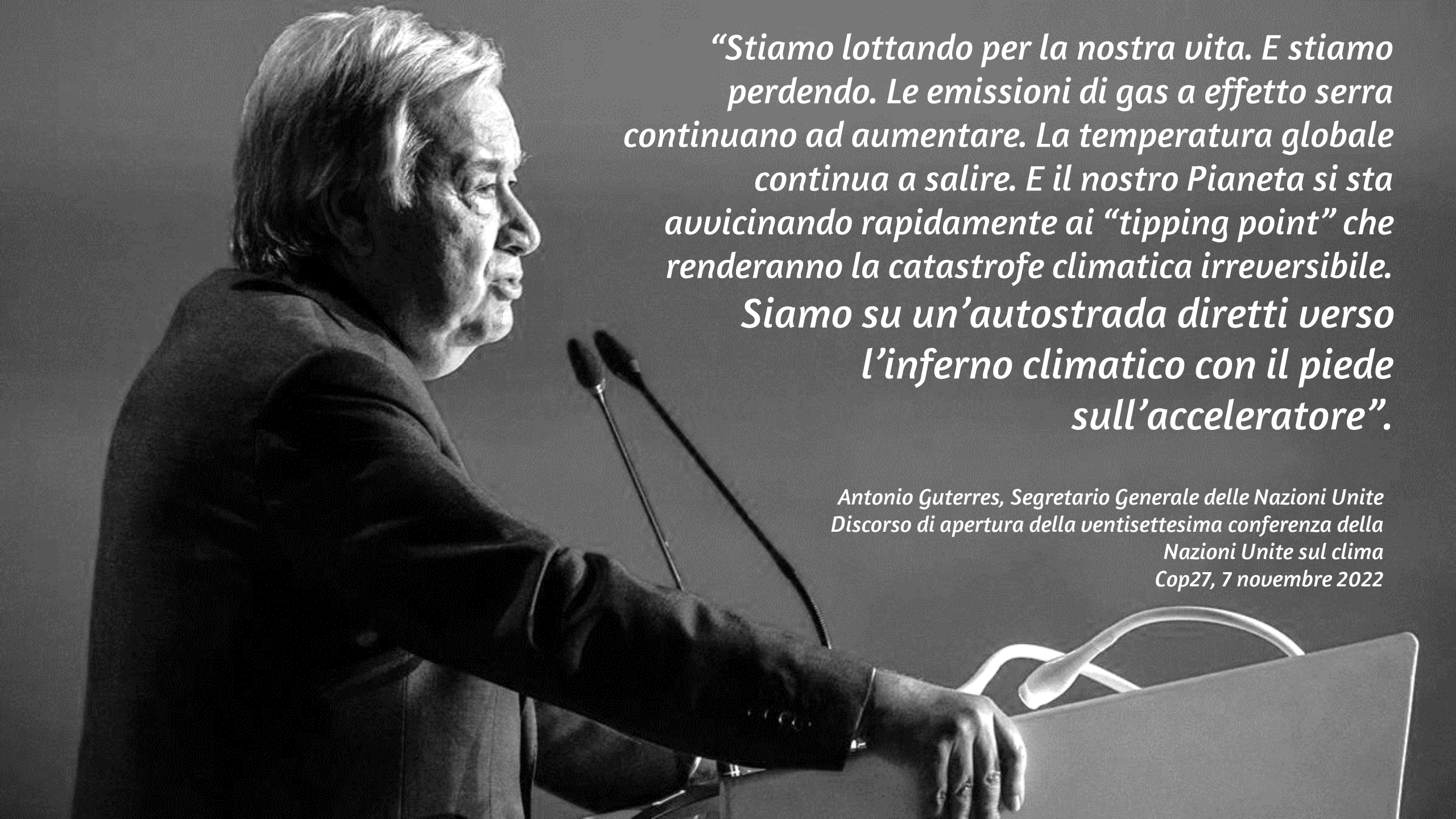
Industria 4.0

Disuguaglianze sociali

URGENZA, INCERTEZZA, COMPLESSITÀ, MULTIDIMENSIONALITÀ, RADICALIZZAZIONE, RESILIENZA.

Negli ultimi anni, le forze che spingono nella direzione della **transizione green** sono significativamente aumentate di numero, intensità e qualità. Il conflitto bellico ha modificato questo trend e reso il contesto notevolmente più complesso e, come indicato anche nel Rapporto WEF “Global Risks Report 2023”, il 2023 è l’anno delle policrisi (crisi sistemiche multiple), ovvero l’anno in cui diverse crisi troveranno manifestazione e attuazione, contemporaneamente, tra loro interdipendenti e in grado di moltiplicare pericoli, rischi e danni.



A black and white photograph of Antonio Guterres, Secretary-General of the United Nations, speaking at a podium. He is shown in profile, facing right, with his hands resting on the podium. Two microphones are positioned in front of him. The background is dark and out of focus.

*“Stiamo lottando per la nostra vita. E stiamo perdendo. Le emissioni di gas a effetto serra continuano ad aumentare. La temperatura globale continua a salire. E il nostro Pianeta si sta avvicinando rapidamente ai “tipping point” che renderanno la catastrofe climatica irreversibile. Siamo su un’autostrada diretti verso l’inferno climatico con il piede sull’acceleratore”.*

*Antonio Guterres, Segretario Generale delle Nazioni Unite  
Discorso di apertura della ventisettesima conferenza della  
Nazioni Unite sul clima  
Cop27, 7 novembre 2022*

# Rischi globali classificati per gravità

## 2 anni



## 10 anni



CATEGORIE DI RISCHIO



ECONOMICO



AMBIENTALE



GEOPOLITICO



SOCIETARIO

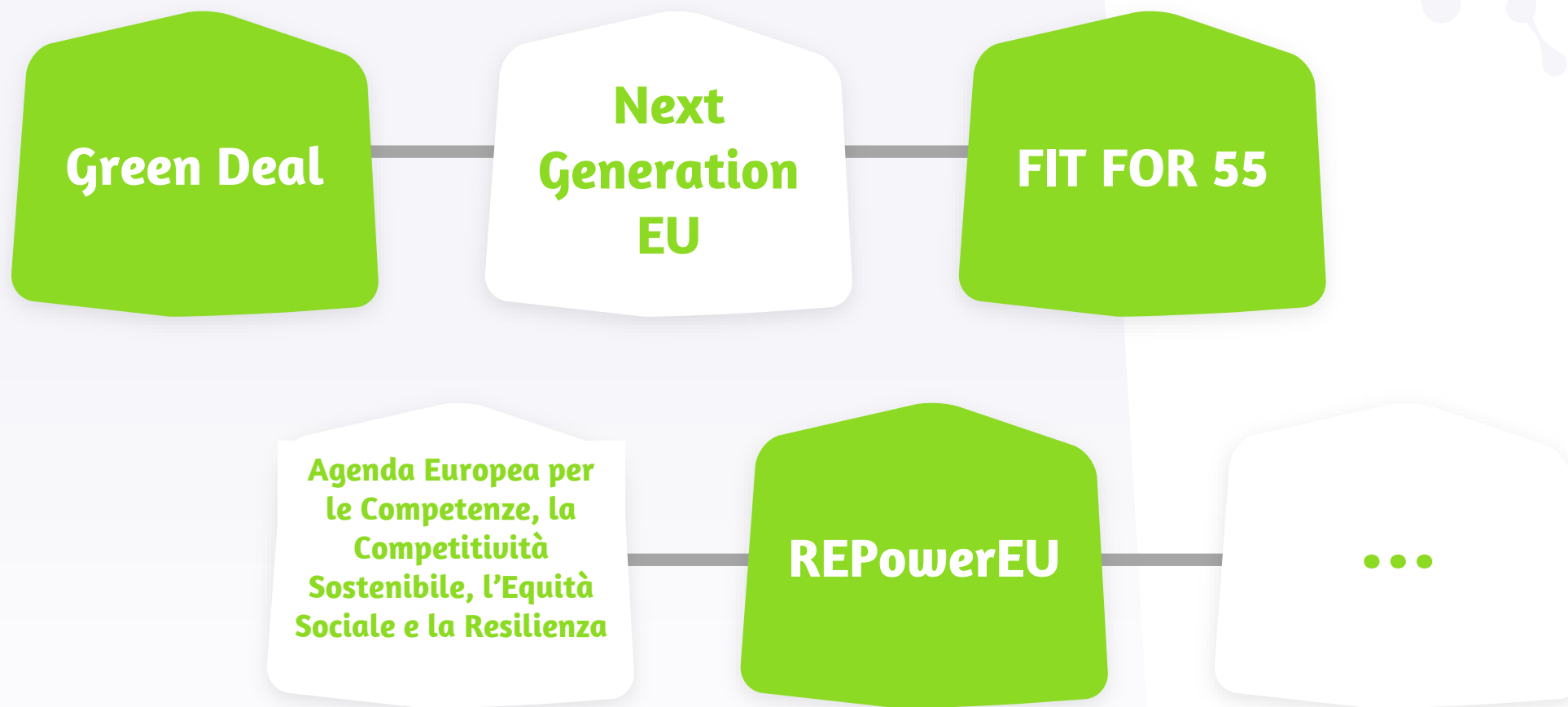


TECNOLOGICO



# Quadro normativo

# Il quadro normativo



## Green Deal Industrial Plan

«Il fondo di sovranità europeo ha lo scopo di aumentare le risorse disponibili per la ricerca a monte per l'innovazione e per i progetti industriali strategici. [...] Dovremmo sempre tenere presente che nessun paese, nessuno stato membro dell'Unione europea è un'isola, nemmeno uno.

«Il prossimo decennio sarà quello che deciderà se avremo successo nel combattere il cambiamento climatico. La cosa più importante è l'industria per l'obiettivo emissioni zero.

[...] Sappiamo che i prossimi anni saranno quelli che daranno forma all'economia a zero emissioni nette [...]. E noi vogliamo essere una parte importante di questa industria a zero emissioni nette, della quale abbiamo bisogno a livello globale».

*Ursula Von der Leyen, Presidente della Commissione Europea  
Davos, World Economic Forum  
16 gennaio 2023*



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.



# Verso l'Industria 5.0

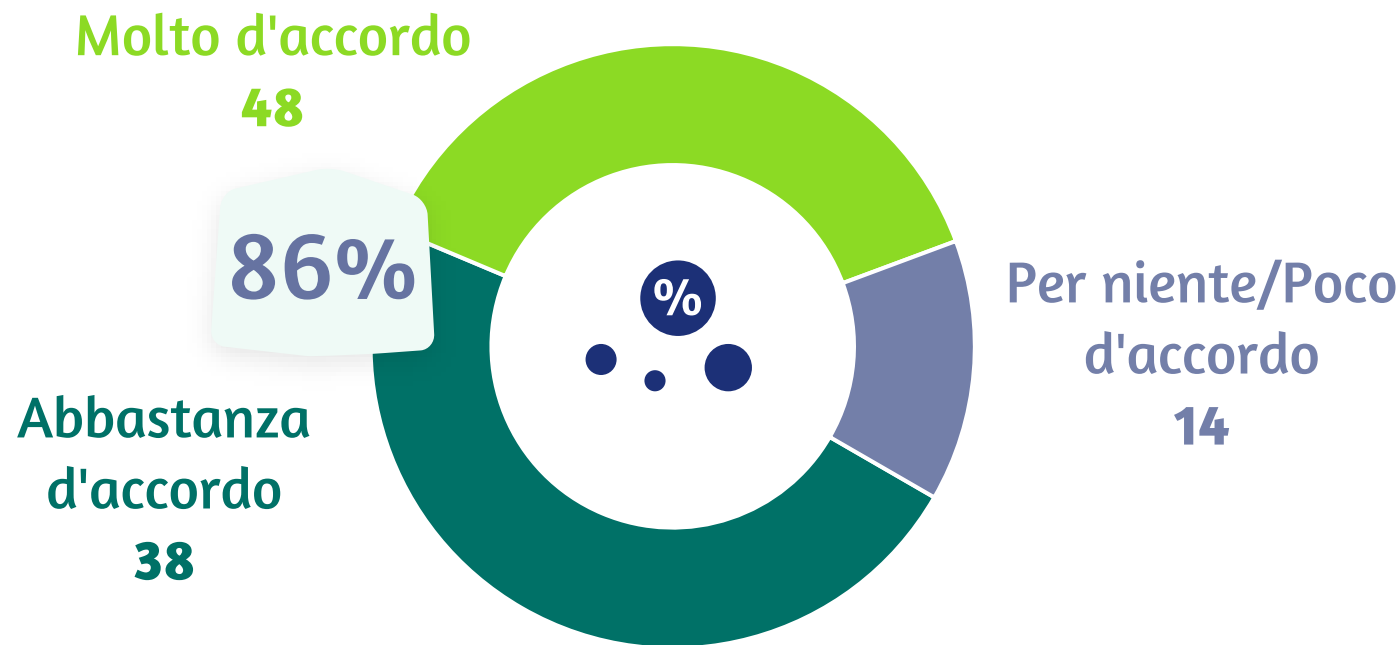




# Condivisione della strategia europea verso la sostenibilità

# Condivisione della strategia europea sulla sostenibilità

“La strategia europea sulla sostenibilità renderà il sistema produttivo europeo più attrezzato per affrontare le sfide climatiche, ambientali, sociali e competitive dei prossimi decenni?”





# Condivisione della strategia europea sulla sostenibilità



Diff. Esprese in punti percentuali 2021 vs. 2022

Fonte: Osservatorio 4.Manager | dicembre 2022

N. 536

02



# Innovazione e sostenibilità

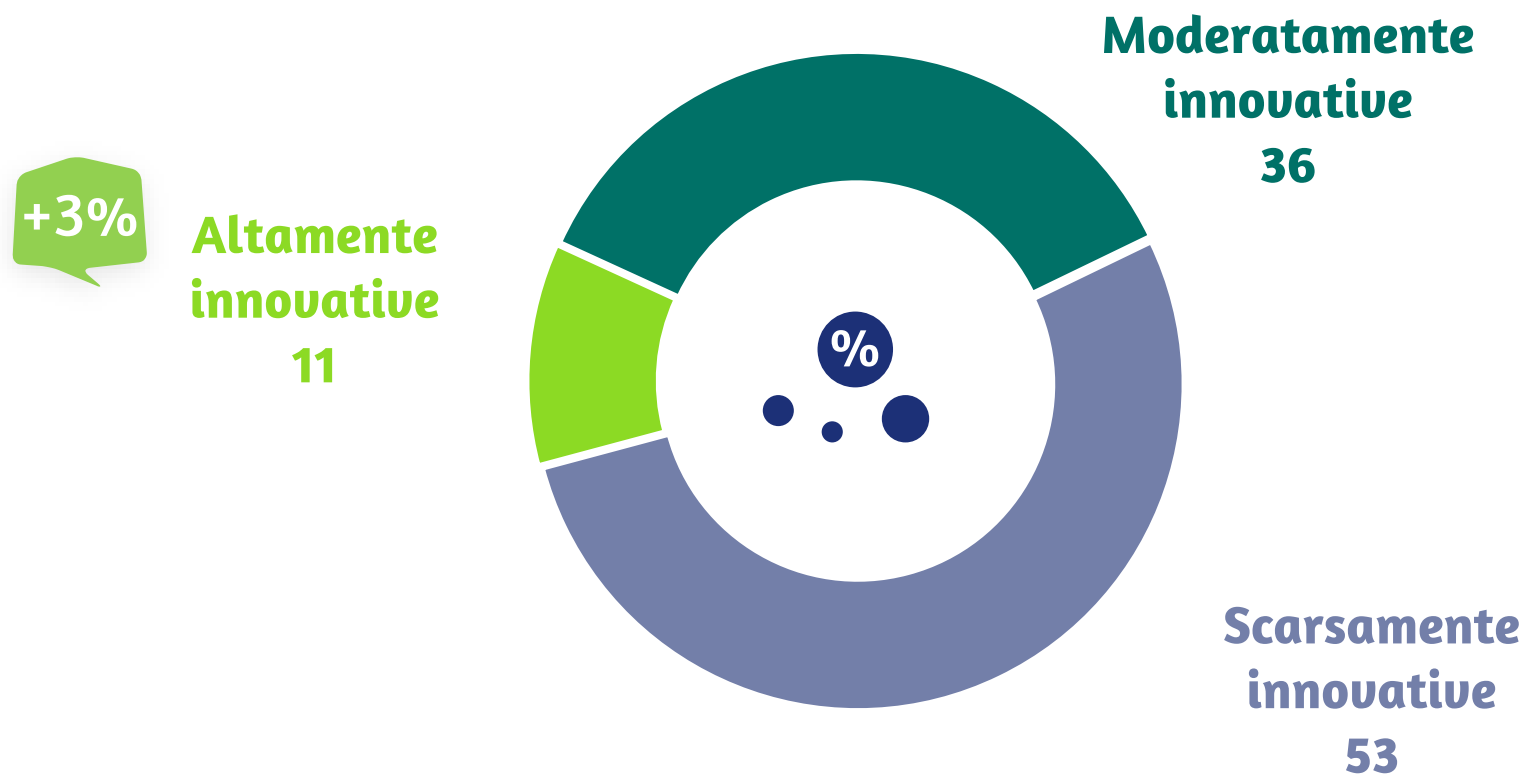
# Innovazione e sostenibilità

19



# Imprese | Grado di innovatività

Il grado di innovatività delle imprese che hanno partecipato allo studio è stato calcolato sulla base della tipologia di innovazione (prodotto, processo e tecnologie produttive, marketing, modello di business, ecc.) che l'impresa ha introdotto negli ultimi tre anni.

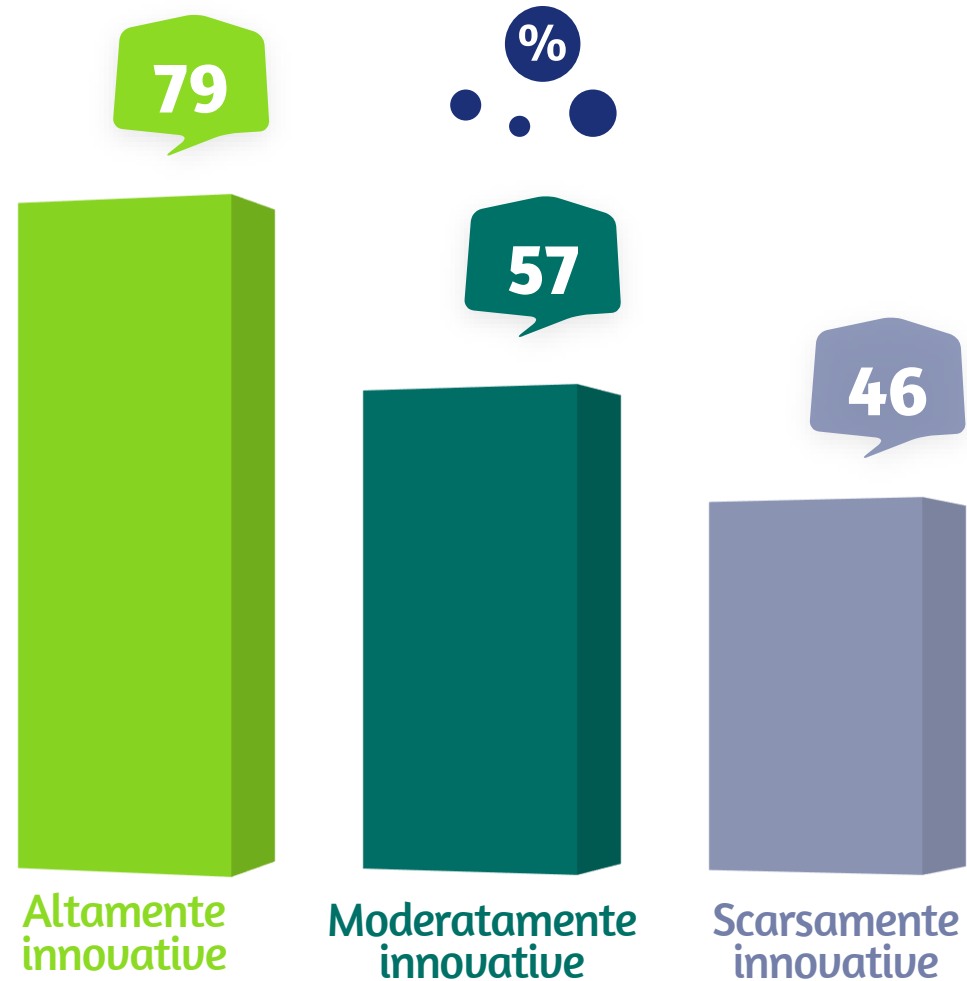


Diff. 2021 vs. 2022

Fonte: Osservatorio 4.Manager | dicembre 2022

# La transizione verso la sostenibilità

*Imprese che hanno elaborato una strategia o un piano di azione di lungo periodo per diventare un'impresa sostenibile...*

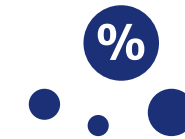


# Transizione verso la sostenibilità

*Imprese che hanno elaborato una strategia o un piano di azione di lungo periodo per diventare un'impresa sostenibile nell'ambito...*



**Grado di  
innovatività**



**della  
Sostenibilità  
Ambientale**

**della  
Sostenibilità  
Sociale**

**Altamente  
innovative | 11**

**100**

**100**

**Moderatamente  
innovative | 36**

**53**

**38**

**Scarsamente  
innovative | 53**

**51**

**36**

# Ostacoli alla conversione sostenibile



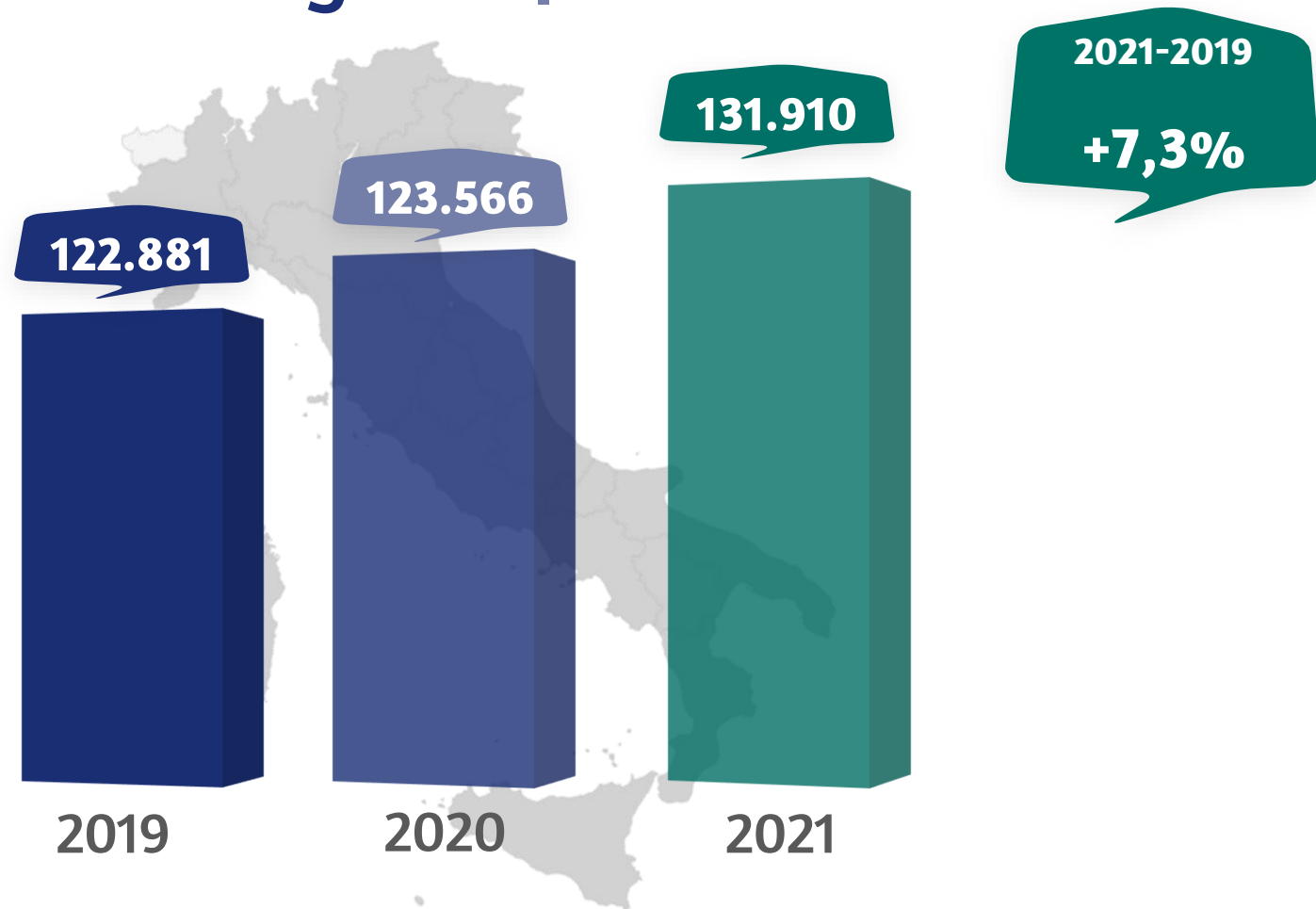
03



# Competenze e domanda manageriale

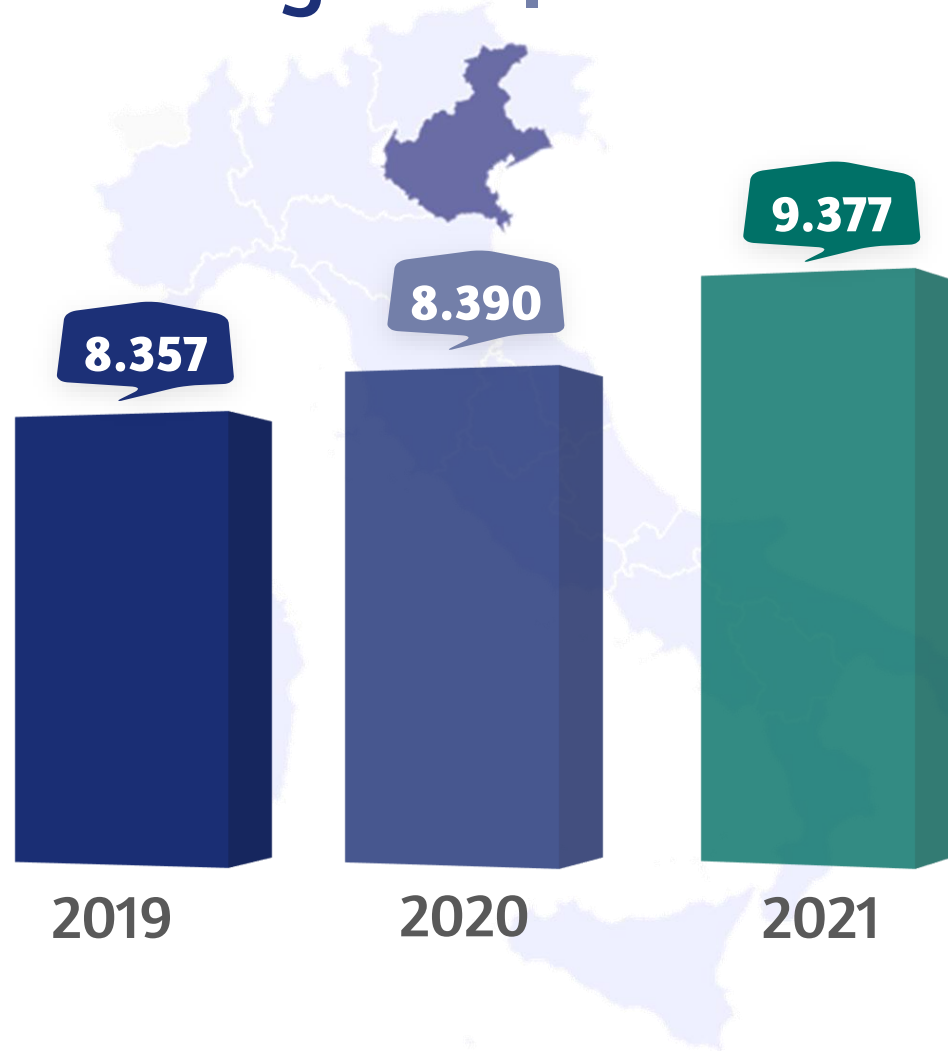


# Dirigenti | Italia



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di calcolo annuali)

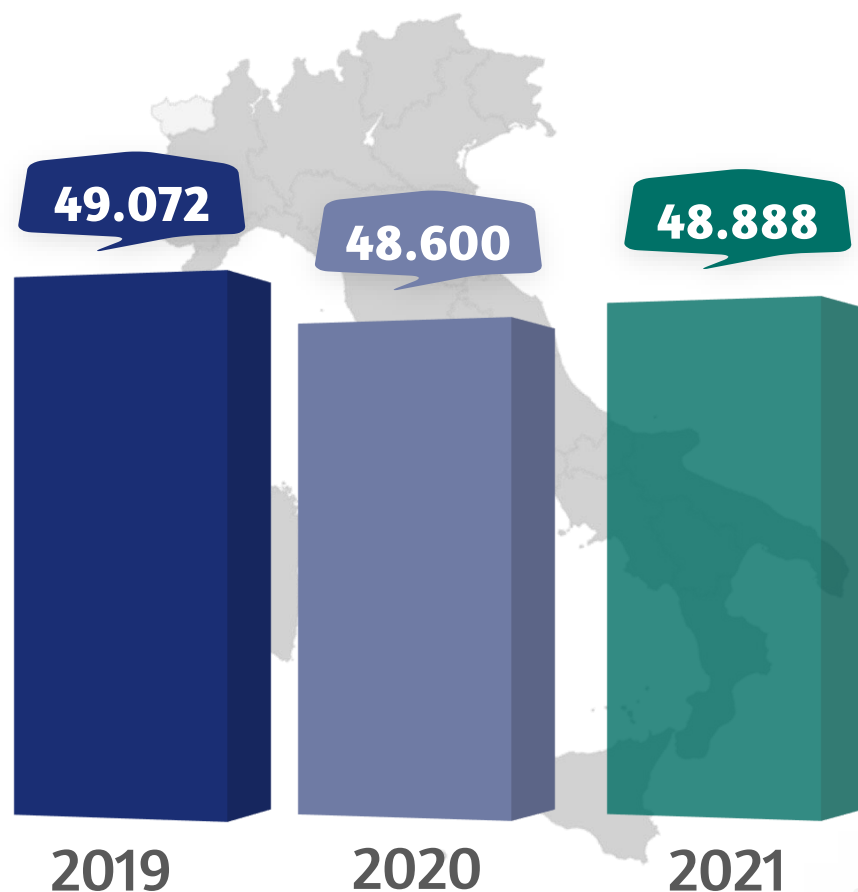
# Dirigenti | Veneto



**2021-2019**  
**Veneto + 12,2%**  
**vs.**  
**Italia +7,3%**

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di calcolo annuali)

# Dirigenti | Settore Manifatturiero | Italia

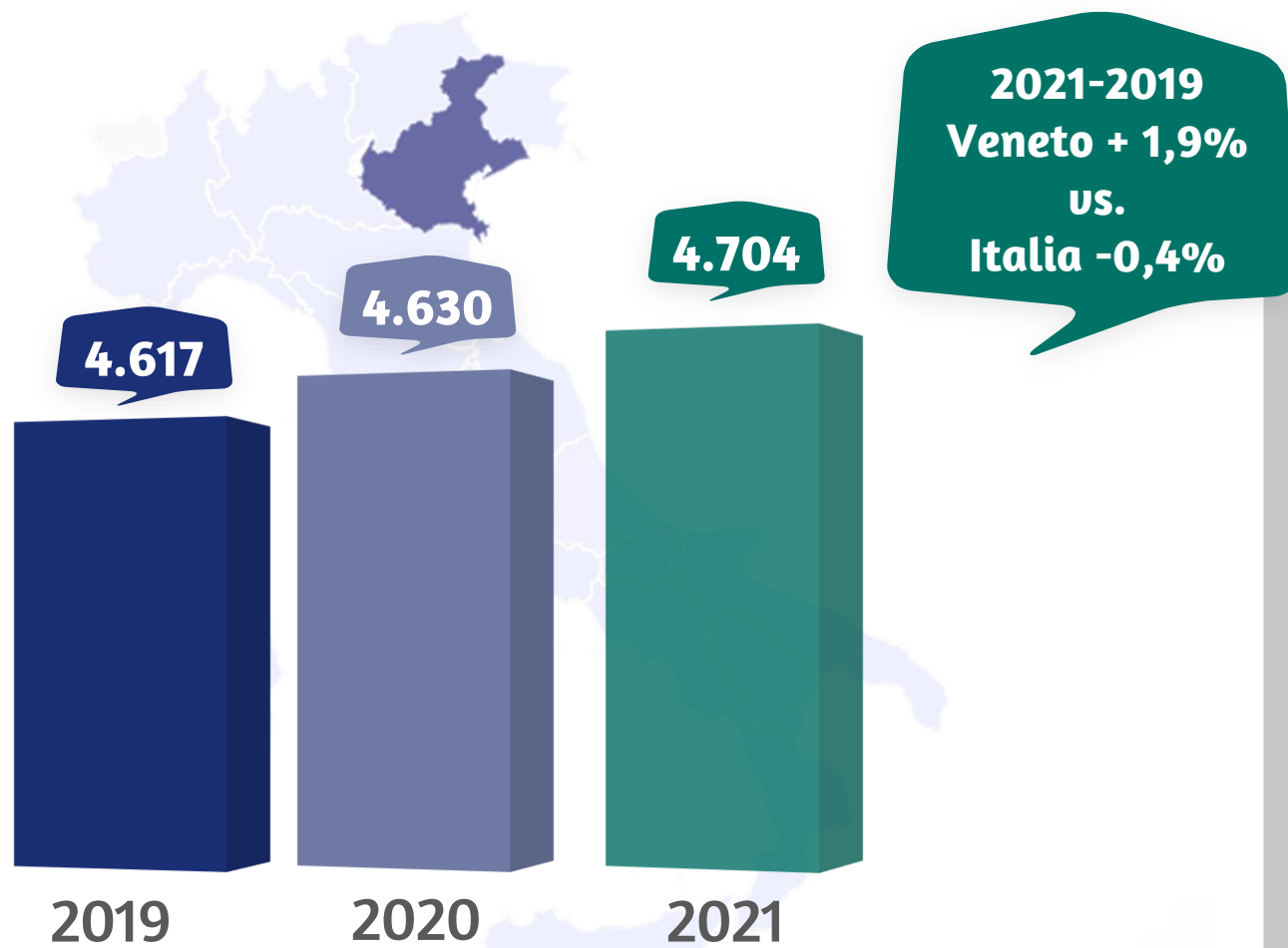


2021-2019  
-0,4%

I dirigenti presenti nel settore manifatturiero in Italia, nel 2021, rappresentano il **37%** del totale dirigenti.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di calcolo annuali)

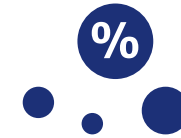
# Dirigenti | Settore Manifatturiero | Veneto



I dirigenti presenti nel settore manifatturiero in Veneto, nel 2021, rappresentano il **50%** del totale dirigenti.

Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati INPS - Osservatorio sui lavoratori dipendenti (dati di calcolo annuali)

# Acquisizione di competenze



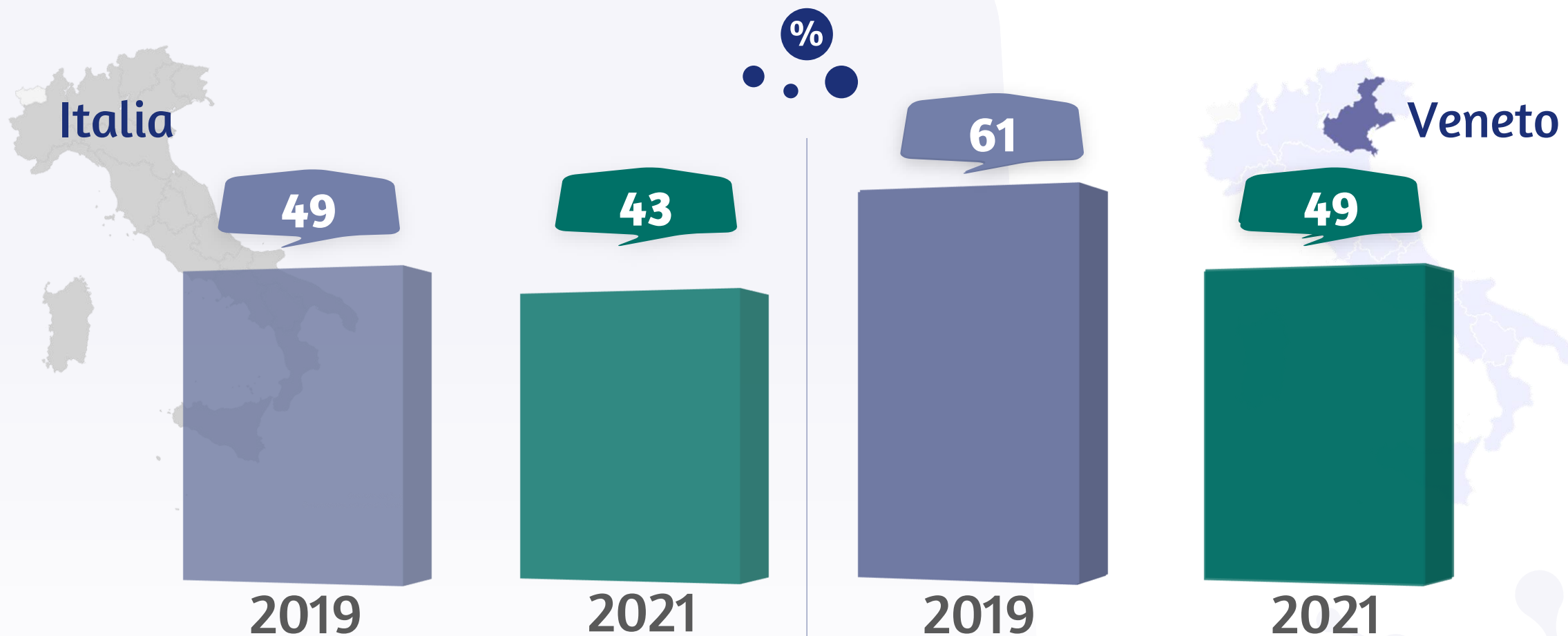
“

*Negli ultimi tre anni la sua impresa ha assunto, anche a tempo determinato, le seguenti figure professionali...”*



Grado di innovatività	Manageriali	Scientifiche	Tecniche
Altamente innovative   11	83	76	87
Moderatamente innovative   36	62	48	74
Scarsamente innovative   53	63	40	70
<b>TOTALE</b>	<b>64</b>	<b>45</b>	<b>73</b>

# Difficoltà di reperimento | Figure dirigenziali



Fonte: Elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati ANPAL, Sistema Informativo Excelsior-Unioncamere

# Principali competenze per la transizione verso la sostenibilità

+10%

Tecnologie e Innovazione produttiva di processo e di prodotto

92

+14%

Competenze sulla legislazione di riferimento

90

+16%

Energy Management

83

+15%

Rendicontazione socio-ambientale

81

+13%

Finanza e finanziamento degli investimenti

81

79

Economia circolare

77

People Management

69

Value Chain

68

Marketing e Comunicazione

“A suo giudizio, quanto sono importanti le competenze che seguono per conseguire la transizione verso la sostenibilità?”

%

Diff. Espressa in punti percentuali 2021 vs. 2022

Fonte: Osservatorio 4.Manager | dicembre 2022

Molto/Abbastanza importante

# Domanda di competenze manageriali | Italia

## Competenze

## Qualifiche



Fonte: Osservatorio 4.Manager su dati LinkedIn – Gen 2022-Gen 2023



# Domanda di competenze manageriali | Italia

## Settori

## Settori in crescita

Gennaio 2022

Intrattenimento  
Grande distribuzione  
Minerario e metalli  
Servizi informativi  
Produzione di media  
Beni di lusso e gioielli  
Traduzione e localizzazione  
E-learning  
Servizi finanziari  
Tessile  
Software  
Difesa e spazio  
Produzione di alimenti  
Imballaggi e contenitori  
Gestione investimenti  
Alberghiero  
Contabilità  
Prodotti per lo sport  
Accessori e moda  
Ferroviario  
Marketing e pubblicità  
Settore bancario  
Internet  
Industria farmaceutica  
Settore automobilistico  
Logistica e Supply Chain  
Istruzione primaria e secondaria  
Salute, benessere e fitness

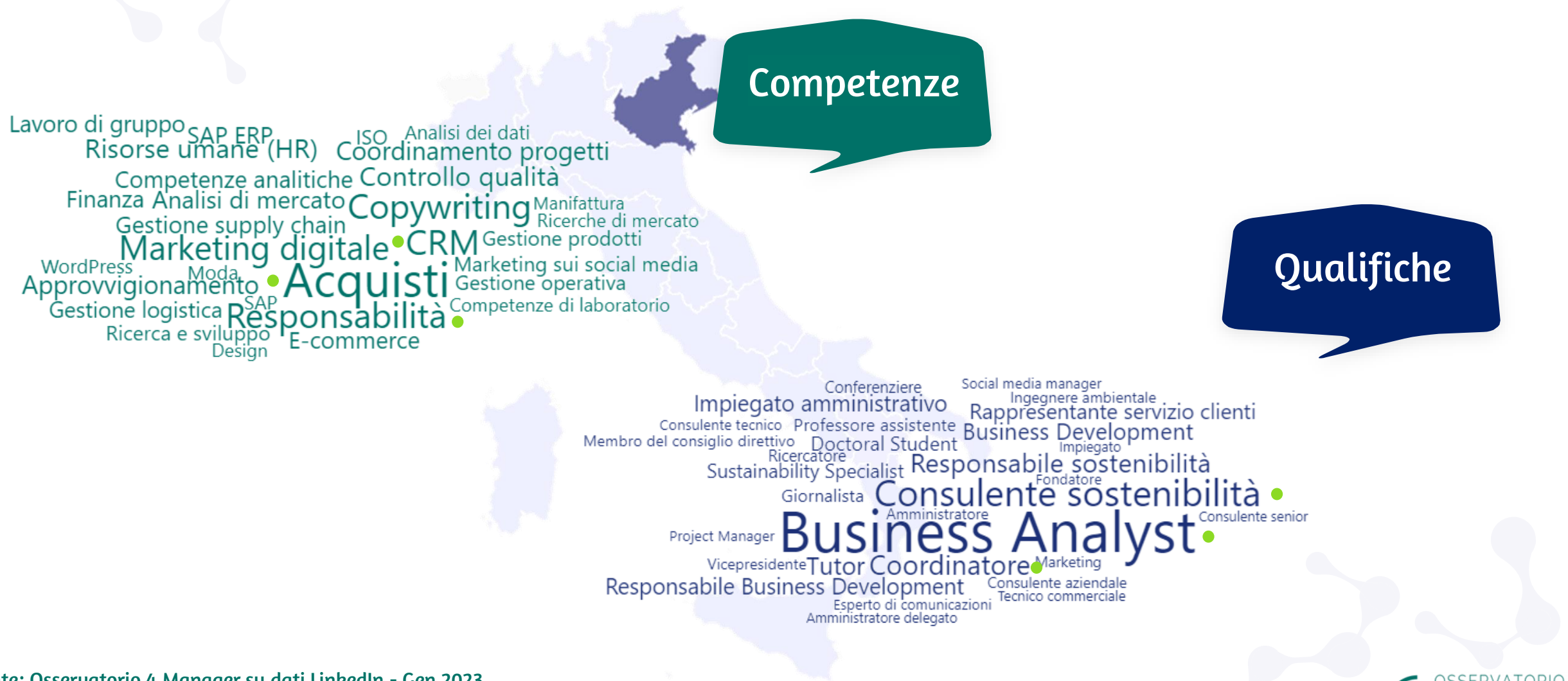
Gennaio 2023

Pubbliche relazioni e comunicazioni  
Logistica e Supply Chain  
Produzione elettrica ed elettronica  
Contabilità  
Cosmetica  
Quotidiani  
Strumenti medicali  
Ferroviario  
Beni di lusso e gioielli  
Sport  
Tessile  
Servizi informativi  
Relazioni (governo)  
Consulenza manageriale  
Settore bancario  
Vino e liquori  
Stampa  
Difesa e spazio  
Selezione e ricerca di personale  
Software  
Capitale di rischio e private equity  
Internet  
Servizi legali  
Produzione di alimenti  
Accessori e moda  
Aviazione e aerospazio  
Alimenti e bevande  
Settore automobilistico  
Assicurazioni  
Industria farmaceutica

Architettura e progettazione

Architettura e progettazione

# Domanda di competenze manageriali | Veneto



Fonte: Osservatorio 4.Manager su dati LinkedIn - Gen 2023

# Domanda di competenze manageriali | Veneto



Fonte: Osservatorio 4.Manager su dati LinkedIn - Gen 2023

# Conclusioni

Al fine di **individuare possibili azioni per superare gli ostacoli** alla trasformazione sostenibile e tecnologica, si ritiene che un **ruolo innovativo** potrebbe essere assolto da:

- **Le filiere produttive** e i distretti industriali
- **I cluster tecnologici nazionali**, che potrebbero sostenere soprattutto le imprese innovative
- **Le grandi imprese**, che potrebbero accelerare i processi evolutivi all'interno delle filiere e dei distretti italiani
- **Gli organismi di rappresentanza**, che potrebbero contribuire efficacemente nel colmare il gap tra consapevolezza e azione, guardando a nuovi paradigmi e a una narrazione nuova della sostenibilità.

# Grazie!

4.Manager

Viale della Astronomia, 30 – 00144 Roma

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

