

# DIRIGENTI E QUADRI

DIRIGENTI E QUADRI NEL SISTEMA  
PRODUTTIVO PUBBLICO E PRIVATO.  
*chi sono, quanti, caratteristiche e confronti  
internazionali*  
R2/2016 G. Facco

oggetto del presente studio sono i **Dirigenti e i Quadri** nel settore produttivo italiano pubblico e privato. L'obiettivo è quello di fotografare **questo gruppo professionale** sotto diversi profili **quantitativi ed evolutivi**.

***quanti sono? e in quali settori operano?  
quadro evolutivo degli ultimi anni;  
analisi per genere, per titolo di studio ,  
per classi di età, retribuzioni... per  
funzioni aziendali.....***

***confronto con altri paesi EU  
quali previsioni per il futuro?  
alcune chiavi di lettura per interpretare  
i dati....***

#### avvertenza

1. i dati sono elaborazioni prevalentemente da banca dati **Istat e Eurostat**;
2. alcuni dati possono essere **disomogenei** in particolare nei confronti internazionali;
3. nelle classificazioni internazionali a partire dal 2011 i **DIRIGENTI** corrispondono a **MANAGER**;
4. per i **QUADRI** non esiste invece una specifica classificazione EU ( *solo in Italia e Spagna è prevista per questa figura uno specifico status giuridico*);
5. pertanto i **QUADRI** possono essere in parte aggregati ai **DIRIGENTI** in parte ai **PROFESSIONALS** in funzione di un sistema di pesatura legato alla mansione e alla complessità del profilo e ai poteri attribuiti al ruolo .

# DIRIGENTI E QUADRI DIRIGENTI E QUADRI

**QUANTI SONO, DISTRIBUZIONE PER SETTORE PRODUTTIVO E ANDAMENTO NEL PERIODO 2008-2015**

**ANALISI QUANTITATIVA**

l'analisi fa riferimento al periodo è **2008-2015**.

**D+Q da 1.703.000 (2008) (7,4% del tot occupazione) a 1.566.000 (2015) (7% del tot occupazione) con una perdita di -137.000 unità ;**

1. l'occupazione complessiva invece passa da **23,090** mln a **22,465** mln **-625.000 unità con una perdita del -2,6%**;
2. **I DIRIGENTI [ da 493.000 a 397.000 ] perdono -96.000 unità (-18,4%)** sulla categoria mentre **I QUADRI [ da 1,2 mln-a 1,170 mln ] perdono -41.000 unità (-3,3%)**.
3. dirigenti e quadri pesano sul totale occupazione nel 2008 il 7,4% ma nel 2015 il **7% (-0,4%)**

### DIRIGENTI E QUADRI PER ANNO

anno	dirigenti	quadri	totale	occupazione	% D+Q
2008	493.000	1.210.000	1.703.000	23.090.000	7,4%
2009	461.000	1.188.000	1.649.000	22.699.000	7,3%
2010	427.000	1.164.000	1.591.000	22.527.000	7,1%
2011	395.000	1.161.000	1.556.000	22.598.000	6,9%
2012	400.000	1.140.000	1.540.000	22.566.000	6,8%
2013	407.000	1.165.000	1.572.000	22.190.000	7,1%
2014	399.000	1.218.000	1.617.000	22.279.000	7,3%
2015	397.000	1.169.000	1.566.000	22.465.000	7,0%
var 2015/2008	<b>-96.000</b>	<b>-41.000</b>	<b>-137.000</b>	<b>-625.000</b>	

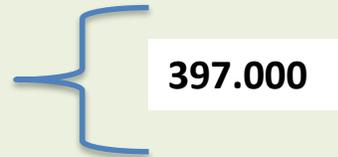
ELABORAZIONE FONTE ISTAT

I DIRIGENTI nel periodo 2008-2015 nei settori produttivi variazioni:

- ✓ **industria -8.000 unità** (-13% nella categoria)
- ✓ **nei servizi -88.000 unità** (-19,4% nella categoria);

✓ articolazione dei DIRIGENTI al 2015:

- ◆ industria 68.000
- ◆ servizi 329.000 ( pubblici +privati)



quadro di sintesi perdite per settore

settore	dirigenti	quadri	totale
industria	-8.000	3.000	-5.000
servizi	-88.000	-44.000	-132.000
<b>totale</b>	<b>-96.000</b>	<b>-41.000</b>	<b>-137.000</b>

elaborazione fonte Istat

l'occupazione dell'industria è diminuita di **-905.000 unità** mentre nei Servizi è cresciuta di circa **291.000 unità**; il rapporto **Dirigente / occupati** è di 1-100 circa per l'Industria e rimane stabile ; per i Servizi il rapporto **Dirigente/ occupati** passa da 1-37 a 1-47;

DIRIGENTI per settore, incidenza su occupazione periodo 2008-2015

ANNO	DIRIGENTI			OCCUPAZIONE TOTALE		INCIDENZA IN %	
	industria	servizi	totale	industria	servizi	industria	servizi
2008	76.000	417.000	493.000	6.881.000	15.355.000	1,1	2,7
2009	78.000	383.000	461.000	6.637.000	15.224.000	1,2	2,5
2010	71.000	355.000	426.000	6.445.000	15.233.000	1,1	2,3
2011	68.000	326.000	394.000	6.393.000	15.374.000	1,1	2,1
2012	54.000	348.000	402.000	6.224.000	15.508.000	0,9	2,2
2013	52.000	355.000	407.000	6.002.000	15.390.000	0,9	2,3
2014	60.000	339.000	399.000	5.993.000	15.474.000	1,0	2,2
2015	68.000	329.000	397.000	5.976.000	15.646.000	1,1	2,1
<b>var.2015/2008</b>	<b>-8.000</b>	<b>-88.000</b>	<b>-96.000</b>	<b>-905.000</b>	<b>291.000</b>		

elaborazione fonte Istat

i **QUADRI** nel periodo 2008-2015 nei **settori produttivi** variazioni:

- ✓ **industria** lieve crescita + **3.000**
- ✓ **Servizi** **-44.000 - unità** ( - 4,2% nella categoria);

articolazione dei **QUADRI** al 2015:

- ◆ industria 169.000
- ◆ servizi 1.000.000 ( *compreso il pubblico che non ha i Quadri ma le posizioni organizzative* )

settore	dirigenti	quadri	totale
industria	-8.000	3.000	-5.000
servizi	-88.000	-44.000	-132.000
<b>totale</b>	<b>-96.000</b>	<b>-41.000</b>	<b>-137.000</b>

elaborazione fonte Istat

l'occupazione dell'industria è diminuita di **-905.000 unità** mentre nei **Servizi** è cresciuta di **+ 291.000 unità**: saldo occupazionale **-625.000**;

il rapporto **QUADRO / occupati nell' INDUSTRIA** passa nel periodo da 1-42 a 1-36;

nei **SERVIZI** tale rapporto passa nel periodo da 1-15 a 1-16 circa; **stabile**

va notato che nei **servizi** il n. **delle imprese è molto elevato** ma la **dimensione media è bassa**;

**QUADRI**

per settore, incidenza su occupazione periodo 2008-2015

ANNO	QUADRI			OCCUPAZIONE TOTALE		INCIDENZA IN %	
	industria	servizi	totale	industria	servizi	industria	servizi
2008	166.000	1.044.000	1.210.000	6.881.000	15.355.000	2,4	6,8
2009	170.000	1.018.000	1.188.000	6.637.000	15.224.000	2,6	6,7
2010	174.000	989.000	1.163.000	6.445.000	15.233.000	2,7	6,5
2011	168.000	993.000	1.161.000	6.393.000	15.374.000	2,6	6,5
2012	166.000	973.000	1.139.000	6.224.000	15.508.000	2,7	6,3
2013	174.000	991.000	1.165.000	6.002.000	15.390.000	2,9	6,4
2014	173.000	1.045.000	1.218.000	5.993.000	15.474.000	2,9	6,8
2015	169.000	1.000.000	1.169.000	5.976.000	15.646.000	2,8	6,4
<b>var.2015/2008</b>	<b>3.000</b>	<b>-44.000</b>	<b>-41.000</b>	<b>-905.000</b>	<b>291.000</b>		

elaborazione fonte Istat

INDUSTRIA

	DIRIGENTI			QUADRI			D+Q TOTALE
	uomini	donne	totale	uomini	donne	totale	
2008	69.000	7.000	76.000	142.000	24.000	166.000	242.000
2009	70.000	8.000	78.000	143.000	27.000	170.000	248.000
2010	64.000	7.000	71.000	144.000	31.000	175.000	246.000
2011	61.000	8.000	69.000	138.000	30.000	168.000	237.000
2012	48.000	5.000	53.000	136.000	30.000	166.000	219.000
2013	48.000	4.000	52.000	144.000	30.000	174.000	226.000
2014	54.000	6.000	60.000	146.000	27.000	173.000	233.000
2015	62.000	6.000	68.000	140.000	29.000	169.000	237.000
var.2015	<b>-7.000</b>	<b>-1.000</b>	<b>-8.000</b>	<b>-2.000</b>	<b>5.000</b>	<b>3.000</b>	<b>-5.000</b>

elaborazione fonte Istat

OCCUPAZIONE

ANNO	industria	servizi
	2008	6.881.000
2009	6.637.000	15.224.000
2010	6.445.000	15.233.000
2011	6.393.000	15.374.000
2012	6.224.000	15.508.000
2013	6.002.000	15.390.000
2014	5.993.000	15.474.000
2015	5.976.000	15.646.000
var.2015	<b>-905.000</b>	<b>291.000</b>

elaborazione fonte Istat

il SETTORE INDUSTRIALE sul 2015/ 2008:

1. occupazione **-905.000 unità**;
2. D+Q **-5.000 unità** comunque molto più bassa rispetto ad altre figure professionali;

- ◆ DIRIGENTI **-8.000** ;
- ◆ QUADRI **+ 3.000**;

- ◆ UOMINI **-9.000 unità**;
- ◆ DONNE **+ 4.000 unità**;

il Dirigente per genere **90% uomo e 10% donna**;

Quadri per genere: **70% uomo e 30% donna**;

quadro di sintesi perdite per settore

settore	dirigenti	quadri	totale
industria	-8.000	3.000	-5.000
servizi	-88.000	-44.000	-132.000
<b>totale</b>	<b>-96.000</b>	<b>-41.000</b>	<b>-137.000</b>

elaborazione fonte Istat

SERVIZI

	DIRIGENTI			QUADRI			D+Q TOTALE
	uomini	donne	totale	uomini	donne	totale	
2008	293.000	124.000	417.000	571.000	473.000	1.044.000	1.461.000
2009	263.000	120.000	383.000	558.000	460.000	1.018.000	1.401.000
2010	247.000	109.000	356.000	538.000	451.000	989.000	1.345.000
2011	227.000	99.000	326.000	514.000	479.000	993.000	1.319.000
2012	236.000	111.000	347.000	499.000	475.000	974.000	1.321.000
2013	239.000	116.000	355.000	534.000	457.000	991.000	1.346.000
2014	229.000	110.000	339.000	545.000	500.000	1.045.000	1.384.000
2015	225.000	104.000	329.000	511.000	489.000	1.000.000	1.329.000
var.2015/2008	-68.000	-20.000	-88.000	-60.000	16.000	-44.000	-132.000

elaborazione fonte Istat

SERVIZI 2015/2008 :

1. occupazione +291.000 unità;
2. D+Q -132.000 unità ;

1. DIRIGENTI -88.000 QUADRI -44.000

◆ UOMINI -128.000

◆ DONNE -4.000

Dirigente per genere : 70% uomo e 30% donna;

Quadri per genere : 50% uomo e 50% donna;

quadro di sintesi perdite per settore

settore	dirigenti	quadri	totale
industria	-8.000	3.000	-5.000
servizi	-88.000	-44.000	-132.000
<b>totale</b>	<b>-96.000</b>	<b>-41.000</b>	<b>-137.000</b>

elaborazione fonte Istat

incidenza di genere sulle perdite PER SETTORE

	U	D	T
industria	-9.000	4.000	-5.000
servizi	-128.000	-4.000	-132.000
<b>totale</b>	<b>-137.000</b>	<b>0</b>	<b>-137.000</b>

incidenza di genere sulle perdite per QUALIFICA

	U	D	T
DIRIGENTE	-75.000	-21.000	-96.000
QUADRO	-62.000	21.000	-41.000
<b>totale</b>	<b>-137.000</b>	<b>0</b>	<b>-137.000</b>

## dirigenti privati per genere e classi di età

### IMPRESE SETTORE PRIVATO DIRIGENTI PER GENERE E CLASSE ETA' 2012

classe età	uomini	donne	totale	% donne
fino 34	1.862	677	2.539	36,36
35-39	6.951	2.129	9.080	30,63
40-44	17.757	3.983	21.740	22,43
45-49	23.394	4.055	27.449	17,33
50-59	41.627	5.452	47.079	13,10
oltre	7.751	557	8.308	7,19
<b>totale</b>	<b>99.342</b>	<b>16.853</b>	<b>116.195</b>	<b>16,96</b>

manageritalia fonte istat-inps

### IMPRESE SETTORE PRIVATO QUADRI PER GENERE E CLASSE ETA' 2012

classe età	uomini	donne	totale	% donne
fino 34	14.608	7.970	22.578	54,56
35-39	37.902	19.223	57.125	50,72
40-44	60.059	27.772	87.831	46,24
45-49	66.091	25.120	91.211	38,01
50-59	114.215	37.806	152.021	33,10
oltre	12.912	1.803	14.715	13,96
<b>totale</b>	<b>305.787</b>	<b>119.694</b>	<b>425.481</b>	<b>39,14</b>

manageritalia fonte istat-inps

✓ i **dirigenti** con età fino a 39 anni sono il **10%** circa ; i **quadri** invece il **19%** circa;

✓ le **DONNE** dirigenti fino a 39 anni sono il **2,4%** del tot contro un **7,6%** di uomini;

✓ **LE DONNE** quadro il **6,3%** contro un **12,3%** di uomini;

✓ le funzioni aziendali con **DIRIGENTI** a forte incidenza femminile:

✓ **comunicazione (40%)**

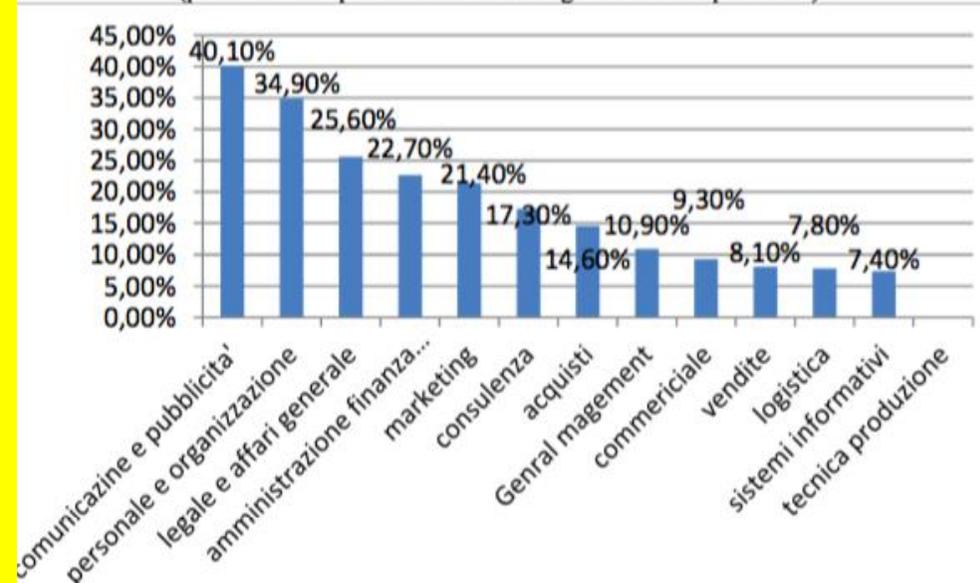
✓ **HR (34,9%)**

✓ **legale (25,6%)**

✓ le funzioni aziendali con **DIRIGENTI** a forte incidenza maschile:

✓ **commerciale, acquisti, vendite, logistica, sistemi**

**Presenza di donne tra i dirigenti per funzione ricoperta**  
(percentuale rispetto al totale dei dirigenti attivi in quel ruolo)



Fonte: Cerved Group – Manageritalia maggio 2012

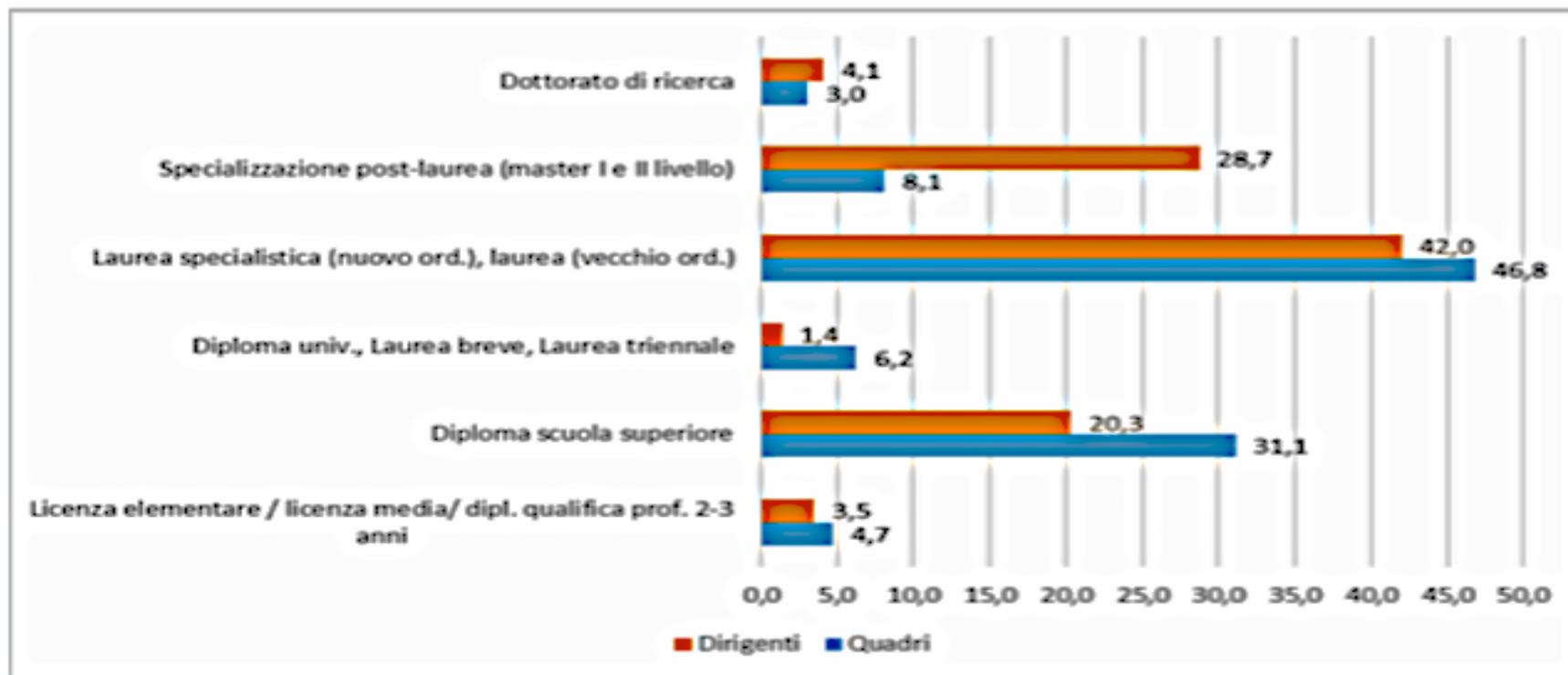
**Tab.6 Quadri e Dirigenti per fasce d'età in riferimento alla popolazione complessiva dei lavoratori dipendenti (v.a. e %) – Anno 2013**

<i>Fasce d'età</i>	<i>Quadri</i>	<i>Dirigenti</i>
	%	%
15-24 anni	0,2	0,1
25-34 anni	7,3	2,4
35-44 anni	26,8	17,6
45-54 anni	38,6	38,1
55-64 anni	26,3	37,9
64-74 anni	0,9	3,8
Oltre 74 anni	0,0	0,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RFL 2013*

**il 76% dei Dirigenti è collocato nella classe di età 45-64 anni; contro un 66% dei quadri**

**Fig. 1 Distribuzione del titolo di studio per Quadri e Dirigenti – anno 2013**



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RFL 2013

**il 75% dei Dirigenti ha una laurea o una specializzazione; contro un 59% dei Quadri ( dati 2013 )**

# una prima sintesi dei movimenti occupazionali 2008-2015

saldo occupazionale **-625.000 unità** ( - 905.000 + 291.000 ); chi ha contribuito e quanto al saldo?

- ◆ *i lavoratori in proprio* **- 51%**
- ◆ **dirigenti e quadri** **-22%**
- ◆ *apprendisti* **-18%**
- ◆ *operaio* **-10%**

hanno invece **avuto una crescita**, che ha compensato le perdite totali,

- ❖ *libero professioniste* + 27,4%
- ❖ *impiegati* +16,3%

## per genere

- ◇ *uomini* **-735.000**
- ◇ *donne* +110.000

## per posizione professionale

- ◇ *dipendenti* **- 225.000**
- ◇ *indipendenti* **-400.000**

## per settore

- ◇ *industria* **- 905.000**
- ◇ *servizi* **+291.000**

## Incidenza professioni sul saldo occupazionale

	v.a. 1000	%
<b>Dirigenti e Quadri</b>	<b>-137</b>	<b>21,9%</b>
<b>impiegato</b>	<b>102</b>	<b>-16,3%</b>
operaio	<b>-62</b>	9,9%
<b>libero prof</b>	<b>171</b>	<b>-27,4%</b>
lavoratore in proprio	<b>-319</b>	51,0%
imprenditore	<b>-64</b>	10,2%
apprendista	<b>-112</b>	17,9%
coadiuvante familiare	<b>-87</b>	13,9%
collaboratori	<b>-107</b>	17,1%
altri	<b>-10</b>	1,6%
<b>totale</b>	<b>-625</b>	<b>100,0%</b>

laborazione fonte stst

per quanto riguarda i **Dirigenti e Quadri: -137.000 pari al 22% delle perdite:**

- ◆ *totalmente a carico degli uomini;*
- ◆ *i Dirigenti contribuiscono alla perdita per il 70% (-96.000) e i Quadri per 30% (- 41.000)*
- ◆ *Servizi contribuiscono per il 96% alla perdita ( -132.000) nonostante un saldo occupazionale del settore positivo.*

**DIRIGENTI PUBBLICI**

	dirigenti	totale personale	%
ministeri, enti non economici, agenzie	39.389	2.192.160	1,8%
forze armate	5103	507.293	1,0%
regioni, comuni, provincie	16.175	670.869	2,4%
<b>totale</b>	<b>60.667</b>	<b>3.370.322</b>	<b>1,8%</b>

fonte Corte dei Conti relaz 2013 sul costo lavoro pubblico

complessivamente i **dirigenti pubblici** rappresentano il **1,8%** dei totali occupati del settore; con la seguente articolazione :

- ✓ **Ministeri 1,8%**
- ✓ **Forze Armate 1%**
- ✓ **Autonomie Locali 2,4%**

**incidenze dei dirigenti** su occupati di settore:

- ◆ **industria 1,1%**
- ◆ **servizi 2,1%**
- ◆ *di cui Pubblico 1,8%*

**DIRIGENTI PUBBLICI**

	dirigenti	totale personale	variaz % dirigenti 2011/2008
ministeri	3.151	167.521	-12,4
agenzie fiscali	1.660	54.468	-1,4
presidenza del consiglio	324	2.438	0,5
scuola	8.012	1.015.965	-24,8
enti pubblici non economici	999	52.434	-6,4
servizio sanitario nazionale		717.670	
<i>direttori</i>	859		
<i>dirigenti medici</i>	115.413		
<i>dirigenti non medici</i>	20.017		
università	320	57.150	-15
<i>personale docente</i>	0	54.198	
enti di ricerca	233	23.966	2,2
magistratura	1.255	10.136	
prefetture	1.356		-8,3
diplomatici	616		-1,7
penitenziari	397		-16
vigili del fuoco	190	36.214	10,5
<b>totale ( *)</b>	<b>39.389</b>	<b>2.192.160</b>	

fonte Corte dei Conti relaz 2013 sul costo lavoro pubblico

\* non contati i dirigenti medici

il **65% del totale dirigenti pubblici** sono dirigenti dello Stato ( *ministeriali, Enti non economici, Agenzie* );

*ma i dirigenti delle Regioni, Comuni e Provincie hanno una incidenza sul totale personale di settore più elevata 2,4% rispetto a 1,8% dei ministeriali nonostante la complessità tecnico-gestionale delle attività presidiate e dei relativi settori.*

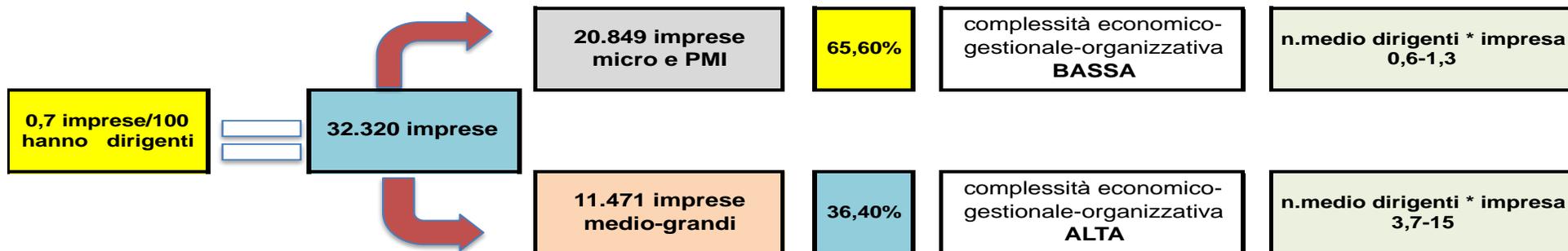
**notevole è stata la riduzione del peso dei dirigenti ministeriali tra il 2008-2011**

# DIRIGENTI E QUADRI

## *DIMENSIONI AZIENDALI E AZIENDE FAMILIARI*

le imprese italiane iscritte nel registro delle Camere di Commercio sono 4,3 mln; di queste solo lo 0,7% hanno dirigenti .

## DIMENSIONE AZIENDALE E DIRIGENTI



## IMPRESE PER DIMENSIONE E PRESENZA DIRIGENTI

## DIRIGENTI

	micro 0-9	pmi 10-49	medie 50-249	grandi oltre 250	totale
n.imprese mgl	4.158.660	175.742	21.106	3.735	4.359.243
<b>imprese con dirigenti</b>	<b>8.220</b>	<b>12.629</b>	<b>7.736</b>	<b>3.735</b>	<b>32.320</b>
dipendenti	2.857.305	2.888.003	2.030.507	3.494.759	11.270.574
N. DIRIGENTI	4.986	16.233	28.665	55.993	105.877

dirigenti % per dimensione	4,7%	15,3%	27,1%	52,9%	100,0%
<b>dirigenti/dipendenti</b>	<b>0,17%</b>	<b>0,56%</b>	<b>1,41%</b>	<b>1,60%</b>	<b>0,94%</b>
dirigenti medi / imprese con dirigenti	0,6	1,3	3,7	15,0	3,3

elaborazione fonte istat- inps-manageritalia 2014

solo lo 0,7% ( 32.320) delle imprese ha dirigenti.

- il **65,60%** di queste sono **micro-PMI**: hanno il **20% dei dirigenti** e il **50% dell'occupazione**; rapporto Dir/ Dipendenti **0,17-0,56** ogni 100 dipendenti; n. dirigenti medio per impresa **0,6-1,3.** [ *sistema gestionale-organizzativo a bassa complessità* ]
- il **36,40%** sono **imprese medio-grandi**: hanno l' **80% dei dirigenti** con il **50% dell'occupazione**; rapporto Dir/ dipendenti **1,4-1,6%** ogni 100 dipendenti ; n. dirigenti medio per impresa **3,7-15.** [ *sistema gestionale-organizzativo medio-alta complessità* ]

DIRIGENTI E QUADRI PER CLASSI ETA' IMPRESE 2014	dirigenti	quadri	PRIVATO totale occupazione	incidenza %		
				D	Q	O
0-5 anni	7.513	21.590	1.760.829	7%	5%	16%
6-10 anni	10.338	43.760	1.507.259	10%	10%	13%
11-15 anni	16.010	58.274	1.646.146	15%	14%	15%
oltre 16 anni	72.016	297.602	6.356.301	<b>68%</b>	<b>71%</b>	56%
<b>totale</b>	<b>105.877</b>	<b>421.226</b>	<b>11.270.535</b>	100%	100%	100%

% dirigenti su occupaz	0,9%
% quadri su occupaz	3,7%

elaborazione fonte istat-

DIRIGENTI E QUADRI PER FORMA GIURIDICA IMPRESE 2014	tipologia	dirigenti	quadri	PRIVATO totale occupazione	incidenza %		
					D	Q	O
società per azione	67.975	284.262	3.426.414	<b>64%</b>	<b>67%</b>	<b>30%</b>	
Srl	29.116	76.919	4.385.111	27%	18%	39%	
società coop.sociale	142	707	356.640	0%	0%	3%	
altre forme	8.645	59.339	3.102.409	8%	14%	28%	
<b>totale</b>	<b>105.878</b>	<b>421.227</b>	<b>11.270.574</b>	100%	100%	100%	

% dirigenti su occ. SpA	2,0%
% quadri su occ SpA	8,3%
% dirigenti su occ Srl	0,7%
% quadri su occ srl	1,8%

elaborazione fonte istat-

1. **oltre il 70%** della struttura di management è collocata in imprese **che esistono da oltre 16 anni**; imprese che hanno **avuto modo di consolidarsi ed espandersi**;
2. le imprese **più "giovani"** che indicativamente appartengono a classi dimensionali più piccole sono di molto **meno strutturate** .
3. se si prende in considerazione **la forma giuridica dell'impresa** si evidenzia che le **SpA e le Srl assorbono oltre il 90% del management**;
4. **nelle SPA** l'incidenza **dei DIRIGENTI** sull'occupazione arriva **al 2%**, quella dei **QUADRI all'8,3%**;
5. **nelle SRL** il rapporto è molto più basso: **0,7% per i DIRIGENTI** e **l'1,8% PER I QUADRI** .

area	DIRIGENTI E QUADRI PER MACROAREA 2014		PRIVATO	incidenza %		
	dirigenti	quadri	totale occupazione	D	Q	O
NORD OVEST	59.127	188.707	3.994.314	55,8%	45%	35%
NORD EST	20.205	80.842	2.697.175	19%	19%	24%
CENTRO	21.982	134.115	2.520.398	21%	32%	22%
SUD + ISOLE	4.562	17.562	2.058.685	4%	4%	18%
<b>totale</b>	<b>105.876</b>	<b>421.226</b>	<b>11.270.572</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

elaborazione fonte istat-

al **NORD** è concentrato il **70%** circa dell'**occupazione** di imprese private e rispettivamente il **75% dei DIRIGENTI** e il **64% dei QUADR.I**

## IMPRESE PER DIMENSIONE E PRESENZA QUADRI

	micro	pmi	medie	grandi	QUADRI
	0-9	10-49	50-249	oltre 250	totale
n.imprese mgl	4.158.660	175.742	21.106	3.579	4.359.087
DIPENDENTI	2.857.305	2.888.003	2.030.507	3.494.759	11.270.574
N. QUADRI	14.330	39.024	70.362	297.511	421.227
<i>quadri % per dimensione</i>	3,4%	9,3%	16,7%	70,6%	100,0%
<i>quadri /dipendenti</i>	0,5%	1,4%	3,5%	8,5%	3,7%

elaborazione fonte istat- inps-manageritalia 2014

**87% DEI QUADRI** si trovano nelle aziende medio grandi

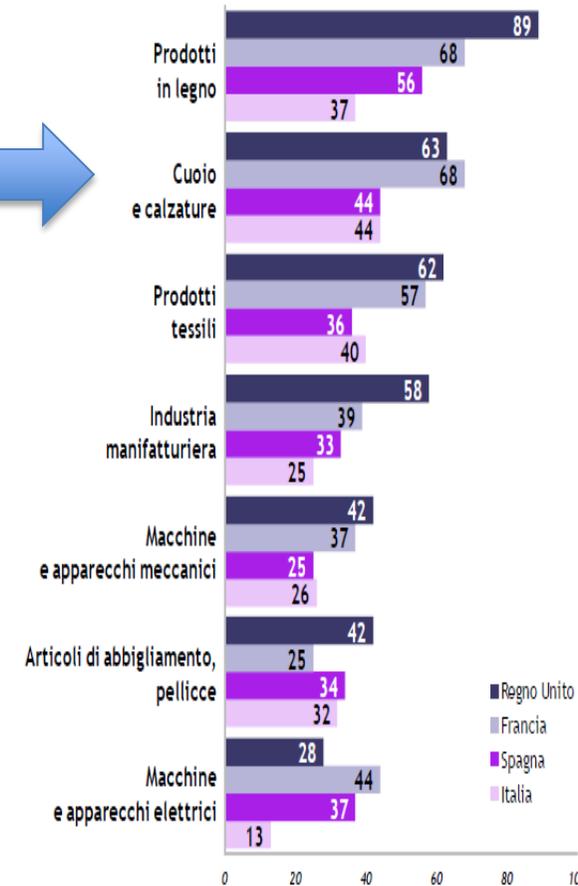
una prima conclusione: **una struttura produttiva frammentata in tante imprese di piccole dimensioni NON FAVORISCE la crescita di una struttura di management; l'assenza di questa NON AIUTA L'IMPRESA A CRESCERE;**

**LA CATENA DELLA CRESCITA** inizia dalla qualità e investimenti in risorse umane e in management, da prodotti competitivi , espansione del mercato- export innovazione e tecnologie .....

## LE AZIENDE FAMILIARI ( fonte Aidaf )

1. La % di imprese familiari italiane ( 85,6% del totale imprese) è **in linea con quello delle principali economie** europee: Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%);
2. **la dimensione media DEGLI OCCUPATI nelle aziende familiari italiane è tra le più basse;**
3. **66% delle aziende familiari italiane ha il management composto in prevalenza da membri della famiglia**, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.
4. questo aspetto genera **assetti organizzativi e gestionali basati su:** ( Alma laurea 2012 )
  - **scarso ricorso alla delega di funzioni manageriali;**
  - **scarso utilizzo di meccanismi retributivi incentivanti e legati a performance;**
  - **minor grado di internazionalizzazione**
  - **minor capacità di valorizzare il capitale umano.**

Fig. 9 Dimensione media delle imprese in termini di addetti (totale manifattura e alcuni settori del made in Italy, Germania = 100)



Fonte: elaborazioni ALMALAUREA su documentazione Bugamelli, Cannari, Lotti e Magri, 2012.

Continente	% aziende familiari su totale aziende	% sul PIL	% sull'occupazione
Europa	85%	70%	60% (più di 144 milioni di occupati)
Nord America	90%	57% USA	57% (più di 97 milioni di occupati)
		60% Canada	
America Latina	85%	60%	70%
Medio Oriente	90%	80%	70% (più di 67 milioni di occupati)[1]
Asia - Pacifico	85%	57% Sud Asia	
		32% Nord Asia	

**Tavola 8 – Quota di imprese a proprietà e gestione familiare**  
 (in percentuale)

	imprese di proprietà familiare	<i>solo imprese familiari:</i>	
		CEO di famiglia	management di famiglia
Francia	80,0	62,2	25,8
Germania	89,8	84,5	28,0
Italia	85,6	83,9	66,3
Spagna	83,0	79,6	35,5
Regno Unito	80,5	70,8	10,4

Fonte: elaborazioni degli autori su dati EFIGE.

Note: “management di famiglia” è una variabile dummy eguale a 1 se il management dell’impresa familiare è costituito per intero da membri della famiglia proprietaria.

**Tavola 9 – Quota di imprese per tipo di pratica manageriale**  
 (in percentuale)

	gestione accentrata			remunerazione basata su performance		
	tutte le imprese	solo imprese familiari	solo imprese con management di famiglia	tutte le imprese	solo imprese familiari	solo imprese con management di famiglia
Francia	77,5	79,7	83,4	45,0	43,1	33,4
Germania	70,5	74,4	90,2	48,9	46,9	31,5
Italia	84,9	87,0	91,3	16,4	15,2	10,7
Spagna	61,4	67,0	79,8	24,8	23,3	13,5
Regno Unito	62,7	66,4	78,4	47,3	44,9	39,8

Fonte: elaborazioni degli autori su dati EFIGE.

# DIRIGENTI E QUADRI

PREVISIONI SISTEMA  
ITALIA EXCELSIOR

## modelli e riferimenti

i dati e le previsioni occupazionali italiani sono tratti da “ **previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine** “ ( 2016-2020) Progetto Excelsior



...”A livello europeo, la Commissione Europea ha emesso la Comunicazione "New Skills for New Jobs", seguita da due conclusioni del Consiglio e da un rapporto stilato da un gruppo di esperti, con la quale si poneva l'accento sulla **necessità di rafforzare le capacità dell'UE di anticipare i fabbisogni futuri di skills, di identificare l'esistenza di carenze rilevanti e di valutare la consistenza di eventuali mismatch tra domanda e offerta....**

. ....**Nella strategia Europa 2020** è data notevole importanza all'”Agenda for new skills and new jobs”, finalizzata alla realizzazione di un sistema di **previsione dei fabbisogni di skills a livello europeo**, che integrasse analoghe iniziative eventualmente presenti a livello nazionale. Questo tema è stato indicato come una delle priorità della Commissione Europea anche per il 2016....”

...” i modello previsivo di Excelsior effettua previsioni con un **modello econometrico multisetoriale con un approccio analogo a quello seguito a livello europeo dal CEDEFOP**. Attualmente le previsioni sono riferite al periodo 2016- 2020 e sono dettagliate per settore economico, tipologia di occupazione, professioni, livelli di istruzione e principali indirizzi di studio....”

...” nelle previsioni sono stati considerati due scenari: **uno base (benchmark)** e uno **ottimistico**.

Lo scenario benchmark è stato formulato **sulla base delle previsioni effettuate dalla Commissione Europea DG Ecofin sino al 2017**, mentre per gli anni **2018-2020 sono state** utilizzate le previsioni formulate dal **Fondo Monetario Internazionale** nel suo World Economic Outlook;

Nella formulazione dello **scenario ottimistico** è stato considerato il **contributo dell'OCSE**, che nella Economic Survey of Italy di aprile 2015 ha stimato **il contributo che l'approvazione di tutte le riforme progettate dal governo** (la riforma della pubblica amministrazione, il completamento di quella del mercato del lavoro, la riforma istituzionale ecc.) porterebbe alla crescita economica. In sintesi il successo nell'implementazione delle riforme si potrebbe tradurre in una **crescita aggiuntiva del PIL dello 0,7% l'anno**.

## FABBISOGNO COMPLESSIVO PREVISTO NEL PERIODO 2016-2020 – SCENARIO BENCHMARK

	FABBISOGNO (V.A.)		QUOTE %		TASSI*	
	2016	2020	2016	2020	2016	2020
<b>Totale</b>	<b>461.300</b>	<b>565.100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>
<b>Industria</b>	<b>74.300</b>	<b>96.700</b>	<b>16,1</b>	<b>17,1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,7</b>
<b>Servizi</b>	<b>387.000</b>	<b>468.400</b>	<b>83,9</b>	<b>82,9</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>

\*Tassi di fabbisogno: fabbisogno/stock (in valori %)

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

## FABBISOGNO COMPLESSIVO PREVISTO NEL PERIODO 2016-2020 - SCENARIO BENCHMARK

	FABBISOGNI (V.A.)		TASSO DI FABBISOGNO*	
	2016	2020	2016	2020
<b>Totale</b>	<b>461.300</b>	<b>565.100</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>
Settore privato	402.400	485.300	2,1	2,5
- di cui: dipendenti	276.300	317.300	2,1	2,4
- di cui: indipendenti	126.100	168.000	2,2	2,8
Dipendenti pubblici	58.900	79.900	1,9	2,7

\*Fabbisogno/stock (in valori %)

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

complessivamente il **modello benchmark** prevede una crescita dello 0,4% anno con un **fabbisogno di 2,5 mln di unità** ( 2,9 mln nel modello scenario positivo);

per **fabbisogno** si intende sia **espansione della domanda che rimpiazzo delle uscite** ( le variabili sono : i settori produttivi, la tipologia dei profili professionali richiesti...)

si è preso in considerazione lo **scenario benchmark**, più prudente viste le attuali condizione di debolezza della crescita e della scarsa efficacia dell'incidenza delle "Riforme" sul PIL .

1. le previsioni **stimano un fabbisogno occupazionale annuo di circa 500.000 unità;**

- ◆ 16% nell'industria
- ◆ 84% nei servizi

2. l'**84%** del fabbisogno riguarda il settore **privato:**

- il **56%** i dipendenti ( in calo rispetto al 2016);
- il **30%** gli indipendenti ( in crescita sul 2016);

## FABBISOGNI PREVISIONI NEL PERIODO 2016-2020 DIRIGENTI

totale Italia scenario benchmark		fabbisogni valori assoluti				
		2016	2017	2018	2019	2020
cod	<b>TOTALE</b>	<b>461.300</b>	<b>478.600</b>	<b>506.700</b>	<b>540.800</b>	<b>565.100</b>
1	<b>DIRIGENTI</b>	<b>5.600</b>	<b>5.600</b>	<b>5.700</b>	<b>6.500</b>	<b>7.300</b>
111	membri di organismi di governo e di assemblee direttori dirigenti e equiparati della PA sanità istruzione	300	300	300	400	400
112	ricerca	800	800	900	1.200	1.200
113	dirigenti magistratura	0	0	0	0	0
114	dirigenti organizzazioni di interesse nazionale sovranazionale	0	0	0	0	0
115	amministratori di grandi aziende	500	400	400	500	400
116	direttori e dirigenti di grandi aziende	300	400	400	400	400
<b>117</b>	<b>direttori e dirigenti dipartimenti di aziende</b>	<b>600</b>	<b>700</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>
118	responsabili piccole aziende	3.100	3.000	2.900	3.200	4.000

elaborazione fonte fabbisogni occupazionali 2016-2020 Excelsior tav5

**i dirigenti:** fabbisogno in crescita: da 5.600 unità a oltre i 7.000 unità all' anno; **tasso di crescita da 1% a 1,2%;**

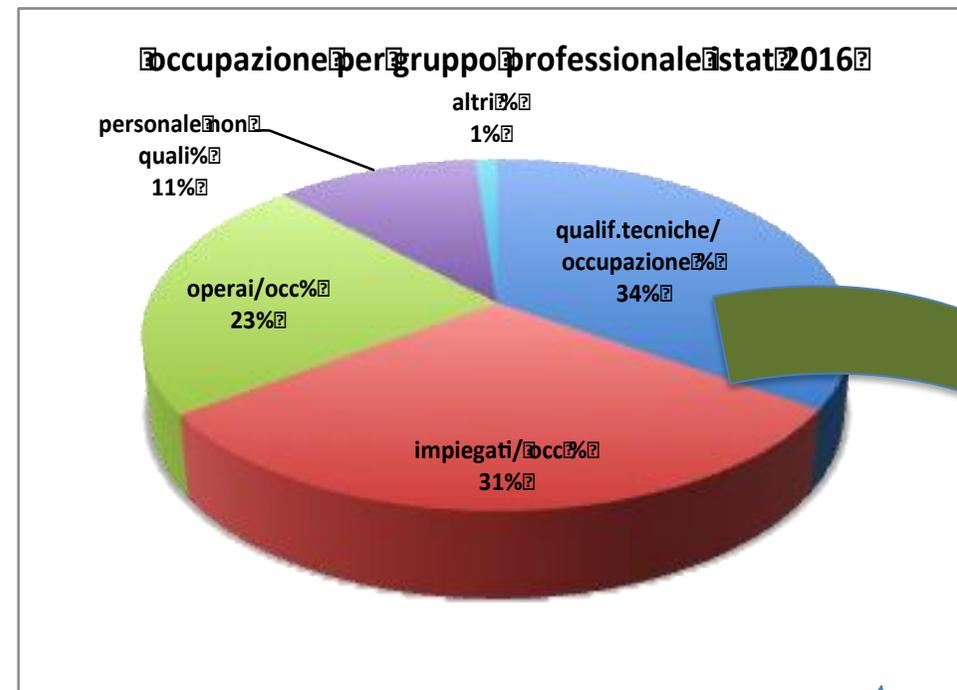
- ✓ **i direttori dirigenti dipartimenti di azienda sono in modesta crescita** ( circa **700** unità/ anno prevalentemente *rimpiazzo uscite* );
- ✓ crescono invece i **responsabili di piccole aziende** che assorbono **oltre il 50%** del fabbisogno ( *come si è visto sono prevalentemente i proprietari della società stessa* ) e **dirigenti PA / sanità** circa il **22% del fabbisogno**.

# struttura dell'occupazione 2011-2016

## STRUTTURA DELL'OCCUPAZIONE PER GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI va in mlg

GRUPPO	T2/2011	T2/2016	VAR.2016/2011
<b>QUALIFICATE E TECNICHE</b>	<b>7.793</b>	<b>7.919</b>	<b>126</b>
<i>dirigenti e imprenditori</i>	718	617	-101
<i>professioni intellettuali</i>	2.942	3.288	346
<i>professioni tecniche</i>	4.134	4.014	-120
			<b>0</b>
<b>IMPIEGATI</b>	<b>6.584</b>	<b>6.999</b>	<b>415</b>
<b>OPERAI</b>	<b>5.908</b>	<b>5.236</b>	<b>-672</b>
<b>PERSONALE NON QUALIFICATO</b>	<b>2.203</b>	<b>2.542</b>	<b>339</b>
<b>ALTRI</b>	<b>225</b>	<b>240</b>	<b>15</b>
<b>TOTALE OCCUPAZIONE</b>	<b>22.713</b>	<b>22.936</b>	<b>223</b>
<i>qualif. tecniche/occupazione %</i>	34%	34,5%	1
<i>impiegati/ occ %</i>	29%	30,5%	2
<i>operai/occ%</i>	26%	22,8%	-3
<i>personale non quali%</i>	10%	11,1%	1

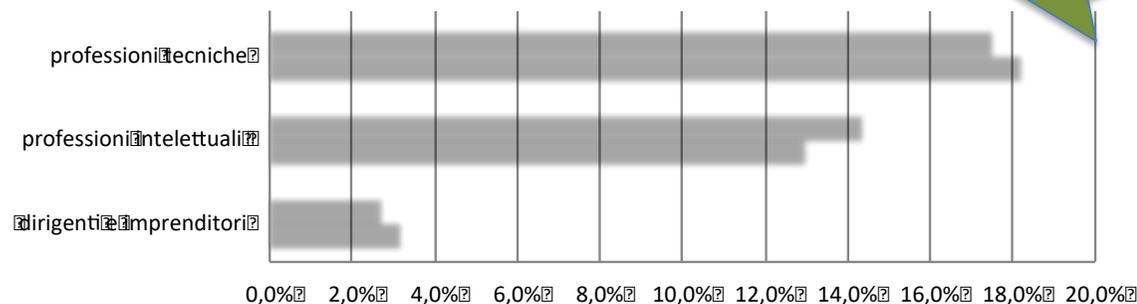
elaborazione istat



### OCCUPAZIONE + 223.000 UNITÀ CIRCA 1%

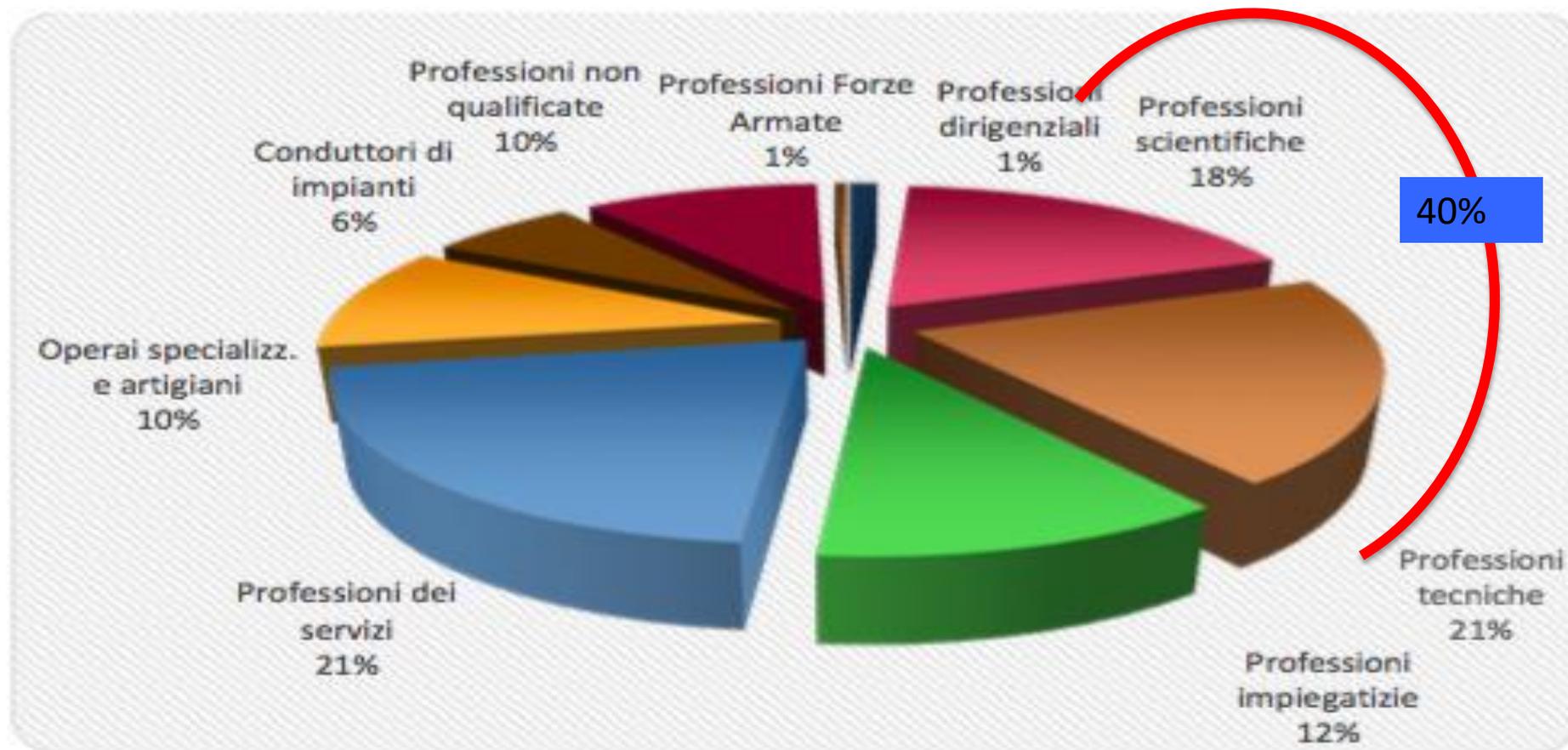
- professioni qualificate e tecniche +126.000 circa 1,6**
- dirigenti e imprenditori -101.000**
  - **professioni intellettuali 346.000**
  - **professioni tecniche -120.000**
- impiegati + 415.000**
- operai -672.000**
- personale non qualificato + 339.000**

### professioni qualificate e tecniche 2011-2016 istat



	dirigenti e imprenditori	professioni intellettuali	professioni tecniche
2.016	2,7%	14,3%	17,5%
2.011	3,2%	13,0%	18,2%

## FABBISOGNO PER GRANDE GRUPPO DI PROFESSIONI – DISTRIBUZIONE % (MEDIA 2016-2020) SCENARIO BENCHMARK



Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

le previsioni evidenziano un dato significativo di come **sta cambiando** o di come **si prevede che cambi il mondo produttivo**; 3 sono gli indicatori:

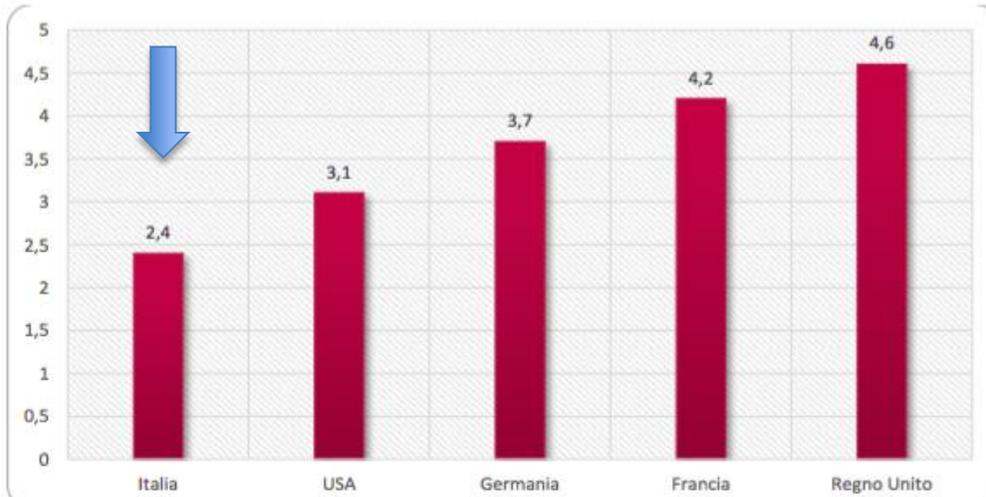
1. il **gruppo professionale** *dirigenti, professioni scientifiche e professioni tecniche* rappresenta il **40% del fabbisogno**;
2. il gruppo **operaio** rappresenta il **16% del fabbisogno**; **AD OGGI sul totale occupazione il gruppo operaio pesa il 34%**;
3. il fabbisogno di professioni **ad alta qualificazione (high skill)** ha una variazione del **+2,2%**, mentre il fabbisogno di professioni a **media-bassa qualificazione ha segno negativo**;
4. crescono le professioni che richiedono un **titolo universitario (+2,3)** mentre **diminuiscono** le professioni con titoli bassi.

VARIAZIONE % DELLE QUOTE DI FABBISOGNO ANNUALE TRA IL 2016 E IL 2020 PER GRUPPO PROFESSIONALE E LIVELLO DI ISTRUZIONE - SCENARIO BENCHMARK

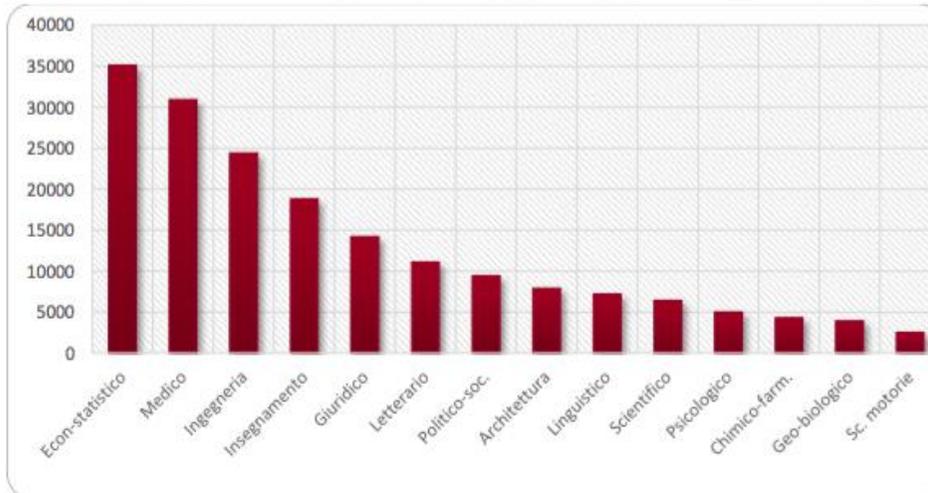


Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

TASSO DI FABBISOGNO MEDIO ANNUO (COMPRESA REPLACEMENT DEMAND)



FABBISOGNO DI LAUREATI AL 2020, PER INDIRIZZO DI STUDIO (SCENARIO BENCHMARK) – VALORI ASSOLUTI\*



\*Non sono riportati i laureati a indirizzo agrario, in quanto nel modello previsivo non è compresa l'agricoltura.  
Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

...” il tasso di fabbisogno medio annuo, rapportato allo stock di occupati nel 2015-20)...documenta inequivocabilmente come il nostro paese sia caratterizzato da un **tasso di fabbisogno sensibilmente inferiore**, addirittura quasi la metà di quello di Francia e Regno Unito.....

....Il basso tasso di fabbisogno non è dato solo dalla **scarsa crescita dell'occupazione** ma anche allo **scarso tasso di sostituzione**.

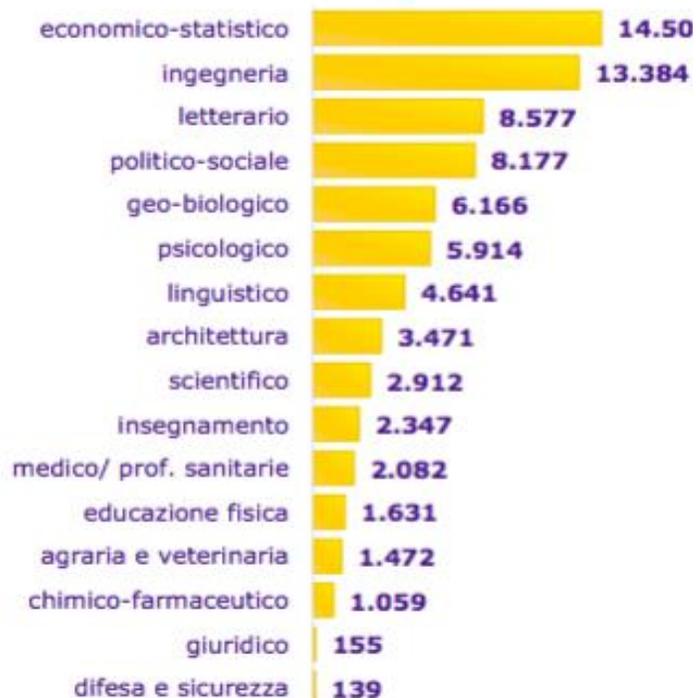
...un ruolo decisivo è stato svolto dalle ultime riforme previdenziali (*in particolare la riforma Fornero*) che allungando l'età pensionistica, **hanno ridotto i flussi di sostituzione....”**

( da report analitico previsione dei fabbisogni Excelsior-unioncamere pag 35.)

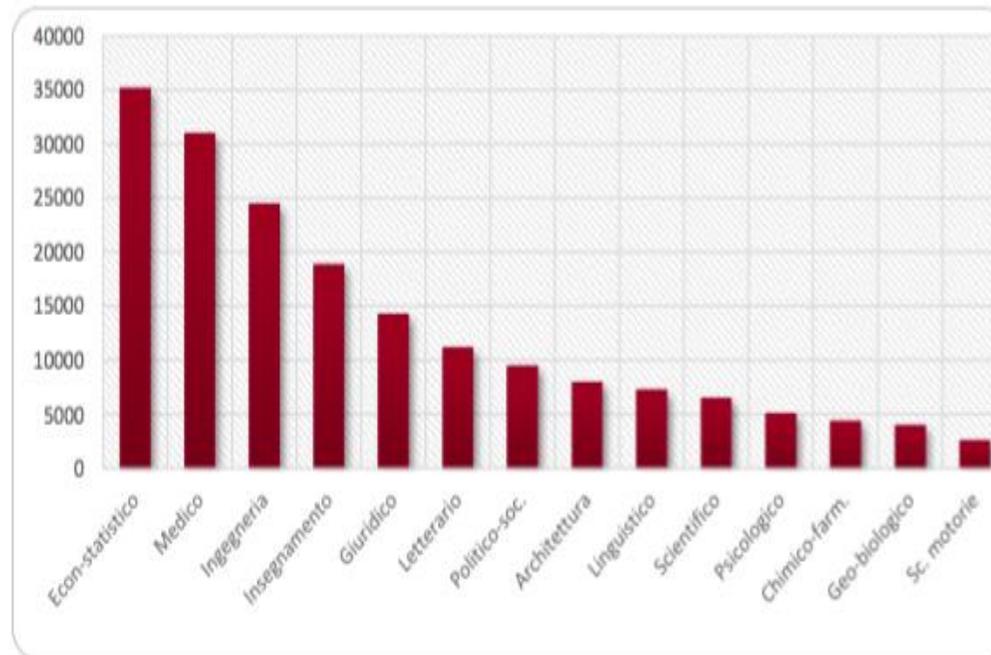
il **fabbisogno dei laureati** è in crescita: nel 2020 però sarà **superiore del 30%** rispetto al n. di laureati che entrano nel mercato del lavoro **183.000 richieste** contro **127.000 ingressi** sul mercato del lavoro;

i laureati più richiesti: **economisti, medici, ingegneri, e gruppo insegnamento.**

lauree magistrali



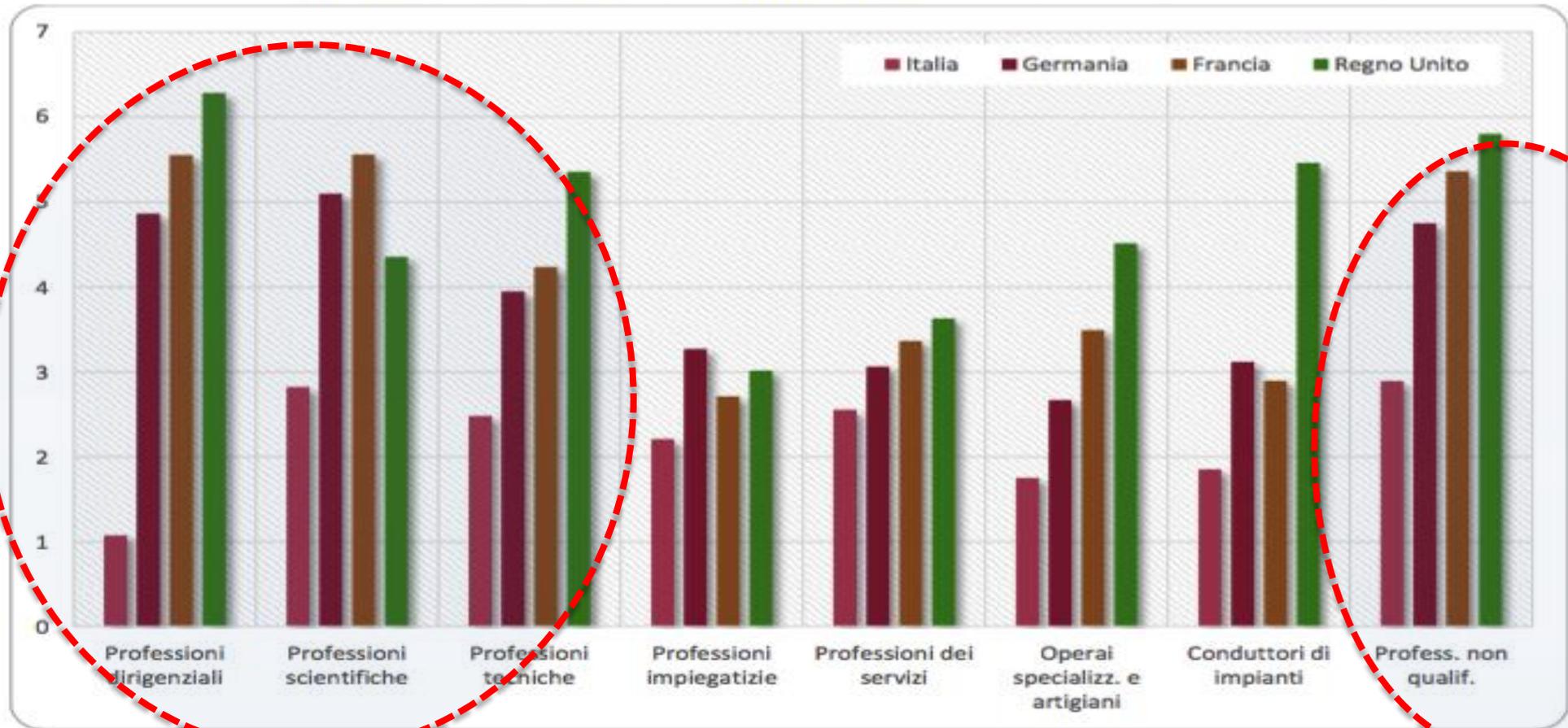
FABBISOGNO DI LAUREATI AL 2020, PER INDIRIZZO DI STUDIO (SCENARIO BENCHMARK) – VALORI ASSOLUTI\*



\*Non sono riportati i laureati a indirizzo agrario, in quanto nel modello previsionale non è compresa l'agricoltura.  
Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

confronto tra laureati magistrali 2015 ( fonte Almalaurea) e fabbisogno previsto al 2020. Si prevede nello scenario benchmark al 2020 **una carenza di 124.000 laureati**; in particolare nell'indirizzo **economico statistico e ingegneria**.

## TASSO DI FABBISOGNO MEDIO ANNUO (COMPRESA REPLACEMENT DEMAND), GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI



Fonte: Elaborazioni Gruppo CLAS su dati Excelsior e Cedefop

**IL NOSTRO PAESE IN TUTTI I GRUPPI PROFESSIONALI HA UN TASSO DI CRESCITA IL PIÙ BASSO**

# DIRIGENTI E QUADRI

*CONFRONTI INTERNAZIONALI*

il confronto tra i vari paesi della UE sull'articolazione dell'occupazione per gruppi professionali attraverso l'utilizzo di banche dati come quella di Eurostat e Istat non consente una analisi comparativa per il periodo prima del 2011;

dal 1 gennaio 2011 è resa operativa nuova classificazione internazionale delle professioni, secondo la classificazione ISCO08

**Tavola 2 – Grandi gruppi per numero di gruppi, classi, categorie e unità professionali – Classificazione italiana delle professioni – Anni 2001 e 2011**

GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI	Gruppo		Classe		Categoria		Unità professionale	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011	2001	2011
1 - Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	3	3	8	8	48	49	-	67
2 - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	6	6	17	16	69	78	-	175
3 - Professioni tecniche	4	4	17	20	92	98	-	160
4 - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	2	4	6	8	37	30	-	30
5 - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	5	4	11	15	47	46	-	63
6 - Artigiani, operai specializzati e agricoltori	6	5	24	23	108	101	-	170
7 - Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	4	4	22	23	89	80	-	104
8 - Professioni non qualificate	6	4	15	13	28	26	-	28
9 - Forze armate	1	3	1	3	1	3	-	3
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>121</b>	<b>129</b>	<b>519</b>	<b>511</b>	<b>-</b>	<b>800</b>

Tavola 3 – Grandi gruppi e gruppi per livello di competenza

GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI	Gruppi	Livello di competenza
1 - Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	1.1 - Membri dei corpi legislativi e di governo, dirigenti ed equiparati dell'amministrazione pubblica, nella magistratura, nei servizi di sanità, istruzione e ricerca e nelle organizzazioni di interesse nazionale e sovranazionale	4
	1.2 - Imprenditori, amministratori e direttori di grandi aziende	4
	1.3 - Imprenditori e responsabili di piccole aziende	3
2 - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione		4
3 - Professioni tecniche		3
4 - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio		2
5 - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi		2
6 - Artigiani, operai specializzati e agricoltori		2
7 - Conducenti di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli		2
8 - Professioni non qualificate		1
9 - Forze armate	9.1 - Ufficiali delle Forze armate	4
	9.2 - Sergenti, sovrintendenti e marescialli delle Forze armate	2
	9.3 - Truppa delle Forze armate	1

I livelli di competenza previsti dalla classificazione internazionale delle professioni **sono quattro**.

- ◆ **Il primo livello:** l'esecuzione di compiti semplici e routinari di tipo fisico o manuale;
- ◆ **secondo livello:** l'esecuzione di compiti con l'utilizzo di macchinari o attrezzature elettroniche;
- ◆ **terzo livello:** esecuzione di compiti tecnico-pratici complessi, che richiedono un ampio corpus di conoscenze fattuali e procedurali in ambiti specialistici.
- ◆ **quarto livello:** soluzione di problemi o processi decisionali complessi tali da richiedere un esteso corpus di conoscenze teoriche e pratiche.

- **“ .....Il primo gruppo professionale comprende le professioni che intervengono nell'organizzare gli ambiti e i modi in cui deve svolgersi il lavoro.** A loro spetta la **definizione degli indirizzi e degli assetti politici, sociali ed economici delle comunità, delle organizzazioni o delle imprese in cui operano.**
- La **suddivisione interna del primo grande gruppo** distingue, da un lato, le professioni svolte in un **contesto pubblico (gruppo 1.1)** e, dall'altro, quelle esercitate in un **contesto privato (gruppi 1.2, 1.3).**
- In questo grande **gruppo trovano collocazione le professioni di “Dirigente” e di “Imprenditore”**, relativamente alle quali occorre fornire alcune precisazioni. In linea con quanto indicato dalla ISCO08, il **dirigente è correttamente collocato nel primo grande gruppo solo se ha potere di controllo e autonomia decisionale** in merito ad almeno uno dei seguenti criteri:
  - • *direzione strategica e operativa dell'unità organizzativa in cui è inserito;*
  - *gestione del budget;*
  - *assunzioni e licenziamenti.*
- **Il dirigente che non risponde a nessuno dei precedenti criteri deve essere classificato nel secondo grande gruppo;...”**  
**analogamente può dirsi del Quadro** ( *tratto da Istat: la classificazione delle professioni* )

in conclusione nel data base **Eurostat** il primo grande gruppo professionale denominato **MANAGER** corrisponde alla dizione Istat di **DIRIGENTE** ;  
**i QUADRI non hanno una definizione giuridica tranne che in Italia e Spagna ; la loro collocazione pertanto è definita da criteri qualitativi come sopra definiti ; possono quindi far parte dei manager o dei professionals (secondo gruppo)**

## Employed persons

	2011Q1	2015Q1	2016Q1	variaz 2016/2011
<b>European Union (28)</b>	<b>210.445</b>	<b>212.986</b>	<b>216.182</b>	<b>5.737</b>
Belgium	4.419	4.507	4.490	71
Germany	37.407	38.935	39.792	2.384
Spain	18.278	17.317	17.881	-397
France	25.400	25.904	26.054	654
<b>Italy</b>	<b>22.157</b>	<b>21.681</b>	<b>21.908</b>	<b>-248</b>
Poland	15.127	15.564	15.731	604
United Kingdom	28.373	29.815	30.231	1.858
Switzerland	4.192	4.428	4.476	283
Turkey	22.170	24.848	25.717	3.547

Employment by sex, age, professional status and occupation (1 000) [lfsq\_egais]  
eurostat Extracted on 19.09.16

## occupazione totale:

- ◆ EU + 5,7 mln di unità;
- ◆ Germania 2,4 mln;
- ◆ UK 1,8 mln unità,
- ◆ Turchia 3,5 mln unità;
- ◆ Italia - 0,247 unità;
- ◆ Spagna - 0,397 unità;

## Employed MANAGER

GEO/TIME	2011Q1	2015Q1	2016Q1	variaz 2016/2011
European Union (28 c	12.841,8	12.532,2	12.860,3	19
Belgium	279,0	360,0	367,2	88
Germany	1.827,3	1.668,2	1.773,5	-54
Spain	879,8	748,2	732,3	-148
France	1.868,2	1.848,9	1.871,5	3
<b>Italy</b>	<b>896,0</b>	<b>786,4</b>	<b>836,2</b>	<b>-60</b>
Poland	963,5	969,8	986,2	23
United Kingdom	2.939,4	3.148,6	3.251,0	312
Switzerland	338,3	386,0	394,6	56
Turkey	1.495,9	1.365,0	1.381,0	-115

Employment by sex, age, professional status and occupation (1 000) [lfsq\_egais]  
eurostat Extracted on 19.09.16

## MANAGER INCIDENZA % SU TOT OCCUPAZIONE

GEO/TIME	2011Q1	2015Q1	2016Q1
European Union (28 cc	6,1	5,9	5,9
Belgium	6,3	8,0	8,2
Germany	4,9	4,3	4,5
Spain	4,8	4,3	4,1
France	7,4	7,1	7,2
<b>Italy</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>
Poland	6,4	6,2	6,3
United Kingdom	10,4	10,6	10,8
Switzerland	8,1	8,7	8,8
Turkey	6,7	5,5	5,4

Employment by sex, age, professional status and occupation (1 000)  
eurostat Extracted on 19.09.16

Professione 2001					
Professione 2011		<b>DIRIGENTI E IMPRENDITORI</b>			
Carattere occupazione		valori in mgl			
Tempo e frequenza					var 2016/2011
		T2-2011	T2-2015	T2-2016	
Territorio	Sesso				
Italia	maschi	552	475	452	-100
	femmine	166	154	165	1
	totale	718	629	617	-100

fonte Istat

quasi tutti i paesi hanno subito una **DIMINUZIONE DEI DIRIGENTI - 0,2%** ( *assestamento* ) ; ( l'incidenza si riduce anche perché l'occupazione è cresciuta ( + 5,7 mln di unità) );

ciò è ascrivibile per l'Italia alla **frammentazione del tessuto produttivo** in una miriade di imprese di **piccola e piccolissima dimensione**, operanti per lo più nei **settori tradizionali a basso valore aggiunto**;

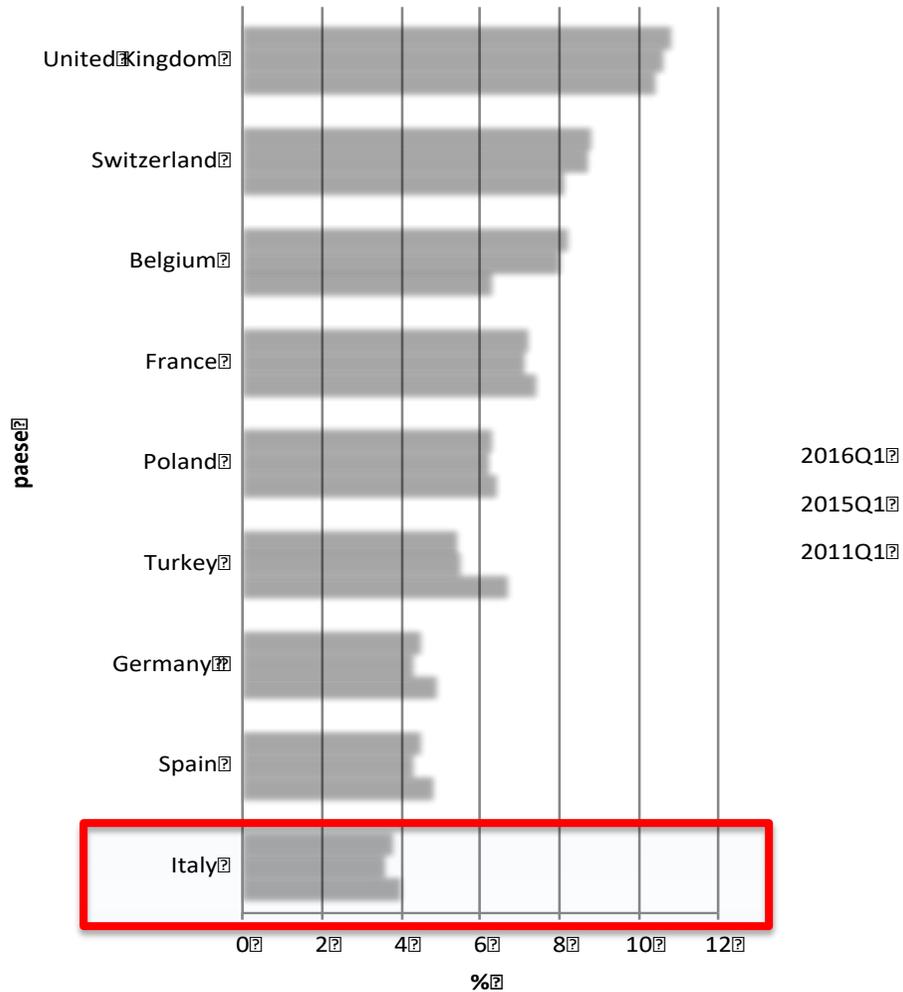
**SOLO 0,7% = 32.320 IMPRESE HANNO DIRIGENTI** ( *fonte Manageritalia* )

### MANAGER:

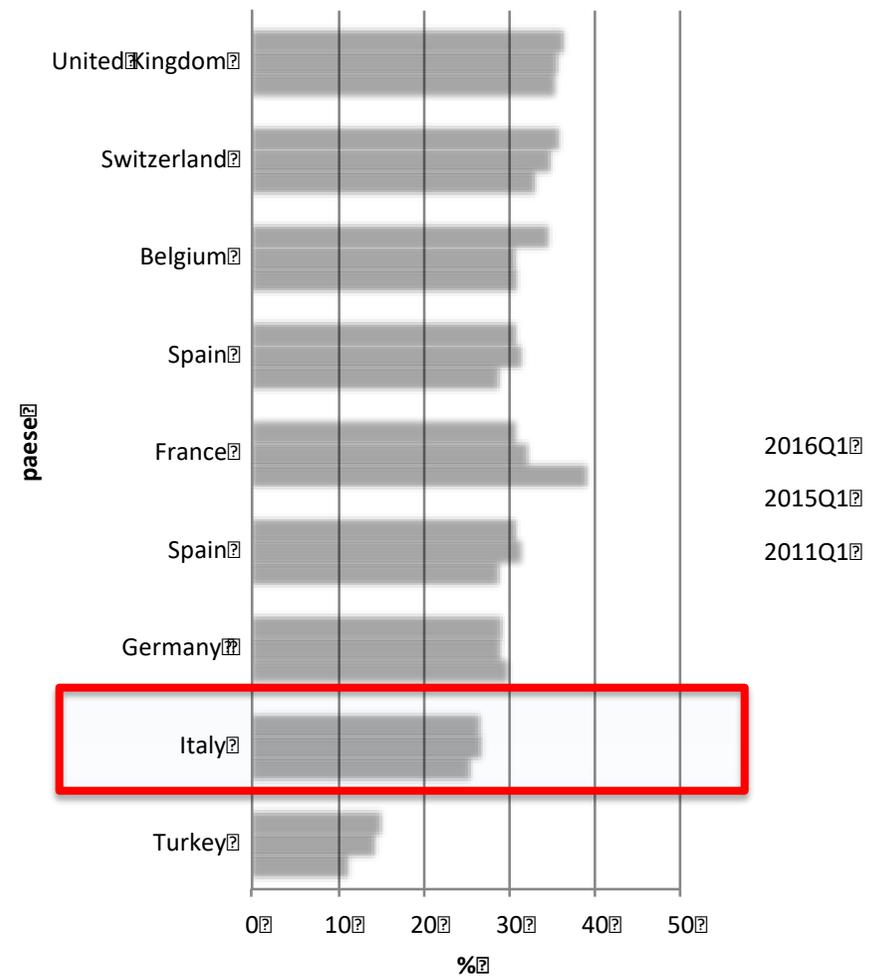
sono 12,8 milioni ; variazioni di periodo:

- ◆ EU stabile;
- ◆ **Germania -54.000 unità;**
- ◆ UK + 312.000 unità,
- ◆ **Turchia -115.000 unità;**
- ◆ **Italia -60.000 unità;**
- ◆ **Spagna - -148.000 unità;**
- ◆ Francia stabile

% manager sul tot. occupazione del paese fonte Eurostat



% manager donna sul tot. manager fonte eurostat



i PROFESSIONALS sono **41,6 milioni** e rappresentano quasi il **20% dell'occupazione** nel periodo e crescono **+ 3,5 milioni di unità**;

chi cresce di più:

- **Turchia +873.000**
- **UK +669.000**
- **Germania +525.000**
- **Polonia + 390.000**

la crescita riguarda tutti i paesi

chi cresce di meno:

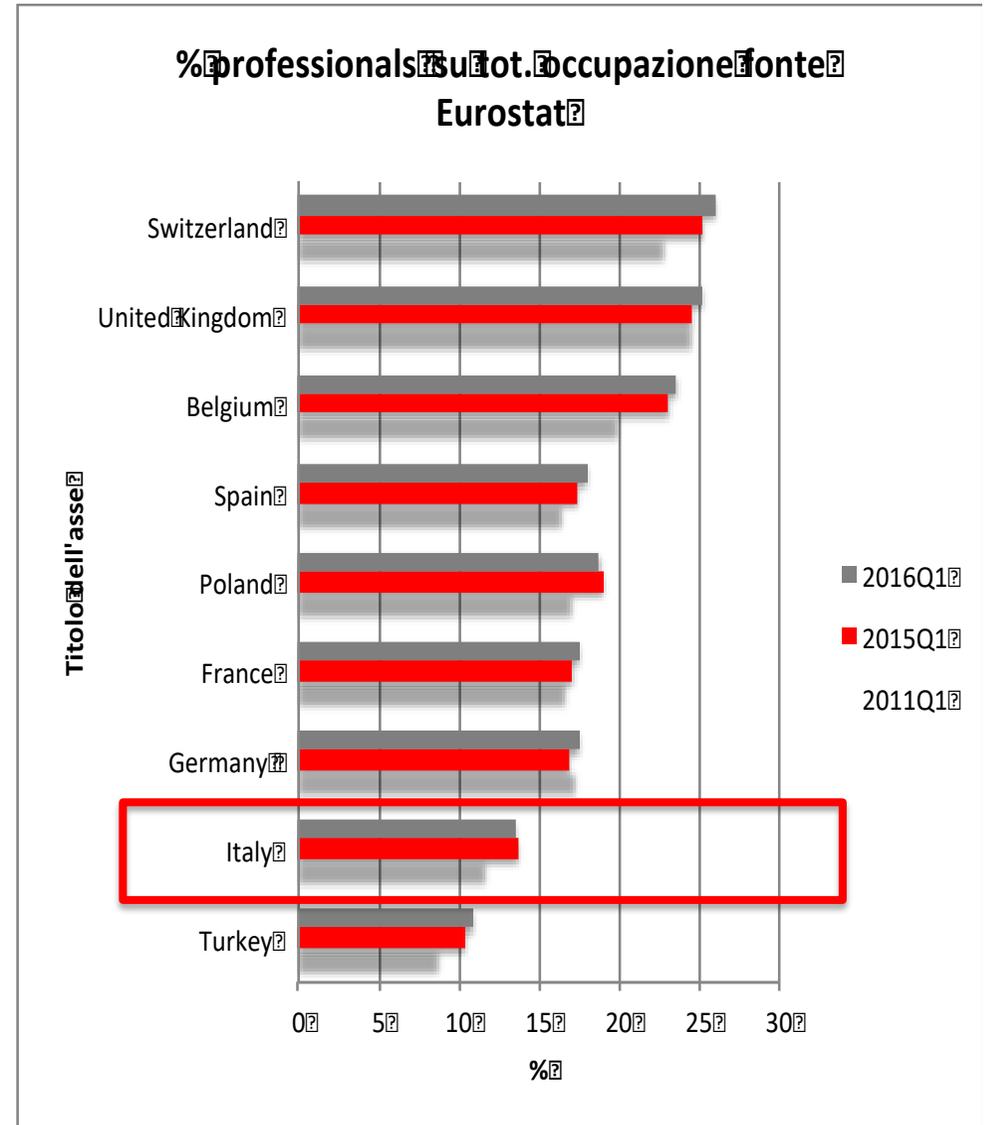
- ❑ **Italia +260.000**
- ❑ **Spagna +214.000**

**PROFESSIONALS**

GEO/TIME	2011Q1	2015Q1	2016Q1
European Union (28)	37.634,8	40.051,0	41.593,1
Belgium	880,6	1.040,1	1.060,9
Germany	6.424,6	6.560,9	6.949,4
Spain	3.001,9	3.016,6	3.215,8
France	4.208,5	4.416,7	4.558,9
<b>Italy</b>	<b>3.012,3</b>	<b>3.200,4</b>	<b>3.273,3</b>
Poland	2.574,9	2.964,6	2.965,1
United Kingdom	6.959,3	7.293,2	7.628,6
Switzerland	957,5	1.117,6	1.161,5
Turkey	1.920,9	2.592,1	2.793,9
fonte Eurostat			

Italia i professionals sono **3,2 mln**, il **14,6% dell'occupazione**, una **incidenza tra le più basse**;

ciò è in stretta connessione con la **struttura produttiva di micro-Pmi aziende, processi produttivi semplici e prodotti a tecnologia medio-medio-bassa.**



# DIRIGENTI E QUADRI

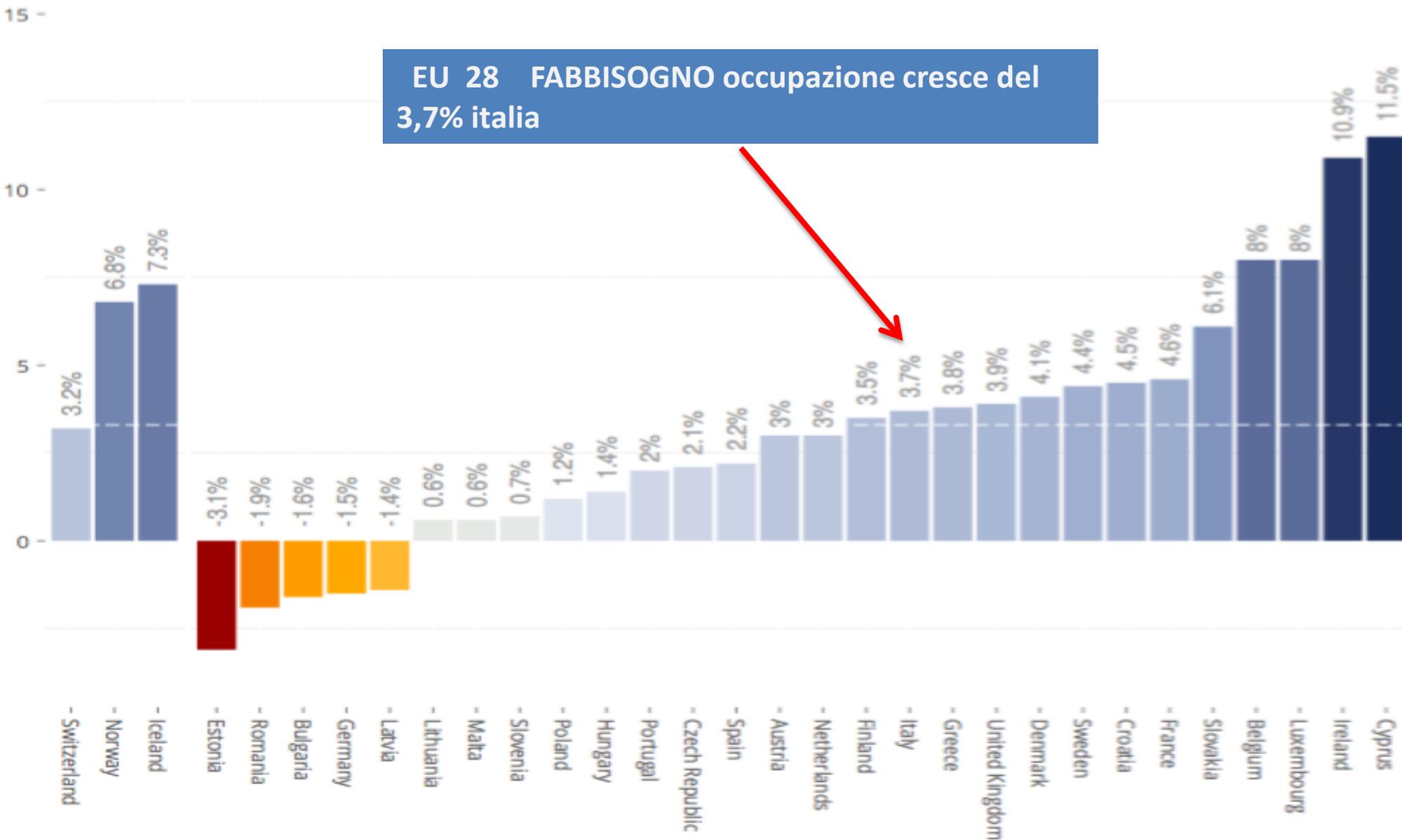
## *CONFRONTI INTERNAZIONALI*

**PREVISIONI al  
2025 eurostat**

# Employment growth rate (%) period from year 2017 to 2025

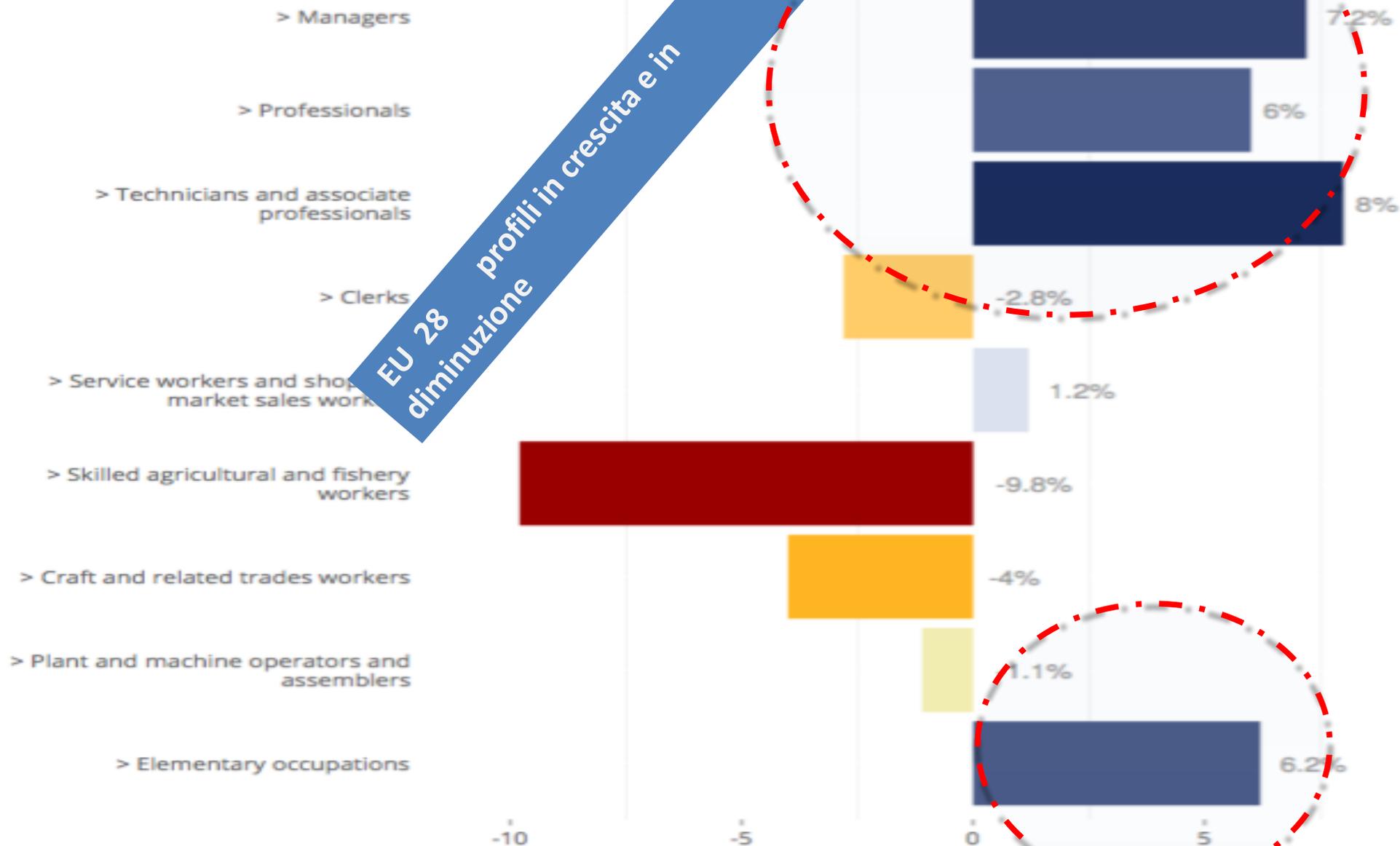
Occupation > Occupation > All > All

EU 28 FABBISOGNO occupazione cresce del 3,7% italia



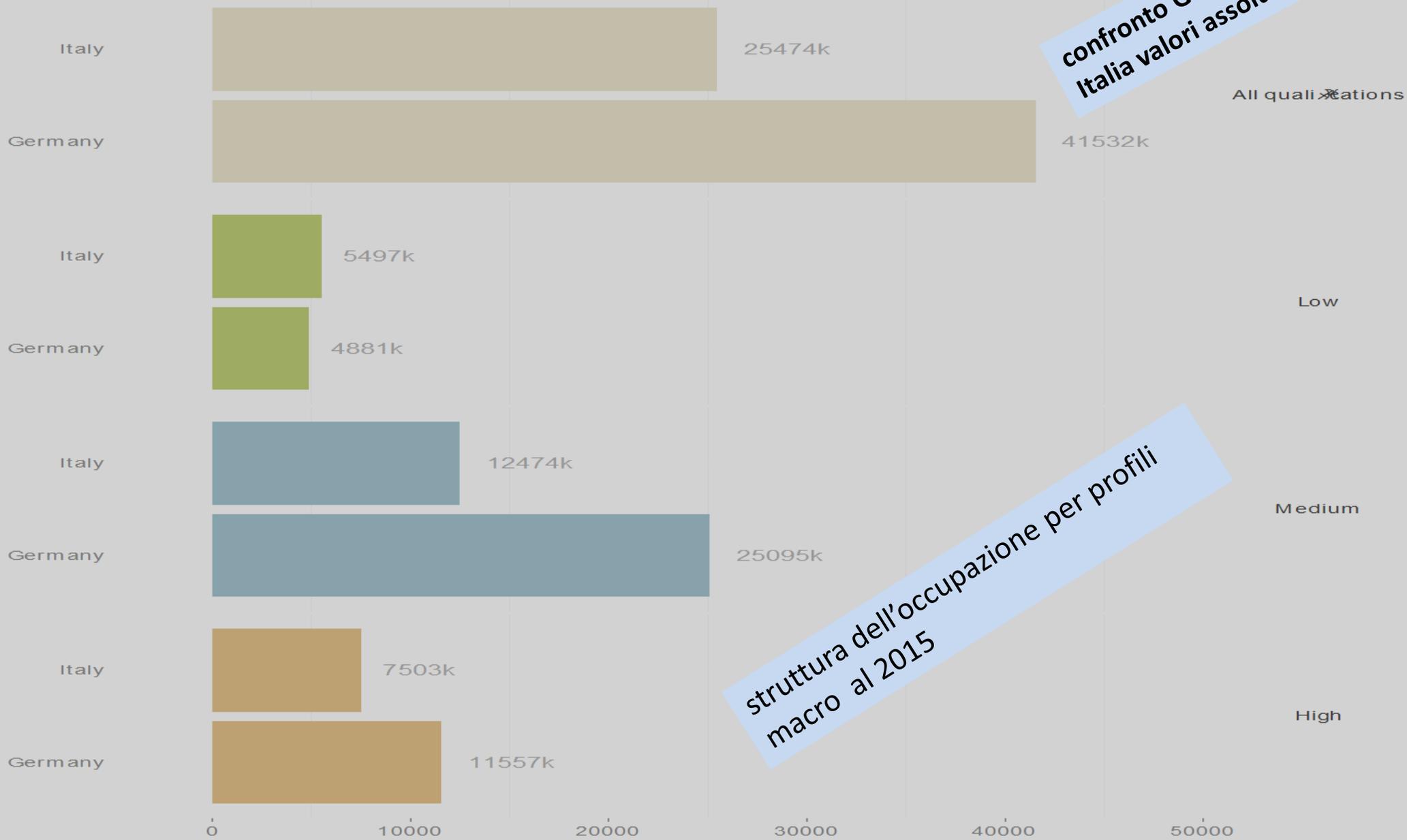
# Employment growth rate (%) period from year 2017 to 2025

Filter by: Occupation > Occupation and Country: European EU28+



# Employment absolute numbers (000s) year 2025

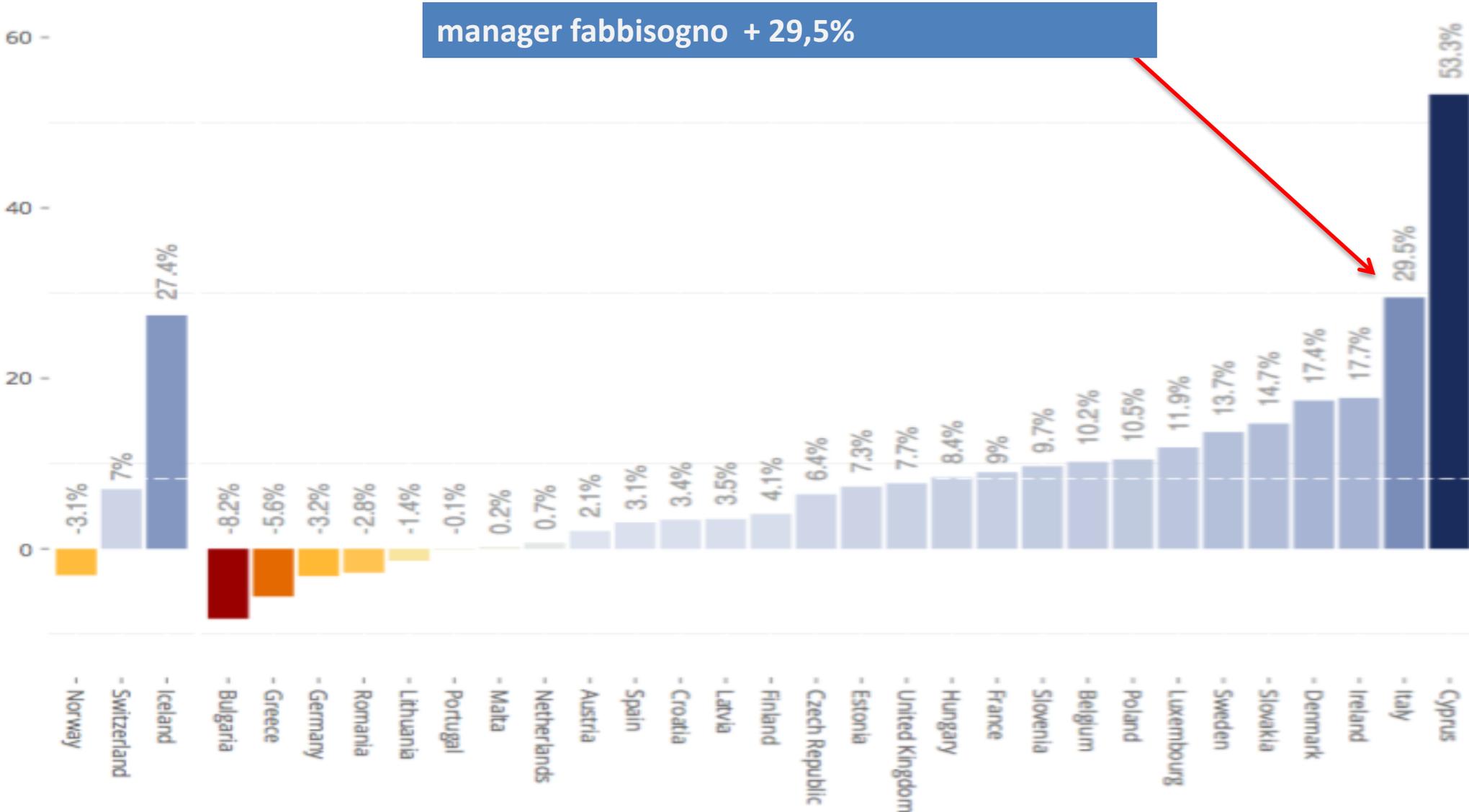
Filter by: Qualification and Country: Germany / Italy



# Employment growth rate (%) period from year 2017 to 2025

Occupation > Managers > All

manager fabbisogno + 29,5%

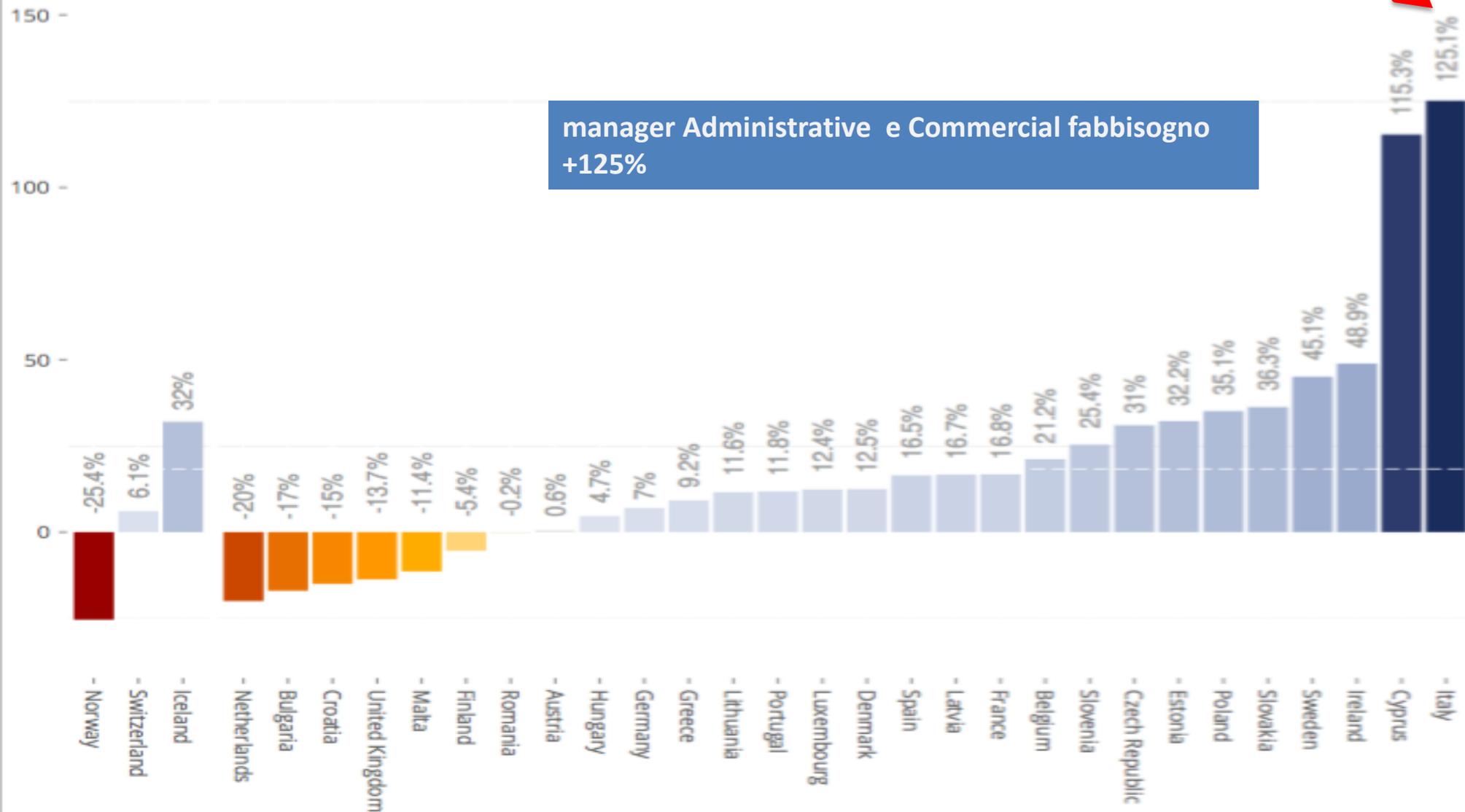


# Employment growth rate (%) period from year 2016 to 2025

Occupation > Managers > Administrative and commercial managers

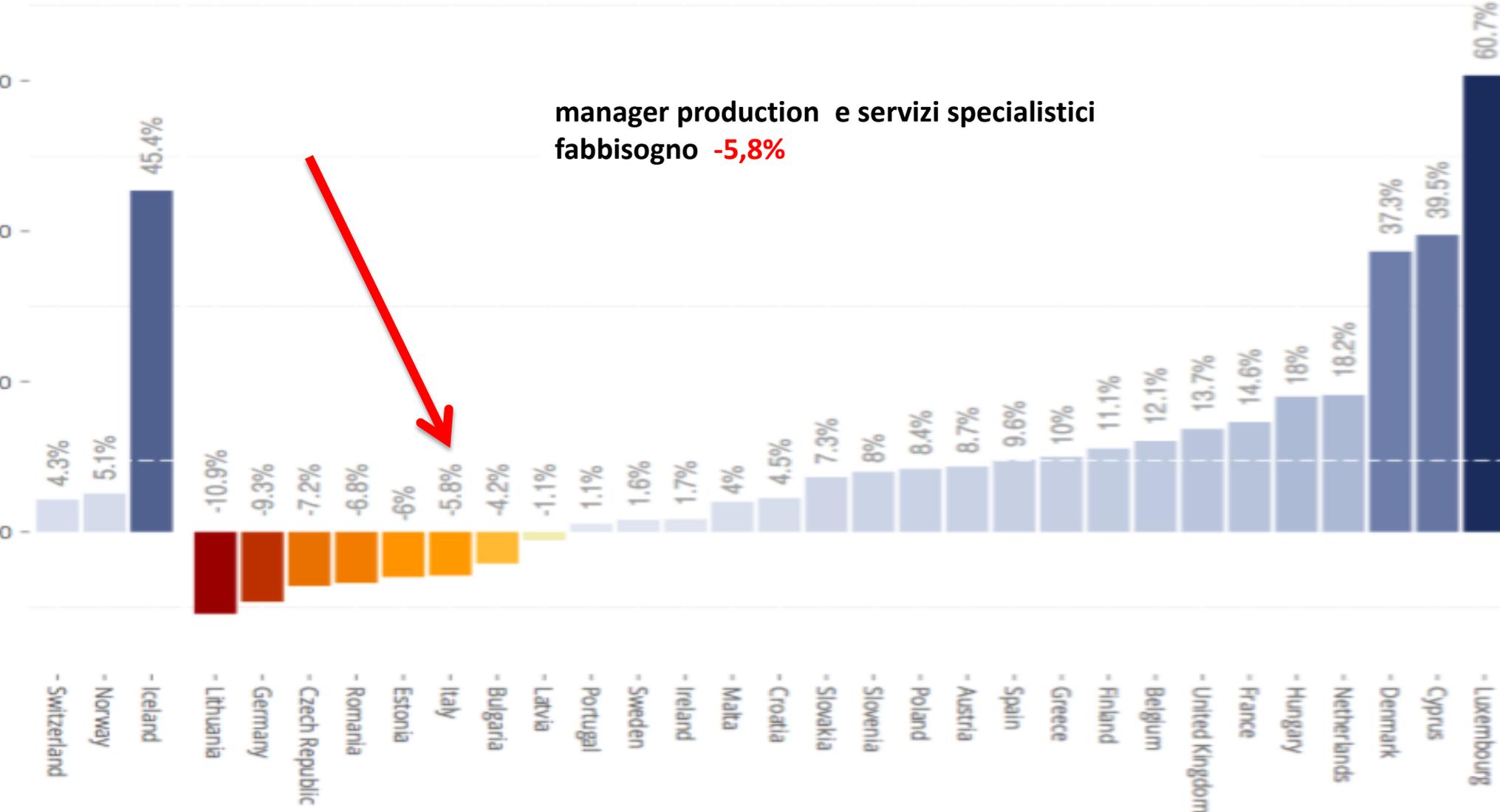


manager Administrative e Commercial fabbisogno +125%



# Employment growth rate (%) period from year 2016 to 2025

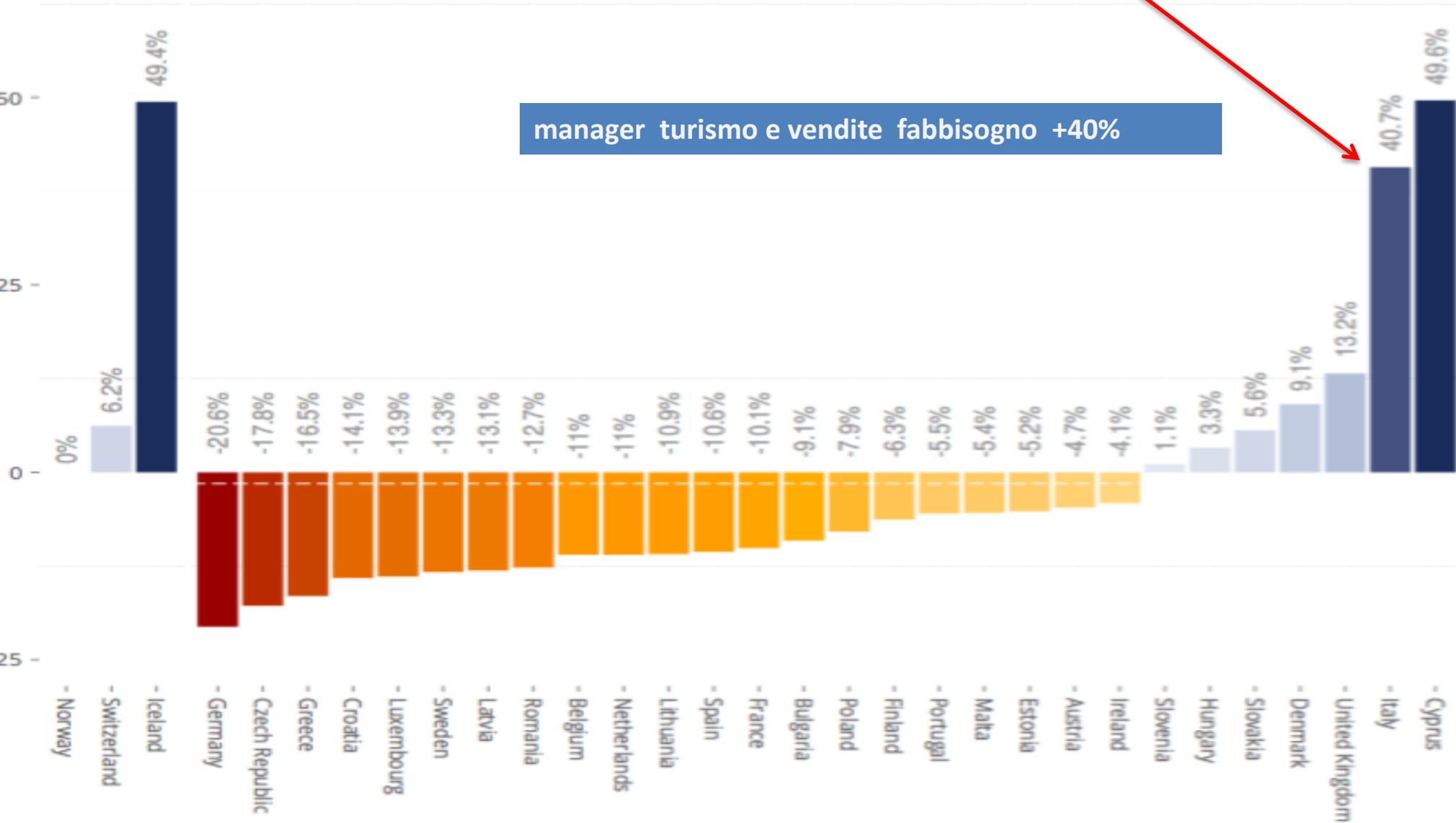
Occupation > Managers > Production and specialised services managers



manager production e servizi specialistici  
fabbisogno -5,8%

# Employment growth rate (%) period from year 2017 to 2025

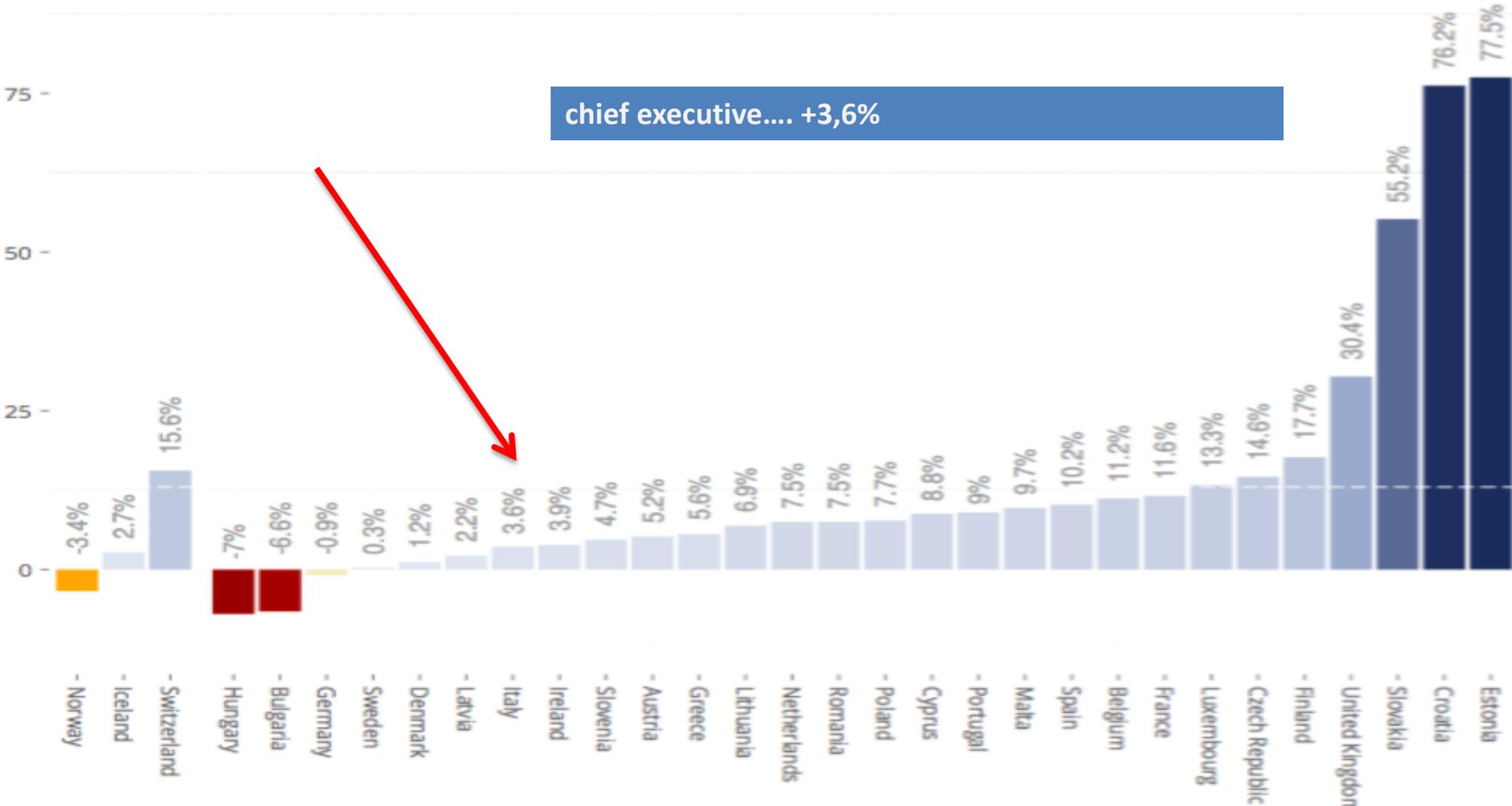
Occupation > Managers > Hospitality, retail and other services managers



manager turismo e vendite fabbisogno +40%

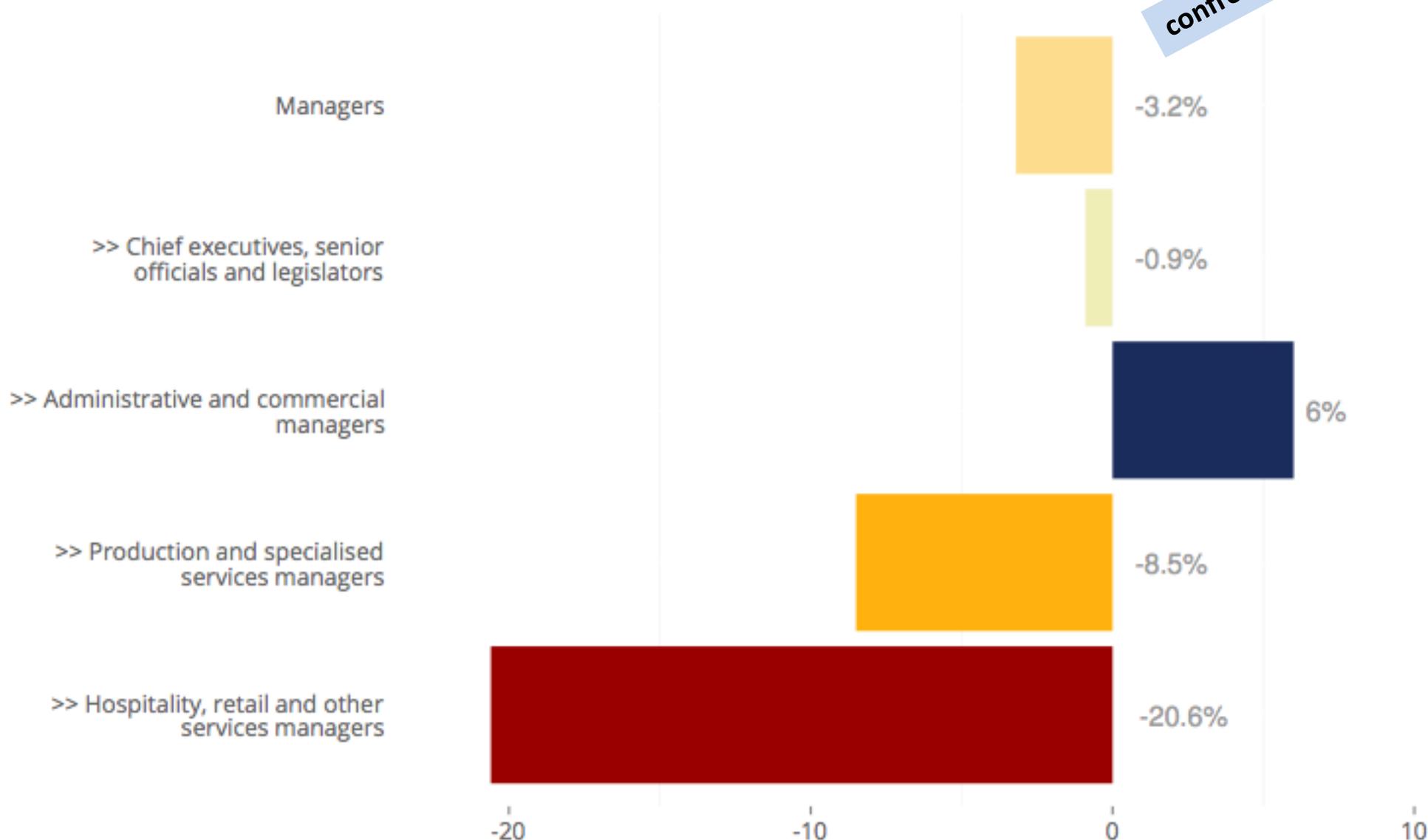
# Employment growth rate (%) period from year 2017 to 2025

Occupation > Managers > Chief executives, senior officials and legislators



## Employment growth rate (%) period from year 2017 to 2025

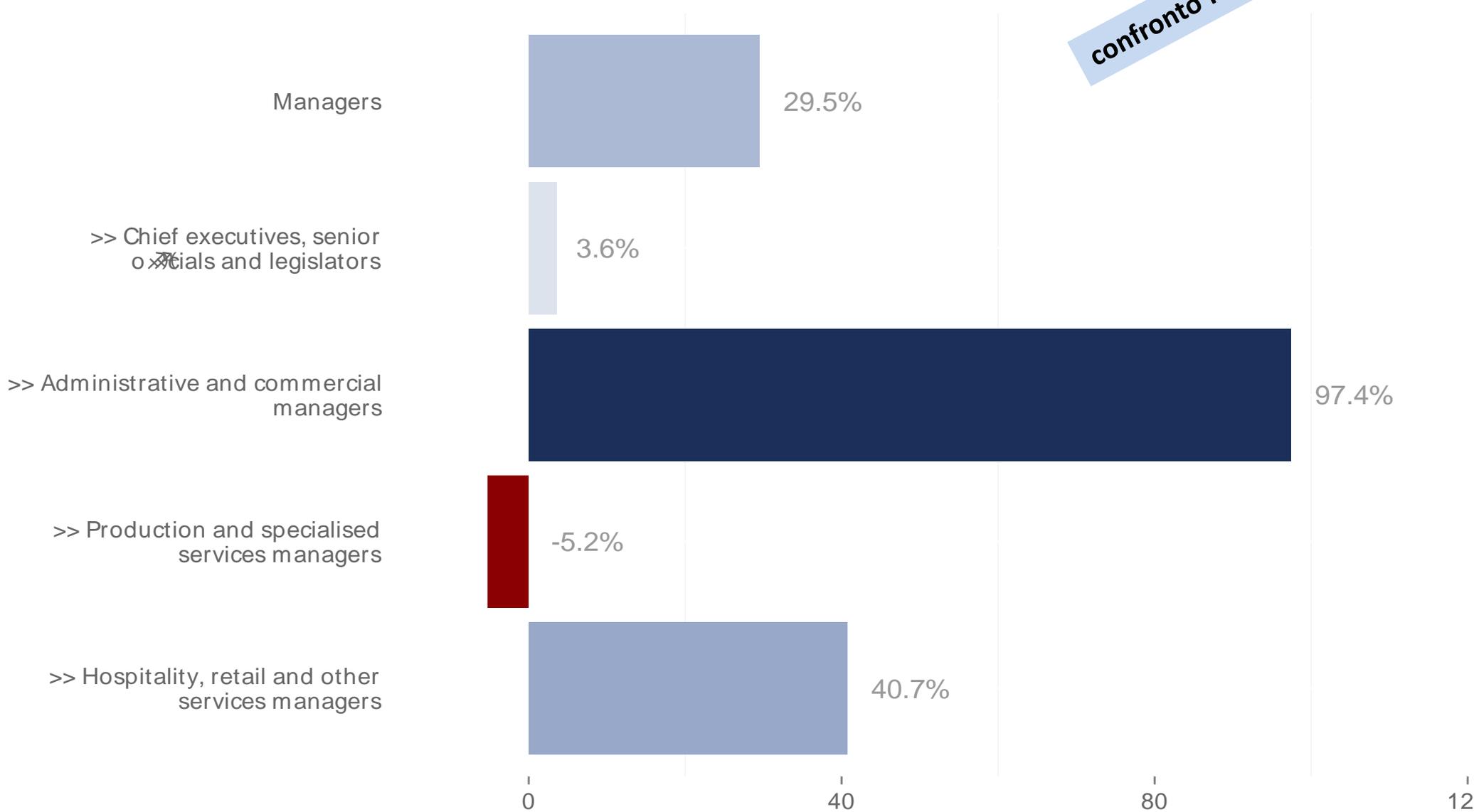
Filter by: Occupation > Managers and Country: Germany



# Employment growth rate (%) period from year 2017 to 2025

Filter by: Occupation > Managers and Country: Italy

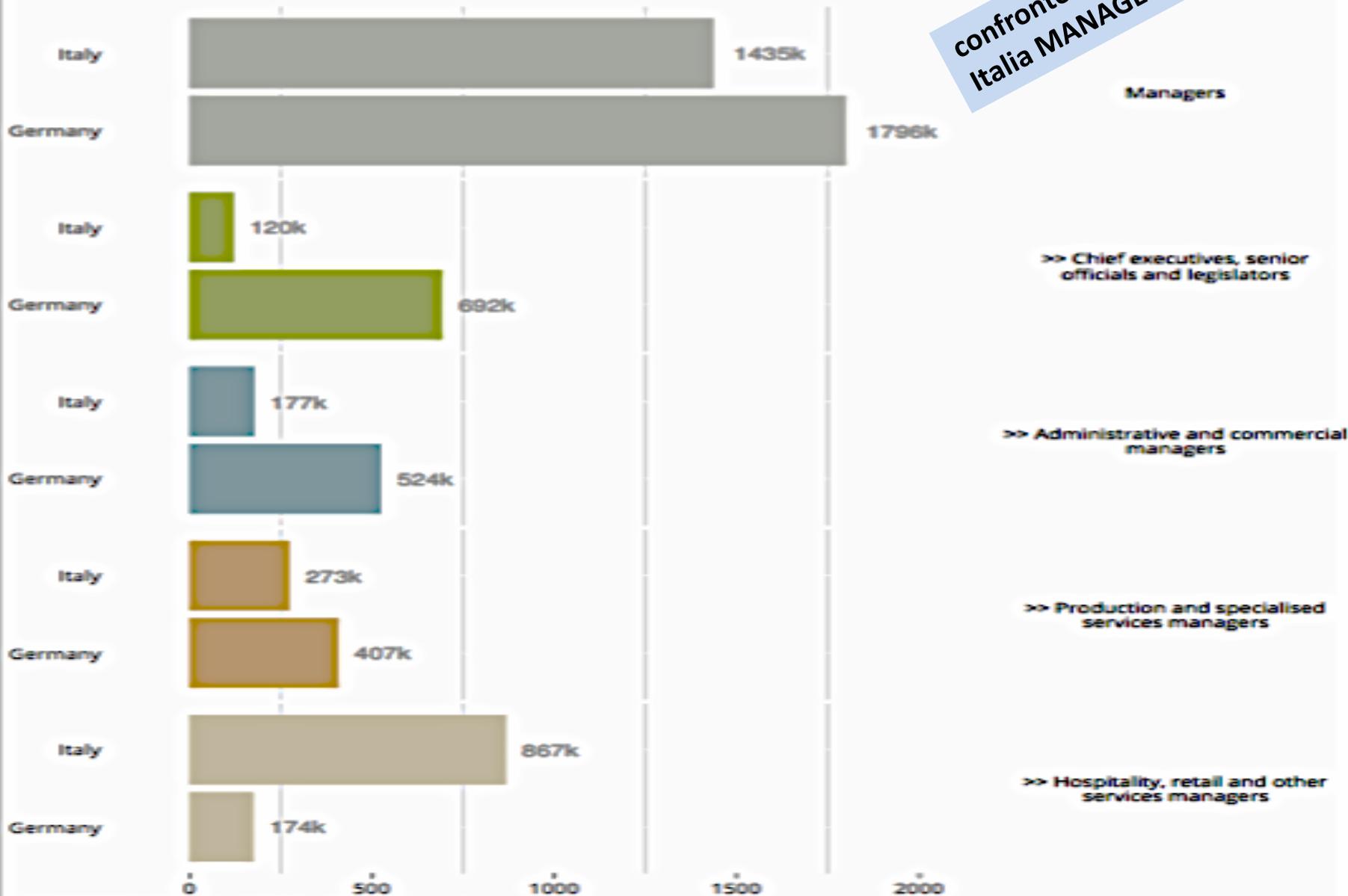
**confronto Italia**



# Employment absolute numbers (000s) year 2025

Filter by: Occupation > Managers and Country: Italy / Germany

confronto Germania  
Italia MANAGER



**DIRIGENTI E QUADRI**

***ASPETTI GESTIONALI***

alcuni dati gestionali ci **consentono di leggere la realtà anche da un altro punto di vista...** sui dirigenti circolano molte informazioni fantasiose in particolare sui social network ; in specifico si enfatizzano la presenza di pratiche gestionali molto innovative, la presenza di ruoli strategici insomma una vista di “ ruolo” che molte volte non trova riscontro nella realtà.

i dati fanno riferimento ad indagini di Manageritalia e di Assolombarda

**NUMERO DI MANAGER PRIVATI LICENZIATI  
(LICENZIAMENTO E/O USCITA PER ACCORDO  
CONSENSUALE) IN ITALIA - 2013-2006**

ANNO	
2006	5.500
2007	6.000
2008	10.000
2009	12.000
2010	10.800
2011	10.200
2012	13.300
2013	12.500

Fonte: Manageritalia

dal 2008 e in crescendo **oltre 10.000 dirigenti** ogni anno vengono licenziati ( *con licenziamento vero e proprio o a seguito di un accordo consensuale richiesto dall'azienda*)

**MOTIVAZIONE GENERALE DEL CAMBIO DI AZIENDA**

	%
Licenziamento	44,5%
Scelta individuale	86,8%

N° DI AZIENDE CAMBIATE DA QUANDO È STATO OTTENUTO L'INQUADRAMENTO ATTUALE - TOTALE

	#	%
Non ho cambiato azienda	551	71,5%
Ho cambiato azienda	220	28,5%
di cui:		
1 volta	57	25,9%
2 volte	78	35,5%
Più di 2 volte	85	38,6%

N° DI AZIENDE CAMBIATE DA QUANDO È STATO OTTENUTO L'INQUADRAMENTO ATTUALE DETTAGLIO PER SENIORITY DI INQUADRAMENTO

	1-2 anni	3-5 anni	6-9 anni	10 anni o più
No	80,4%	79,3%	76,2%	63,7%
Sì	19,6%	20,7%	23,8%	36,3%
di cui:				
1	36,4%	28,6%	33,3%	21,4%
2	40,9%	46,4%	20,5%	36,6%
Più di 2	22,7%	25,0%	46,2%	42,0%

da una recente indagine **Manageritalia** il **28,5%** dei **DIRIGENTI** dichiara di aver cambiato azienda; il 70% di questi con una certa frequenza; (**cioè il 20% cambia molto frequentemente**)

il cambio azienda è legato alla **SENIORITY**: **più cresce più aumenta la probabilità di cambiare la società.**

NUMERO DI MANAGER DIPENDENTI (PUBBLICI E PRIVATI) IN ITALIA E NEI PAESI UE - ANNO 2013

	% MANAGER SU TOTALE OCCUPATI
UE (15 paesi)	4,8%
Italia	1,3%
Germania	3,4%
Francia	6,5%
Regno Unito	10,2%
Spagna	2,9%

Fonte: Manageritalia su dati Eurostat

## PRINCIPALI COMPETENZE RICHIESTE A UN MANAGER OGGI - 2012 vs 2015

	2012	CLASSIFICA 2012	2015	CLASSIFICA 2015
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	42%	1°	52%	1°
Capacità di gestire i costi e il budget	38%	2°	46%	2°
Leadership	28%	4°	41%	3°
Visione strategica	14%	7°	35%	4°
Orientamento al risultato	22%	6°	30%	5°
Competenze specialistiche relative alla propria area funzionale	36%	3°	29%	6°
Capacità di migliorare e innovare processi e modalità di lavoro	13%	8°	28%	7°
Capacità di comunicazione	11%	9°	24%	8°
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	11%	10°	22%	9°
Orientamento al cambiamento	27%	5°	21%	10°
Adattabilità e capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	10%	11°	20%	11°
Esperienza internazionale	4%	13°	13%	12°
Intraprenditorialità	8%	12°	12%	13°

VERDE: trend di crescita - ROSSO: trend di calo

N.B. nei precedenti Osservatori era possibile fornire un massimo di 3 risposte, mentre nell'Osservatorio 2015 il limite massimo è stato aumentato a 5 risposte. Per questo motivo non è possibile confrontare direttamente le percentuali, ma al più la posizione nella graduatoria di ogni anno.

**AZIONI PER L'INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ NELL'ULTIMO E NEL PROSSIMO BIENNIO - DIRIGENTI vs QUADRI**

ULTIMO BIENNIO	Dirigenti	Quadri	PROSSIMO BIENNIO	Dirigenti	Quadri
Miglior organizzazione del lavoro	6,6	5,6	Miglior organizzazione del lavoro	7,5	6,4
La capacità del management	6,4	4,7	La capacità del management	7,3	6,1
Riduzione del costo del lavoro	5,7	6,4	Il livello di engagement dei lavoratori	6,7	5,8
Il livello di engagement dei lavoratori	5,6	5,0	Formazione continua, aggiornamento dei lavoratori	6,2	5,2
Investimenti in nuove tecnologie di gestione delle informazioni (es. ERP)	5,2	4,9	Riduzione del costo del lavoro	5,9	6,6
Formazione continua, aggiornamento dei lavoratori	5,2	4,4	Investimenti in nuove tecnologie di gestione delle informazioni (es. ERP)	6,0	5,4
Utilizzo di strumenti e metodi innovativi di comunicazione e collaborazione (es. web conference, wiki aziendali, blog, etc.)	5,0	4,8	Utilizzo di strumenti e metodi innovativi di comunicazione e collaborazione (es. web conference, wiki aziendali, blog, etc.)	6,0	5,3
Investimenti in nuove tecnologie produttive	5,0	4,8	Investimenti in nuove tecnologie produttive	5,8	5,4
Il livello di benessere dei lavoratori nell'azienda	4,9	4,1	Il livello di benessere dei lavoratori nell'azienda	5,8	4,7
Incremento del ricorso a forme di lavoro flessibile (es. part time)	3,8	4,3	Incremento del ricorso a forme di lavoro flessibile (es. part time)	4,5	4,7
Cambio del top management	3,5	3,4	Cambio del top management	4,0	3,7

Figura 12 – Differenze salariali per tipologia di azienda - Dirigenti

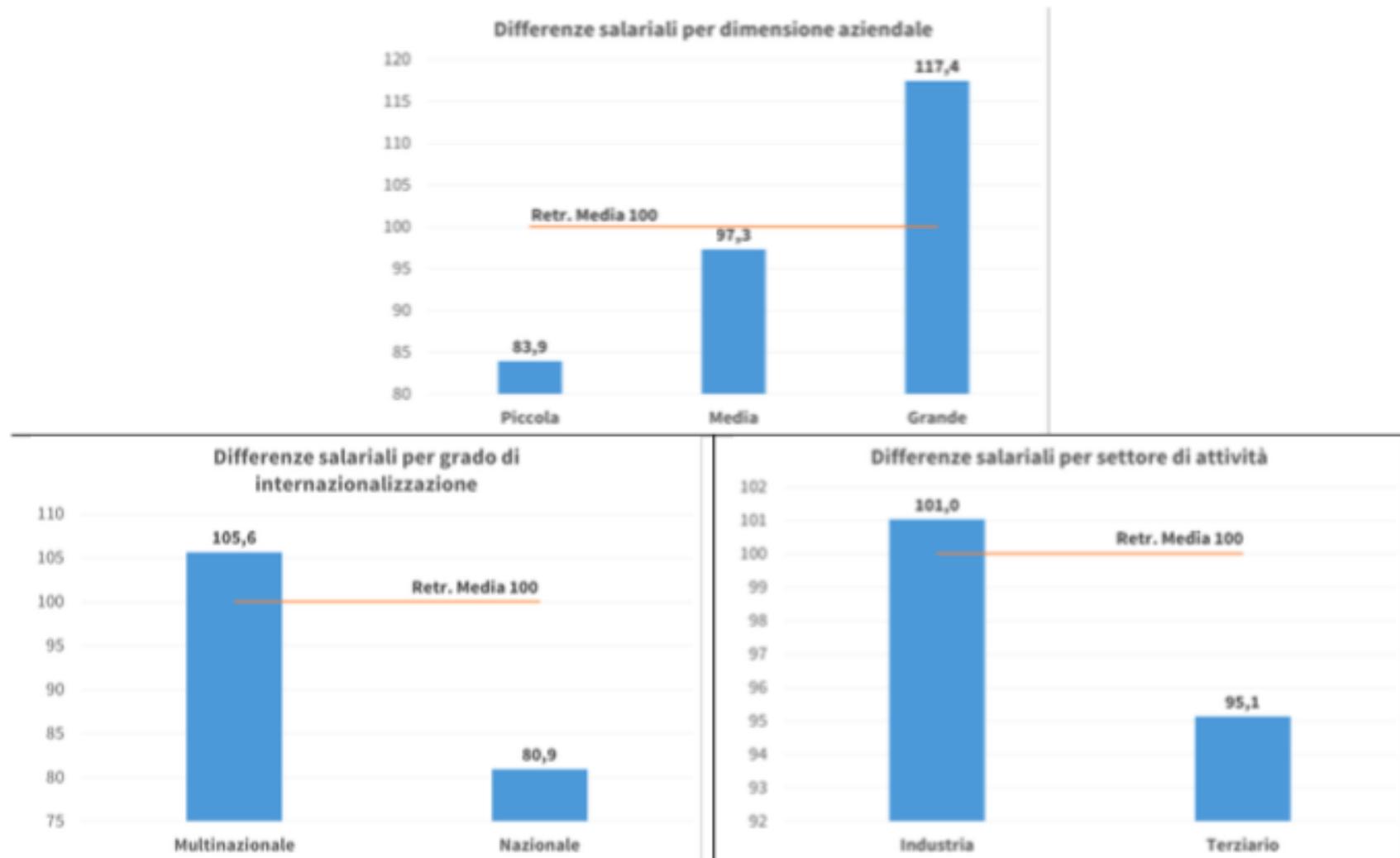
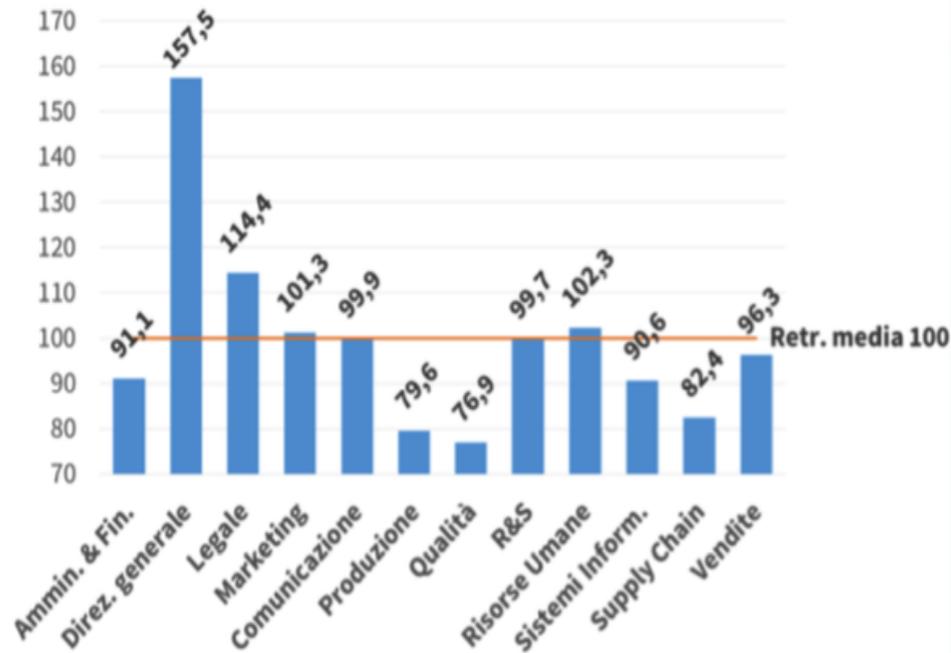


Tabella 4 - RAL MEDIA DI DIRIGENTI E QUADRI PER SETTORE E DIMENSIONE AZIENDALE

SETTORE	Micro	Piccola	Media	Medio-grande	Grande
<b>DIRIGENTI</b>					
INDUSTRIA DI PROCESSO	€ 95.087	€ 96.611	€ 112.764	€ 110.873	€ 117.523
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	€ 83.441	€ 88.904	€ 101.303	€ 101.101	€ 118.316
COMMERCIO	ND	€ 86.971	€ 122.630	€ 114.576	€ 133.350
<b>QUADRI</b>					
INDUSTRIA DI PROCESSO	€ 49.302	€ 53.583	€ 55.505	€ 55.129	€ 57.541
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	€ 48.451	€ 54.689	€ 55.813	€ 56.305	€ 53.966
COMMERCIO	€ 42.928	€ 48.330	€ 54.898	€ 56.321	€ 53.317

fonte job pricing M.Vavassori

Figura 10 – Differenze salariali per aree aziendali - Dirigenti

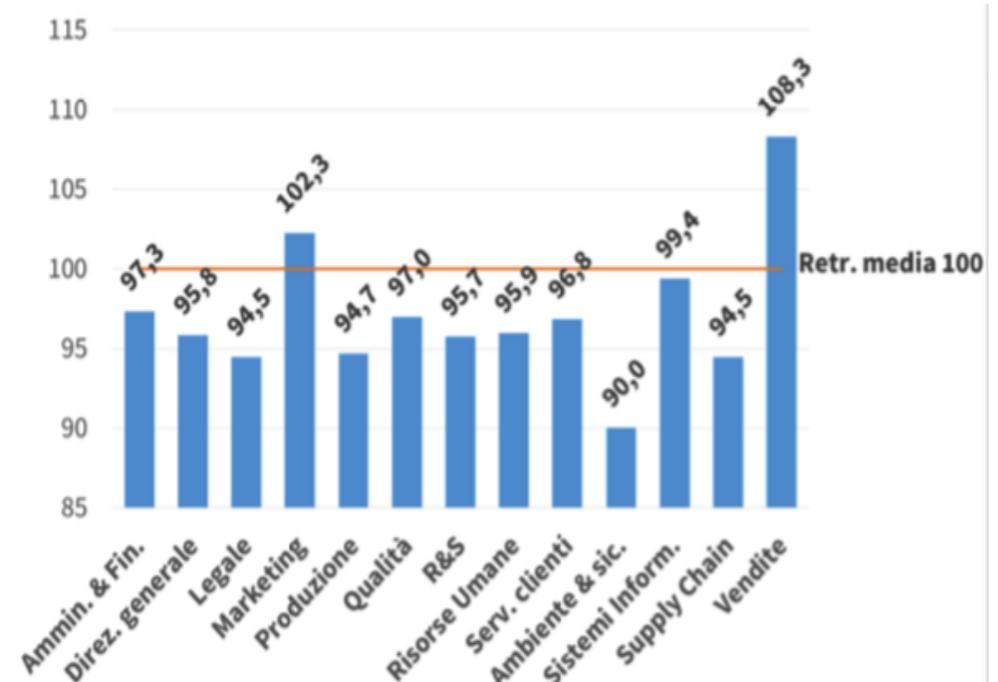


fonte Assolombarda numeri risorse umane 2016

le differenze salariali tra **FUNZIONI AZIENDALI** sopra la media:

- ◆ risorse umane
- ◆ marketing
- ◆ legale

Figura 7 – Differenze salariali per aree aziendali - Quadri



fonte Assolombarda numeri risorse umane 2016

**QUADRI** differenze salariali tra **FUNZIONI AZIENDALI** sopra la media:

- ◆ marketing
- ◆ vendite

Tabella 5 - RAL MEDIA PER POSIZIONI MANAGERIALI

DIRIGENTI	RAL	QUADRI	RAL
DIRETTORE GENERALE	€ 132.353	NATIONAL KEY ACCOUNT MANAGER	€ 61.372
DIRETTORE AMMINISTRAZIONE, FINANZA E CONTROLLO	€ 124.106	RESPONSABILE ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO	€ 58.471
DIRETTORE ICT/SISTEMI INFORMATIVI	€ 123.524	RESPONSABILE SOFTWARE E APPLICAZIONI	€ 57.613
DIRETTORE LOGISTICA E SUPPLY CHAIN	€ 115.523	RESPONSABILE ACQUISTI	€ 56.909
DIRETTORE MARKETING	€ 113.661	RESPONSABILE COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	€ 56.770
DIRETTORE QUALITÀ	€ 109.443	RESPONSABILE CONTROLLO QUALITÀ DI PRODOTTO	€ 56.545
DIRETTORE R&S	€ 108.931	RESPONSABILE LEGALE	€ 56.201
DIRETTORE RISORSE UMANE	€ 107.882	PROJECT MANAGER / PROJECT LEADER	€ 52.989
DIRETTORE VENDITE ITALIA	€ 103.176	RESPONSABILE COMMESSA	€ 52.950
DIRETTORE PRODUZIONE	€ 98.782	RESPONSABILE CONTABILITÀ CLIENTI	€ 47.707

fonte job pricing M.Vavassori

**Tabella 2 - RAL MEDIA 2014 PER SETTORE E INQUADRAMENTO**

SETTORE	DIRIGENTI	QUADRI
AGRICOLTURA	€ 89.822	€ 49.897
INDUSTRIA DI PROCESSO	€ 112.265	€ 55.960
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	€ 106.100	€ 54.842
EDILIZIA	€ 94.825	€ 56.931
UTILITIES	€ 109.859	€ 53.412
COMMERCIO	€ 114.784	€ 53.434
SERVIZI	€ 98.565	€ 51.567
SERVIZI FINANZIARI	€ 112.735	€ 55.610
<b>TOTALE</b>	<b>€ 108.553</b>	<b>€ 54.260</b>

fonte job pricing M.Vavassori

OBIETTIVI CHE DETERMINANO L'EROGAZIONE DI UNA QUOTA VARIABILE - TOTALE vs DIRIGENTI vs QUADRI

	Totale	Dirigenti	Quadri
Margini, redditività, utili	66%	68%	51%
Ricavi, fatturato, vendite, incassato	61%	62%	49%
Obiettivi ad hoc non misurabili oggettivamente (sforzo, impegno, etc.)	20%	19%	27%

fonte manageritalia

VARIABILE 2015 - VALORI RELATIVI AI SOLI PERCETTORI DI RETRIBUZIONE VARIABILE

	INCIDENZA % SULLA RAL	QUOTA PERCEPITA	% PERCETTORI
Dirigenti	20,3%	€ 19.769	60.4%
Quadri	11,1%	€ 5.580	49.7%

RAL, VARIABILE E RGA MEDIA 2015 - DIRIGENTI E QUADRI

	RAL	VAR	RGA
Dirigenti	€ 105.390	€ 11.872	€ 117.262
Quadri	€ 53.245	€ 2.684	€ 55.929

fonte manageritalia

# DIRIGENTI E QUADRI

*considerazioni e riflessioni*

LE PRINCIPALI VARIABILI IN GIOCO

dimensioni aziendali

frammentazione processo produttivo  
esternalizzazioni  
riduzioni grandi gruppi industriali  
export

offshoring  
catena del valore  
outsourcing  
privatizzazioni  
M&A

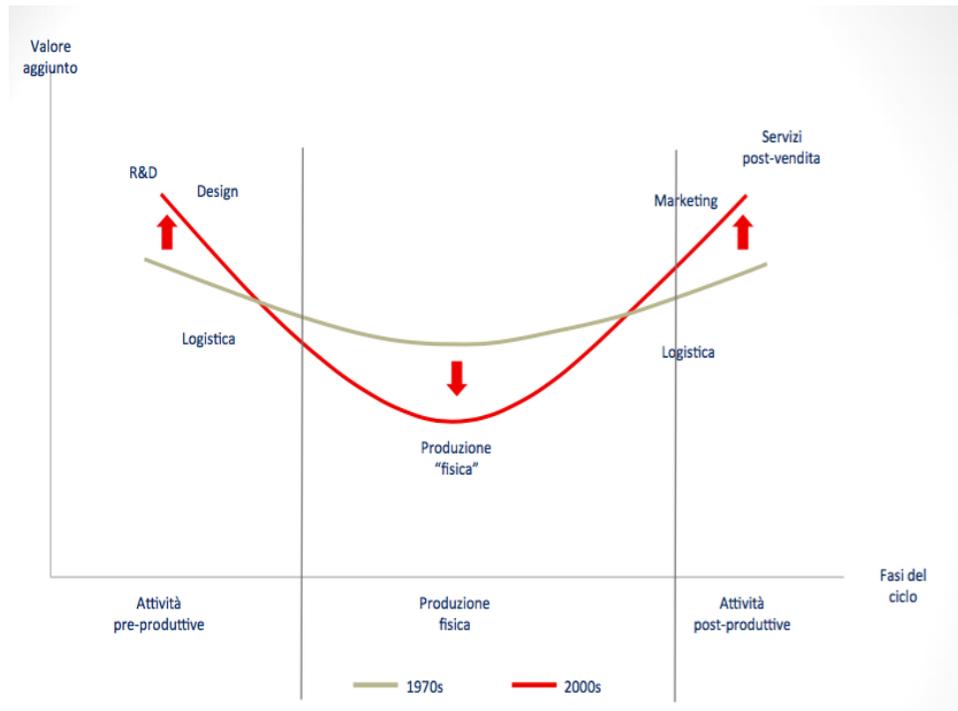
funzioni di staff

modelli gestionali

azienda corta e piatta  
smartworking  
investimenti in pacchetti gestionali

meno gerarchia  
meno dirigenti e professionals  
flessibilità delle prestazioni  
logistica degli uffici  
più autonomia gestionale dei professionals

sono in atto da tempo **cambiamenti strutturali dell'organizzazione della produzione**: le innovazioni hanno favorito la frammentazione del processo produttivo e la contestuale riallocazione delle diverse fasi della catena del valore tra imprese e tra paesi diversi (*outsourcing e offshoring*) delocalizzando all'estero o comunque fuori dall'azienda a produzione fisica dei beni/ servizi maggiormente **labour intensive**;



imprese italiane che hanno **trasferito altrove la produzione (offshoring)**

- ✓ n. imprese oltre 30.000
- ✓ Fatturato prodotto 600 mld
- ✓ Occupazione generata all'estero 1,6 mln

✓ **Le imprese che si sono delocalizzate provengono da:**

- ✓ Lombardia 9.647
- ✓ Veneto 3.679
- ✓ E. Romagna 3.554
- ✓ Piemonte 2.806

- ✓ **28,6% sono manifatturiere**
- ✓ 6,2% settore logistica trasporti
- ✓ 48,3% commercio all'ingrosso

fonte *politecnico milano banca dati Reprint*

### Curva del sorriso (smile curve)

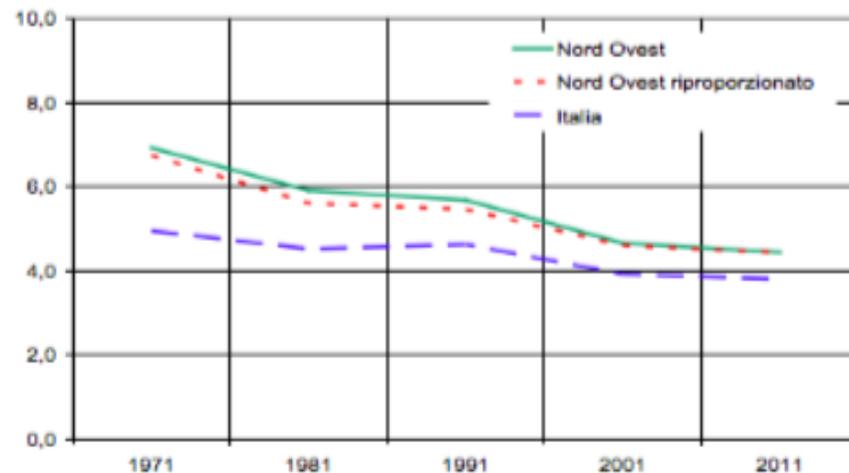
Secondo questa rappresentazione le **funzioni a maggior valore aggiunto** si collocano a monte (*ricerca e sviluppo e design*) e a valle (*distribuzione, commercializzazione, logistica...*); nel mezzo della curva vi è la **produzione**, mediamente ad alta intensità di lavoro e **sogetta a forte competitività**... le imprese piccole e medie italiane prevalentemente operano in questa **terra di mezzo**.

3. il **sistema produttivo italiano** è composto da quasi **4,3 mln di imprese**; di queste **il 95% (cioè 4,2 mln)** ha **meno di 10 addetti**; di queste ultime oltre il 50% ha solo 1 o 2 addetti.

una presenza di **micro-piccole imprese** che non ha eguali negli altri paesi; queste aziende si identificano con l'**imprenditore –proprietario**, con la famiglia; hanno assetti produttivi quasi molecolari hanno una struttura organizzativa che si identifica con le **PERSONE- MANSIONI-ATTIVITÀ** ; non necessitano di dirigenti, di quadri e di laureati.....

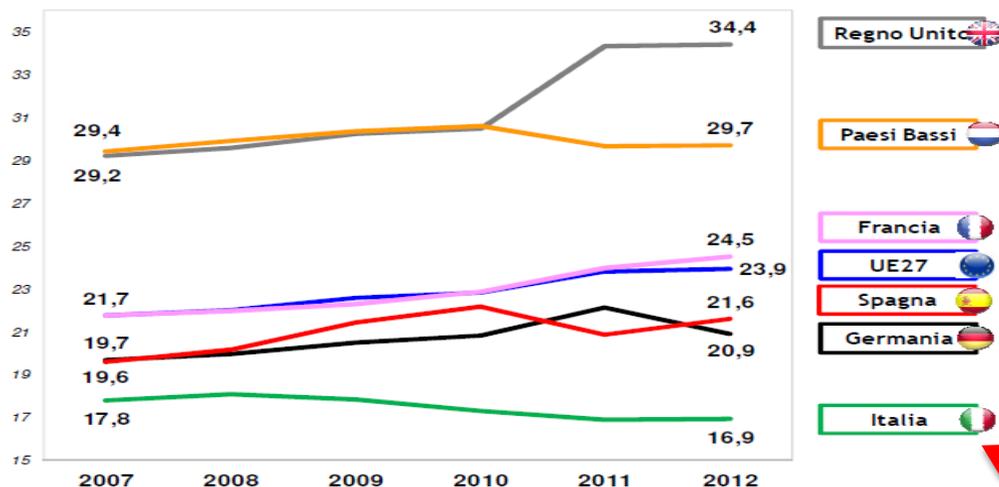
1. la **dimensione media** delle imprese dagli anni 70 è in **costante riduzione**;
2. con la riduzione dimensionale si **riduce anche il fatturato medio**, la **propensione all'export**, la **complessità dell'organizzazione aziendale** ;
3. mentre L'internazionalizzazione è un **processo complesso e anche costoso** che richiede di sostenere elevati **costi fissi di entrata**, ma anche **investimenti tecnologici** , **una organizzazione dedicata** composta da personale con specifiche competenze, **risorse finanziarie**.
4. il **salto dimensionale dell'impresa** è **essenziale per ogni altra azione successiva**.

a) Nord Ovest e Italia (1)  
(numero di addetti)



Fonte: elaborazioni su dati censuari Istat a) e dati ORBIS b).

Fig. 6 Occupati nelle professioni ad elevata specializzazione\* (valori percentuali)



la situazione prima evidenziata ha una immediata ricaduta sugli occupati, sulla struttura professionale richiesta dalla organizzazione aziendale;

soprattutto sul profilo educativo dei manager : solo il 24,5% ha un titolo di laurea contro una media di oltre il 50% dei paesi EU.

\*Cfr. nota 3.

Fonte: elaborazioni ALMALAUREA su documentazione Eurostat .

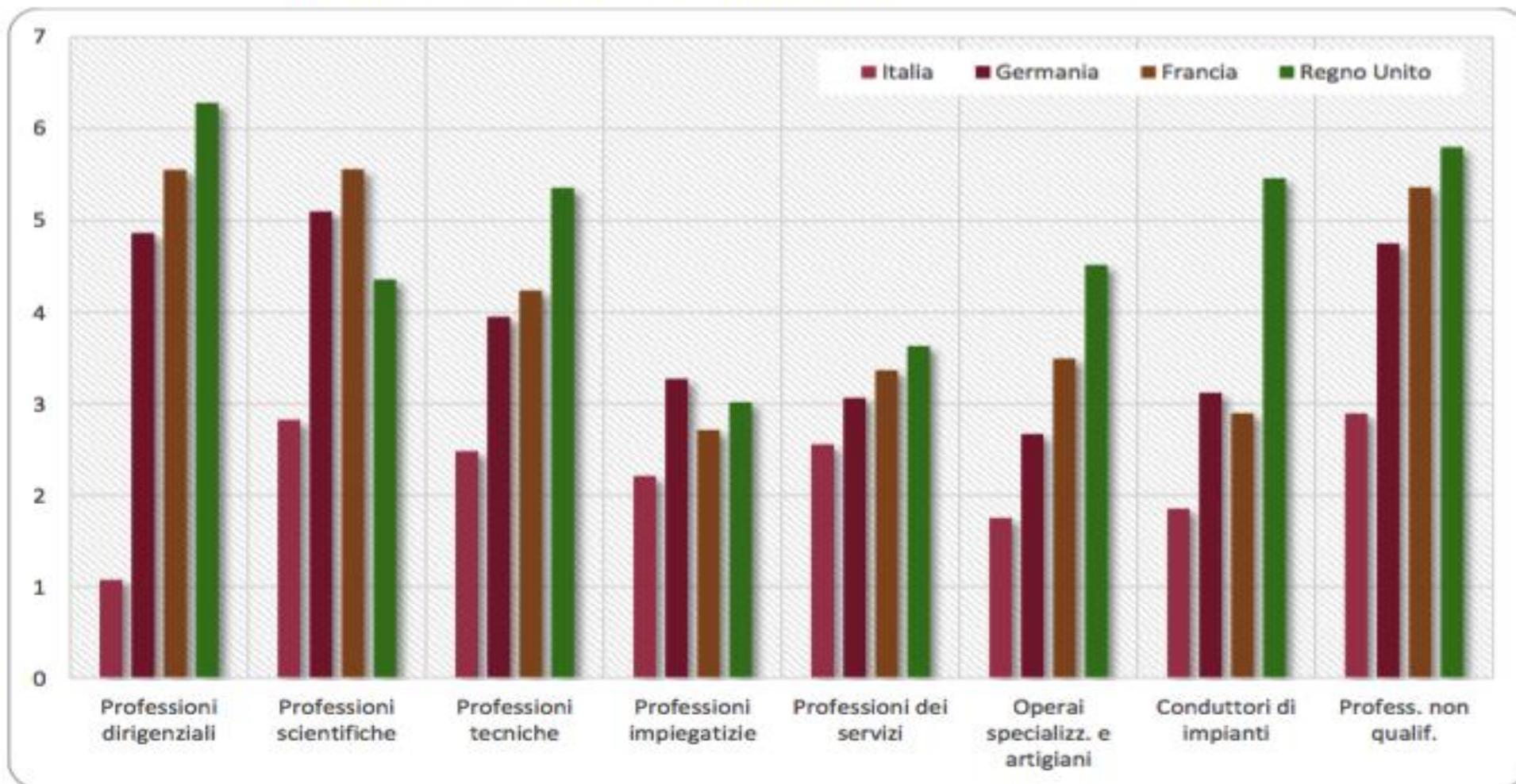
Tab. 2 Occupati con la qualifica di manager per titolo di studio (percentuali di riga)

Paese/area	Laurea o titolo superiore	Diploma superiore	Scuola dell'obbligo o titolo inferiore
UE27	53,2	35,7	11,1
UE15	51,8	34,9	13,3
Francia	63,7	27,2	9,0
Spagna	58,3	22,4	19,3
Regno Unito	51,6	35,3	13,2
Germania	51,2	43,7	5,2
<b>Italia</b>	<b>24,5</b>	<b>47,8</b>	<b>27,7</b>

**ITALIA HA UN FORTE GAP DA RCUPERARE.. CI SONO OPPORTUNITA' DA NON PERDERE**

Fonte: elaborazioni ALMALAUREA su documentazione Eurostat (anno rif.2012).

## TASSO DI FABBISOGNO MEDIO ANNUO (COMPRESA REPLACEMENT DEMAND), GRANDI GRUPPI PROFESSIONALI



Fonte: Elaborazioni Gruppo CLAS su dati Excelsior e Cedefop

## Grandi esportatori capitale umano e tecnologia

Quota di export	Quota di quadri ed impiegati	Quota di lavoratori laureati	Addetti in R&S (log)	Quota di imprese che investono in IT
Zero	21,6%	4,3%	1.995	72,7%
Marginale ( quot.esp min di 40 & meno di 3 dest)	24,8%	4,7%	3.746	77,4%
Grande ( quot.exp magg di 40 e/o piu'di 3 dest)	29,7%	7,0%	7.353	86,1%
Totale Campione	25,5%	5,4%	3.896	77,8

Bugamelli Navaretti Le imprese e la specializzazione produttiva

1. Il **capitale umano** è un fattore importante all'**internazionalizzazione** delle imprese e al **rafforzamento** della competitività che richiede anche una **presenza più marcata e di qualità del capitale umano**;
2. La tav evidenzia che **le imprese che esportano + del 40% del proprio fatturato** occupano una **% più elevata di laureati**, di addetti alla R&S e **investono di più**;
3. le imprese che esportano quindi **crescono di più**, necessitano di **strutture organizzative più complesse** ed articolate con evidente ricaduta sulla composizione della forza lavoro ( + laureati, + alte professionalità).
4. per esportare bisogna **crescere in dimensione**.

1. **Quasi il 90%** delle imprese sono a diverso titolo a **proprietà familiare** e di **piccola dimensione**;
2. L'orientamento all'export di tali imprese è **marginale** sia perché sono **piccole** sia per maggior **riluttanza alla delega** di responsabilità **nella gestione per operare in mercati** e al rischio .... connesso
3. **PMI familiari**: avversione al rischio, management familiare, **inadeguate pratiche manageriali** (*scarsa delega, poca retribuzione in base alla performance*): **negativo per internazionalizzazione** (*commerciale e produttiva, in mercati lontani*) e **innovazione** ( Bugamelli –Navaretti )

2. la struttura dei nostri **prodotti e anche dei servizi** è prevalentemente a **medio-basso contenuto tecnologico**; quindi il rischio di **sostituzione di lavoro con tecnologia** è abbastanza alto; il **progresso tecnologico e l'innovazione** i favorisce la **sostituzione della componente routinaria** del lavoro.

Figura 1.2 Fatturato ed esportazioni per classe dimensionale di impresa e tipo di tecnologia (val. % del totale)

	Medie imprese		Imprese medio-grandi (*)		Grandi gruppi (*)	
	Fatturato	Export	Fatturato	Export	Fatturato	Export
	%	%	%	%	%	%
Alta tecnologia	4,2	4,0	10,1	8,5	12,0	16,0
Medio-alta tecnologia	24,5	34,1	29,9	40,8	57,6	58,2
Medio-bassa tecnologia	26,8	27,0	21,4	20,3	16,7	17,0
Bassa tecnologia	44,5	34,9	38,6	30,4	13,7	8,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

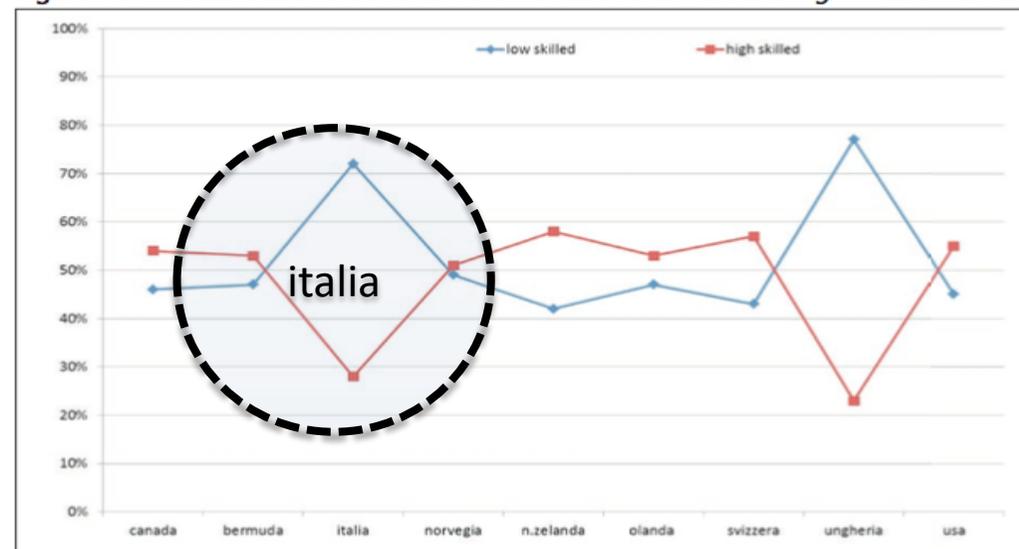
(\*) Dati relativi alle principali società manifatturiere italiane rilevate da Mediobanca (base Dati cumulativi, edizione 2011)

Elaborazioni basate su classificazioni OCSE (ISIC Rev.3 – Technology Intensity Definition – OECD, online document; <http://www.oecd.org/sti/inno/48350231.pdf>).

Fonte: Unioncamere e Mediobanca, 2012, "Le medie imprese industriali italiane (2000, 2009)"

- MEDIE IMPRESE** : il 71% del fatturato e il 62% dell'export riguardano prodotti a medio-bassa tecnologia;
- GRANDI GRUPPI** : quasi il 70 % del fatturato e il 74% dell'export riguardano prodotti a medio –alta tecnologia. ( *però pochi!* )

Figura 10.7 – Distribuzione dei lavori che richiedono *Low skills* e *High-medium skills*



Fonte: Dati "Ocse Statistics Canada Literacy for life: further Results from the adult literacy and life skills". Ottawa e Paris, 2011.

secondo i dati Ocse 2011, il sistema produttivo italiano sviluppa attività e prodotti che per il 70% necessitano di competenze medio medio-basse; e solo per il 30% di competenze high-medium skills;

**minor presenza di grandi Gruppi , lo smembramento delle grandi imprese ( vedi caso IRI ), l'acquisizione di imprese da parte di gruppi internazionali ha senz'altro favorito l'impoverimento “ organizzativo “ delle aziende.**

**Prometeia 2014** ha fatto una ricerca con l'obiettivo di evidenziare quali cambiamenti hanno subito le imprese italiane acquisite:

- ◆ fatturato + 2,8%
- ◆ occupazione +2
- ◆ produttività +1,4%
- ◆ ma anche dopo i primi anni un **forte accentramento funzionale:**
  - ✓ integrazione dei **flussi informativi** con strumenti e procedure condivisi
  - ✓ **Finanza**
  - ✓ **accesso nuovi mercati**
  - ✓ **centri di ricerca e nuovi prodotti**
  - ✓ **reti distributive**
  - ✓ **standardizzazione dei processi**

- ✓ *innovazione tecnologica d'ufficio,*
- ✓ *sistemi gestionali sempre più integrati e sistematici,*
- ✓ *comportamenti e stili gestionali dei giovani,*
- ✓ *la flessibilità ( part-time, smartworking... una maggior incidenza di tecnici e professionals con alta professionalità e scolarizzazione ....*

tutto questo favorisce lo sviluppo di una **organizzazione più snella, semplice, più piatta e corta abbassando il tasso di strutturazione dell'azienda** “ perché sostituito da relazioni umane veloci ,da sistemi gestionali ...

con la tipologia dimensionale di aziende che ci troviamo il **tasso di gerarchia con solo è un costo ma riduce a volte la velocità di risposta ....**

## OPPORTUNITA'

di un **forte ricambio** del mercato del lavoro con **domanda di ALTE PROFESSIONALITA'** ( **fabbisogni di dirigenti, professionals e personale tecnico**) (a compensazione di lavori a bassa professionalità che tenderanno a sparire) **che va però** supportata da:

## MINACCE

di una elevata probabilità **molti posti di lavoro** saranno a **rischio di obsolescenza** ( oltre il 50%) e di espulsione dal mercato del lavoro non compensati da **alte professionalità**

**Università di Oxford ( 2012 ):** i progressi tecnologici nei prossimi 10/20anni **metteranno in discussione** gran parte dell'**occupazione totale** in modo significativo i **lavori a bassa qualificazione verranno sostituiti dalla tecnologia** ; si salveranno i lavori in cui sono necessari elevate competenze, un'intelligenza di tipo "creativo" e "sociale....."

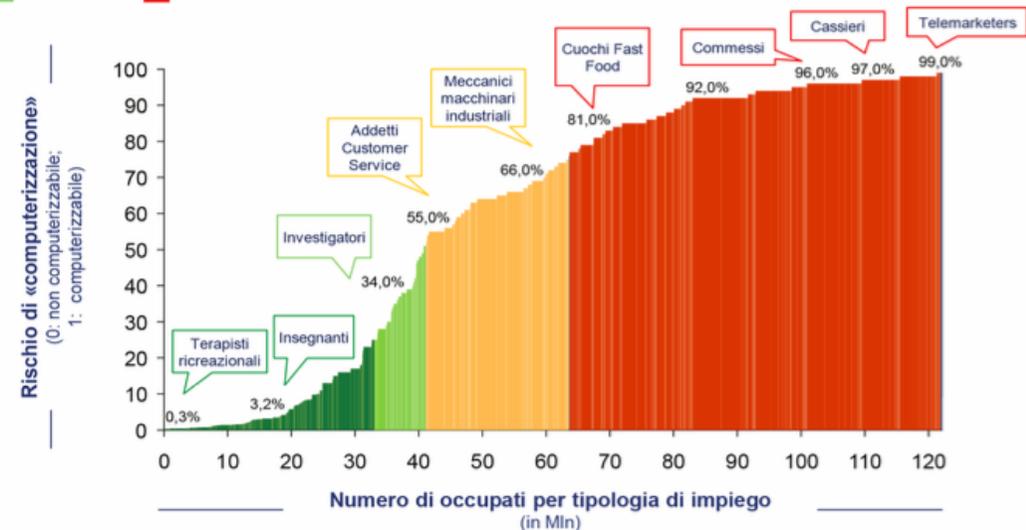
( *Deloitte le sfide per la crescita 2014* )



Figura 9

Probabilità di automazione per tipologia di impiego (Stati Uniti, 2014, milioni di occupati, %)

## Probabilità di automazione



Fonte: Elaborazione Deloitte su dati Frey, C. B. & Osborne, U.S. Bureau of Labor Statistics

.....”Secondo uno studio recente, molto citato, di due ricercatori dell’Università di Oxford<sup>20</sup>, il **47 per cento degli attuali posti di lavoro negli Stati Uniti** sarebbe **a rischio** di essere automatizzato, possibilmente in uno o due decenni.

Analoghe stime a cura del centro studi Bruegel, producono valori anche superiori al 50 per cento per i principali paesi europei, inclusa l’Italia.....

Le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione **sono ancora complementari ai lavori manageriali e intellettuali**, ma sostitutive delle mansioni di routine....

La nuova ondata di innovazione tecnologica nelle aree che prima citavo (*robotica, genomica e intelligenza artificiale*) ,**potrebbe tuttavia influire notevolmente anche sulla domanda di lavori non di routine e apparentemente non standardizzabili, a qualificazione sia bassa che alta....**

***Perché i tempi stanno cambiando...”***

*Ignazio Visco Governatore della Banca d’Italia*

**MANAGER fonte Eurostat**

GEO	United Kingdom	United Kingdom	%
TIME/ISCO08	OC1 - Manager	TOTAL - occupation	
2000	4.136,4	27.263,9	15,2%
2001	3.713,1	27.536,4	13,5%
2002	3.883,6	27.731,3	14,0%
2003	4.041,4	28.041,8	14,4%
2008	4.530,5	29.520,2	15,3%
2011	2.993,1	29.282,1	10,2%
2012	3.083,2	29.595,7	10,4%
2013	3.213,2	29.953,7	10,7%
2014	3.201,0	30.672,3	10,4%
2015	3.344,6	31.204,9	10,7%

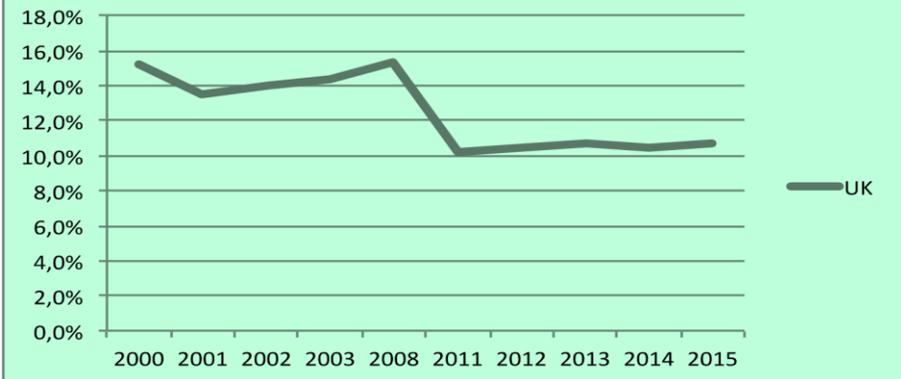
fonte eurostat

**MANAGER fonte Eurostat**

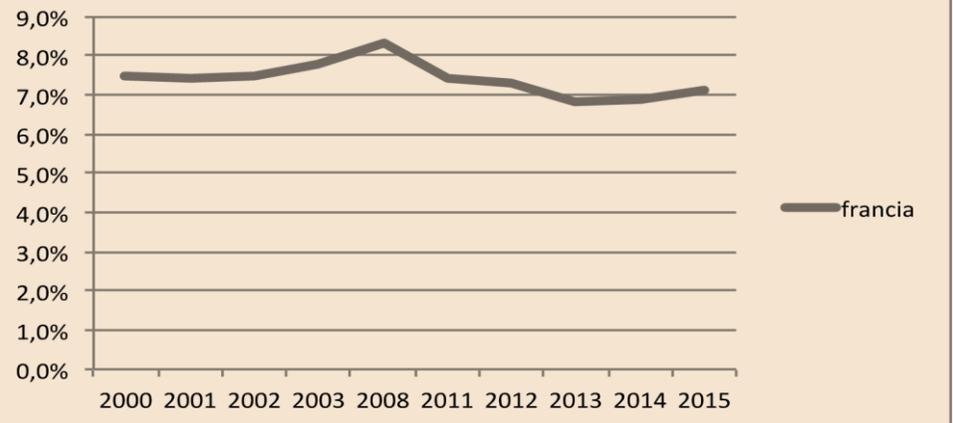
GEO	France	France	%
TIME/ISCO08	OC1 - Managers	TOTAL - occupation	
2000	1.729,8	23.123,2	7,5%
2001	1.753,6	23.677,8	7,4%
2002	1.800,3	23.885,1	7,5%
2003	1.921,5	24.611,9	7,8%
2008	2.164,0	25.926,4	8,3%
2011	1.912,6	25.759,3	7,4%
2012	1.895,4	25.804,5	7,3%
2013	1.764,2	25.778,8	6,8%
2014	1.819,1	26.396,4	6,9%
2015	1.867,0	26.423,7	7,1%

fonte eurostat

**UK peso dirigenti /occupazione 2000-2015**



**Francia peso dirigenti/occupazione 2000-2015**



**MANAGER fonte Eurostat**

GEO	Italy	Italy	%
TIME/ISCO08	OC1 - Managers	TOTAL - occupation	
2000	905,8	20.930,1	4,3%
2001	684,6	21.373,3	3,2%
2002	718,7	21.756,8	3,3%
2003	763,3	22.057,3	3,5%
2008	0,0	0,0	
2011	897,7	22.598,2	4,0%
2012	834,9	22.566,0	3,7%
2013	834,7	22.190,5	3,8%
2014	842,0	22.278,9	3,8%
2015	845,6	22.464,8	3,8%

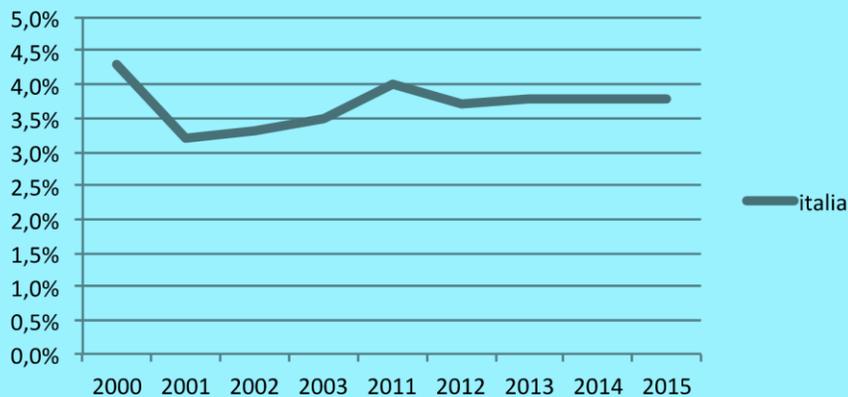
fonte eurostat

**MANAGER fonte Eurostat**

GEO	Germany	Germany	%
TIME/ISCO08	OC1 - Managers	TOTAL - Total	
2000	2.081,0	36.324,1	5,7%
2001	2.123,5	36.527,6	5,8%
2002	2.098,2	36.275,1	5,8%
2003	2.052,6	35.926,5	5,7%
2008	2.183,3	38.541,5	5,7%
2011	1.915,9	38.787,2	4,9%
2012	1.725,8	39.126,5	4,4%
2013	1.732,9	39.531,4	4,4%
2014	1.765,6	39.871,3	4,4%
2015	1.824,9	40.210,9	4,5%

fonte eurostat

**italia peso dirigenti /occupazione 2000-2015**



**Germania peso dirigenti/occupazione 2000-2015**

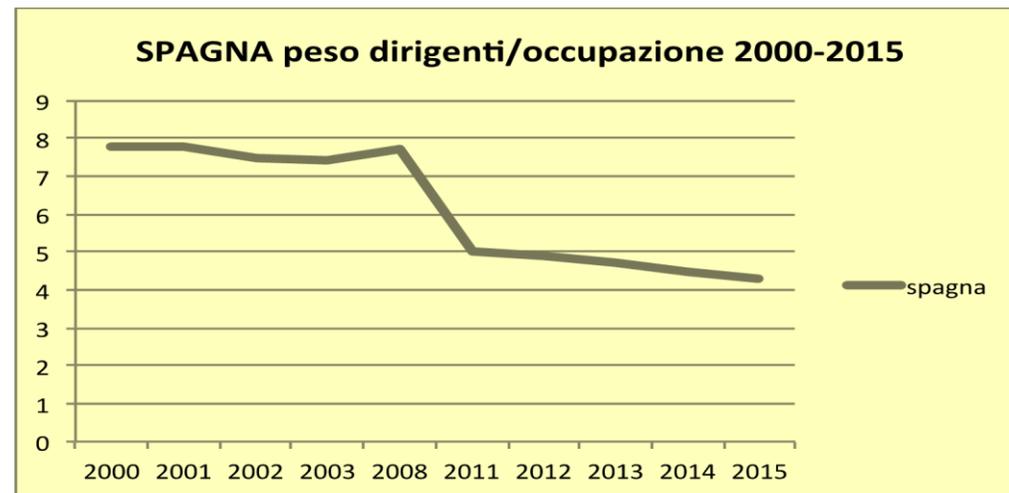
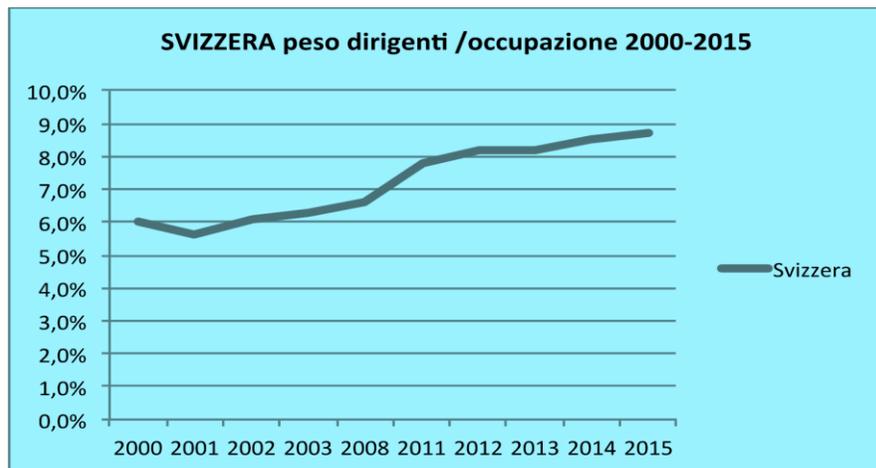


MANAGER fonte Eurostat			
GEO	Switzerland	Switzerland	%
TIME/ISCO08	OC1 - Managers	TOTAL - occupation	
2000	231,7	3.878,8	6,0%
2001	219,1	3.938,2	5,6%
2002	240,6	3.964,9	6,1%
2003	248,6	3.963,0	6,3%
2008	279,7	4.228,8	6,6%
2011	341,8	4.366,4	7,8%
2012	359,6	4.408,1	8,2%
2013	364,4	4.460,7	8,2%
2014	385,3	4.534,5	8,5%
2015	400,3	4.600,1	8,7%

fonte eurostat

MANAGER fonte Eurostat			
GEO	Spain	Spain	%
TIME/ISCO08	OC1 - Managers	TOTAL - occupation	
2000	1.210,4	15.440,2	7,8%
2001	1.259,5	16.076,3	7,8%
2002	1.251,0	16.766,9	7,5%
2003	1.285,3	17.423,2	7,4%
2008	1.567,2	20.469,7	7,7%
2011	914,3	18.421,4	5,0%
2012	864,4	17.632,7	4,9%
2013	802,3	17.139,0	4,7%
2014	778,1	17.344,2	4,5%
2015	773,3	17.866,0	4,3%

fonte eurostat



**in tutti i principali paesi ad eccezione della Svizzera tra il 2000-2015 il peso dei MANAGER sull'occupazione è diminuito sia in valore assoluto che in %**