



OSSERVATORIO DEL TERZIARIO MANAGERITALIA

REPORT TRIMESTRALE - LUGLIO 2023

FOCUS SU MANAGERIALITÀ E IMPRESE

A CURA DI

Emilio Rossi (coordinatore) • Francesco Filippucci • Sergio Inferrera • Filippo Passerini




FEDERAZIONE NAZIONALE DIRIGENTI, QUADRI, EXECUTIVE PROFESSIONAL
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

Manageritalia (Federazione nazionale dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato) rappresenta dal 1945 a livello contrattuale i dirigenti del terziario privato e dal 2003 associa anche quadri ed executive professional. Offre ai manager rappresentanza istituzionale e contrattuale, valorizzazione e tutela verso la politica, le istituzioni e la società, servizi per la professione e la famiglia, network professionale e culturale. Promuove e valorizza il ruolo e il contributo del management allo sviluppo economico e sociale.

Oggi Manageritalia associa oltre 41.000 manager. La Federazione è presente sul territorio nazionale con 13 Associazioni e una dedicata agli executive professional che offrono un completo sistema di servizi: formazione, consulenze professionali, sistemi assicurativi e di previdenza integrativa, assistenza sanitaria ai manager e alla famiglia, iniziative per la cultura e il tempo libero.

 www.manageritalia.it

 manageritalia@manageritalia.it

 0229516028

powered by



Executive Summary	2
1. Panoramica della managerialità in Italia	4
1.1 I manager italiani: pochi giovani, molti uomini.....	4
1.2 Al nord più manager, sia uomini che donne.....	6
1.3 Quali settori utilizzano più manager ?	11
2. Gli effetti della managerialità: produttività e costo del credito in Italia	17
2.1 La relazione tra indicatori di performance aziendale e managerialità.....	17
2.2 Eterogeneità nelle relazioni tra indicatori di performance aziendale e managerialità.....	22
Box 1. Uno sguardo alla letteratura sulla managerialità	25
Box 2. Managerialità e impresa familiare.....	26
3. Alle radici della managerialità: la selezione dei manager e il mercato del lavoro	27
3.1 Le competenze della managerialità	27
Riferimenti bibliografici	33
Appendice	35
A.1: la banca dati Aida.....	35

- **La struttura del segmento del mercato del lavoro riferita ai “manager” riflette la struttura demografica del paese**
 - Con il 53% dei manager con età superiore ai 50 anni, i manager italiani hanno una età media simile a quella della Germania (circa il 50% over 50) ma sono mediamente più anziani rispetto a Francia e Spagna (circa il 45%). Una frazione ridotta dei manager italiani (meno del 10%) è composta da over-65.
 - Il gender gap in termini di numero di occupati è elevato per i manager di tutte le fasce d'età, anche se le donne manager tendono ad essere più giovani degli uomini alla data di incarico, suggerendo che il gap potrebbe ridursi in futuro.
 - A livello geografico, nelle province del nord si osserva una maggiore densità di occupati in posizioni manageriali, ed un gap tra manager uomini e donne mediamente equivalente tra Nord e Sud.
 - Le aziende a più forte incidenza di manager sono maggiormente presenti nei comparti dei servizi.
 - Nelle aziende di maggiori dimensioni, inoltre, i manager tendono ad essere responsabili per il coordinamento di un numero largamente maggiore di lavoratori.
- **Una maggiore presenza di manager è correlata con aziende più profittevoli e inclusive**
 - Un maggiore utilizzo dei manager è associato ad una serie di risultati positivi: maggiore produttività del lavoro e maggiori ritorni sugli asset (Roa). Un potenziale meccanismo dietro questa relazione è suggerito dalla correlazione positiva con maggiori quote di mercato e maggiore incidenza di asset intangibili.
 - Tale correlazione è fortemente guidata dalle imprese più produttive. Per queste imprese si registra una maggiore correlazione positiva con tutti gli indicatori di performance considerati.
 - La correlazione positiva tra managerialità, produttività del lavoro e asset intangibili è più forte dove è più alta la quota di manager femminile.
- **Le competenze e la selezione dei manager italiani presentano margini di miglioramento**
 - Secondo un sondaggio Ocse, i manager italiani riportano competenze complessive sia logico-matematiche che umanistiche inferiori alla media degli altri paesi, in particolare posizionandosi al quartultimo posto della distribuzione delle competenze umanistiche degli oltre 40 paesi del sondaggio. Nelle competenze logico-matematiche l'Italia si posiziona davanti a USA, Spagna e Irlanda e non lontano dai livelli medi.

- Tuttavia, analizzando le sole competenze che risultano essere più rilevanti, ossia quelle che incidono maggiormente sulle performance aziendali, il posizionamento in termini di competenze dei manager italiani migliora molto, posizionandosi poco sotto la media della distribuzione del sondaggio – indicando sia spazio di miglioramento qualitativo che pragmaticità nello sviluppo delle proprie competenze.
- Inoltre, i dati mostrano che in Italia la differenza di competenze tra manager e addetti meno qualificati è minore che negli altri paesi, suggerendo che ci siano margini di miglioramento sia nella formazione che nella selezione dei manager italiani. Tale tendenza riguarda soprattutto le competenze più spiccatamente manageriali.

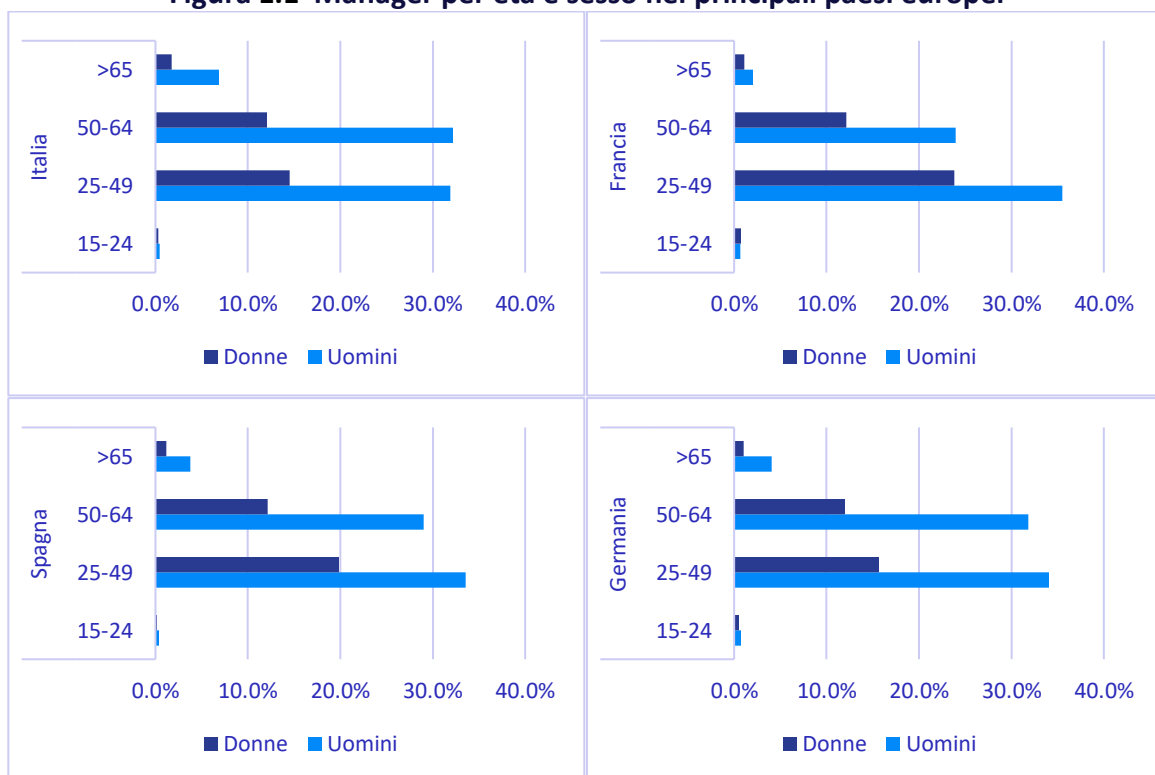
L'analisi del presente Report si focalizza sui manager, dirigenti quadri, del settore privato. Solo i dati riferiti all'età, per necessità di utilizzare banche dati che permettano un confronto realistico a livello europeo, prendono a riferimento i manager, dirigenti e quadri, del settore privato e pubblico.

I. Panoramica della managerialità in Italia

I.1 I manager italiani: pochi giovani, molti uomini

I manager¹ italiani sono una categoria occupazionale che corrisponde a circa il 3,6% del totale degli occupati nel 2021, al di sotto di altri principali paesi europei come Spagna (4,1%), Germania (4,2%) e quasi la metà della Francia (6,8%)². Le caratteristiche demografiche dei manager possono avere un impatto significativo sulla performance delle imprese e sull'efficacia della loro gestione. Nonostante questo, è disponibile poca evidenza sulle caratteristiche dei manager delle imprese italiane. In questo capitolo sfruttiamo sia l'indagine sulla forza lavoro di Eurostat (LFS), un sondaggio annuale rappresentativo degli occupati in tutti i paesi dell'Unione Europea, sia la banca dati Aida, che contiene le informazioni sui manager derivate da fonti camerali³.

Figura 1.1 Manager per età e sesso nei principali paesi europei



¹ In questo capitolo, si è usata la classificazione Isco, non perfettamente sovrapponibile alle categorie professionali italiane. La definizione "manager" di Isco include i dirigenti e una grossa parte dei quadri.

² Fonte: Eurostat, Labor Force Survey

³ Aida è una Bd di Moody's con copertura internazionale e anche delle aziende italiane. La nostra estrazione è riferita a dati di bilancio delle imprese con almeno €800mila di fatturato nel 2021. Per una discussione su Aida si veda l'appendice.

Nota: I grafici riportano la ripartizione dei manager in classi di età e genere come percentuale del totale dei manager, secondo l'Indagine sulla Forza Lavoro di Eurostat, nel 2021.

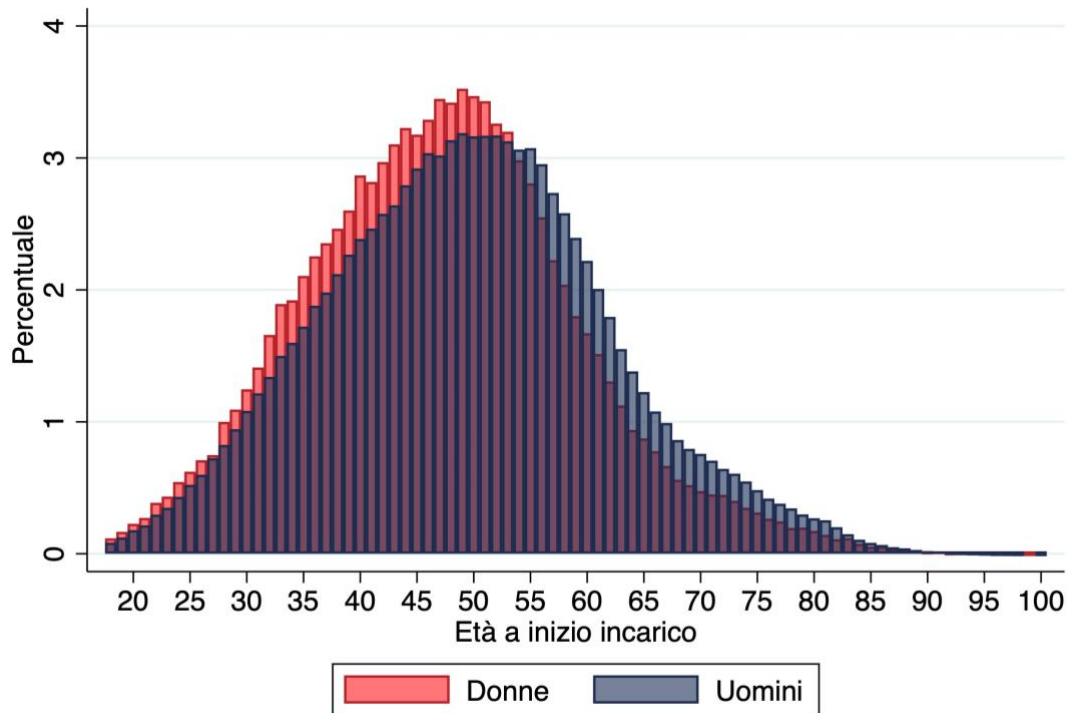
Tramite i dati Aida è possibile studiare alcune caratteristiche demografiche dei manager come età e sesso, ed analizzarne la distribuzione sul territorio italiano.

Dalla Figura 1.1 si evince che la struttura del segmento del mercato del lavoro riferita ai “manager” riflette la struttura demografica del paese. Con il 53% dei manager con età superiore ai 50 anni (mentre nel totale degli occupati gli over 50 sono il 39%), i manager italiani hanno una età media simile a quella della Germania (circa il 50% over 50) ma sono mediamente più anziani rispetto a Francia e Spagna (circa il 45% over 50). Una frazione dei manager italiani (meno del 10%) è composta da over-65. Sia la concentrazione dei manager nelle fasce di età più alte sia il gender gap sono caratteristiche più pronunciate in Italia rispetto agli altri principali paesi Europei.

Il gender gap in Italia nel segmento manager è elevato per tutte le fasce d'età - ogni cento manager solo un quarto è donna. Il gap risulta particolarmente elevato nella fascia 50-65 anni, probabilmente anche in conseguenza di un'età di pensionamento mediamente più bassa per le donne. Tra i quattro principali paesi europei considerati, la Francia è quella dove il gender gap, pur rimanendo evidente, è decisamente inferiore.

La Figura 1.2 mostra la distribuzione dei manager a inizio incarico per età e sesso in Italia, in percentuale del campione totale di manager. Dall'analisi di questa distribuzione si conferma un'età media elevata dei manager italiani. Inoltre, si evince come le donne diventino manager mediamente prima degli uomini, un'evidenza da cui si potrebbe inferire una maggiore attenzione alla parità di genere nel comportamento delle aziende negli ultimi anni. Allo stesso tempo, l'evidenza suggerisce anche come sia più difficile per le donne mantenere l'incarico dirigenziale. La distribuzione suggerisce anche che il divario di genere presentato all'inizio di questo capitolo potrebbe diminuire nei prossimi anni.

Figura 1.2 Distribuzione dell'età a inizio incarico dei manager per sesso



Nota: Distribuzione dell'età a inizio incarico come riportata da fonti camerali. Fonte: estrazione Aida 2023.

1.2 Al nord più manager, sia uomini che donne

Dai dati Inps, che si riferiscono a dirigenti e quadri del settore privato, è possibile trarre alcune indicazioni di base sulla struttura del mercato dei manager in Italia. Nella Tabella I la definizione di manager include sia dirigenti che quadri. L'inclusione di questi ultimi appare coerente con la considerazione che spesso la responsabilità dei quadri comprende funzioni di coordinamento di altri lavoratori.

Il numero totale di manager in Italia è di quasi 600,000 di cui oltre 121,000 con contratto da dirigente; il rimanente è composto da quadri. Quasi il 70% (68,6%) di manager si trova al Nord mentre la quota di dirigenti nelle regioni del Nord è 72%. La Lombardia da sola raccoglie il 38% dei manager e il 43% dei dirigenti italiani. Meno del 30% dei manager (incluso quindi i quadri) è donna, mentre la quota di dirigenti donne è solo il 20% del totale.

Tabella 1 Numero di manager per regione (Fonte: Inps 2021)

	Quadri			Dirigenti			Totale		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Piemonte	29.040	12.432	41.473	8.381	1.730	10.110	37.421	14.162	51.583
Valle d'Aosta	346	167	512	76	18	94	422	184	606
Liguria	7.665	3.188	10.852	2.304	398	2.701	9.968	3.586	13.554
Lombardia	114.804	56.433	171.237	40.902	11.506	52.407	155.706	67.939	223.644
Trentino Alto Adige	5.552	1.630	7.182	1.349	160	1.510	6.901	1.791	8.692
Veneto	26.532	10.893	37.425	7.097	1.354	8.452	33.630	12.247	45.877
Friuli-Venezia Giulia	5.858	2.229	8.088	1.572	244	1.816	7.430	2.473	9.903
Emilia Romagna	28.342	12.668	41.010	8.477	1.346	9.824	36.820	14.014	50.834
Toscana	16.220	7.472	23.693	3.538	784	4.322	19.758	8.257	28.015
Umbria	2.343	1.178	3.521	572	79	651	2.915	1.257	4.172
Marche	4.796	1.911	6.707	1.043	189	1.232	5.839	2.100	7.939
Lazio	43.328	24.255	67.583	14.027	4.973	19.000	57.355	29.228	86.583
Abruzzo	3.101	1.075	4.176	783	124	906	3.884	1.198	5.082
Molise	405	138	543	106	33	139	511	171	682
Campania	10.838	3.398	14.235	2.045	418	2.462	12.883	3.815	16.698
Puglia	7.497	2.432	9.930	1.231	312	1.543	8.728	2.744	11.472
Basilicata	915	278	1.193	145	45	190	1.060	323	1.383
Calabria	2.102	764	2.866	271	94	365	2.373	858	3.231
Sicilia	7.444	2.414	9.858	1.224	466	1.690	8.667	2.880	11.548
Sardegna	2.511	1.390	3.901	324	72	396	2.835	1.462	4.297
Esterio	2.321	203	2.524	1.372	78	1.450	3.693	282	3.975
Totale	321.961	146.547	468.508	96.837	24.423	121.260	418.798	170.970	589.768

Passando all'analisi della provincia di nascita dei dirigenti delle aziende italiane⁴ emerge come buona parte dei manager⁵ provenga dal nord Italia, a prescindere dal sesso dei manager (in Fig. I.3 è riportato il numero di manager nati in ogni provincia in proporzione al numero di residenti in età lavorativa e al numero di imprese). Dal Pannello A - che riporta la sola provincia di nascita dei manager per ognuno dei due sessi - emergerebbe apparentemente come nemmeno i grandi centri abitati centro-meridionali come Roma, Napoli, Palermo, Catania o Bari stiano al passo delle province settentrionali in termini di formazione della classe manageriale. Tuttavia, il fenomeno appare derivare piuttosto da uno squilibrio geografico nella presenza di imprese che determina una maggiore domanda di competenze laddove è presente un numero maggiore di imprese. Osservando infatti il numero di manager normalizzato per le imprese presenti in ogni provincia (Pannello B), emerge come il sud e i grandi centri abitati (come Roma, Napoli, o Palermo) recuperino significativamente posizioni rispetto all'analisi condotta solamente sulla forza lavoro. Ciò è particolarmente evidente per città come Roma e Napoli a forte presenza delle sedi centrali di numerose aziende oggi private ma precedentemente a partecipazione statale⁶.

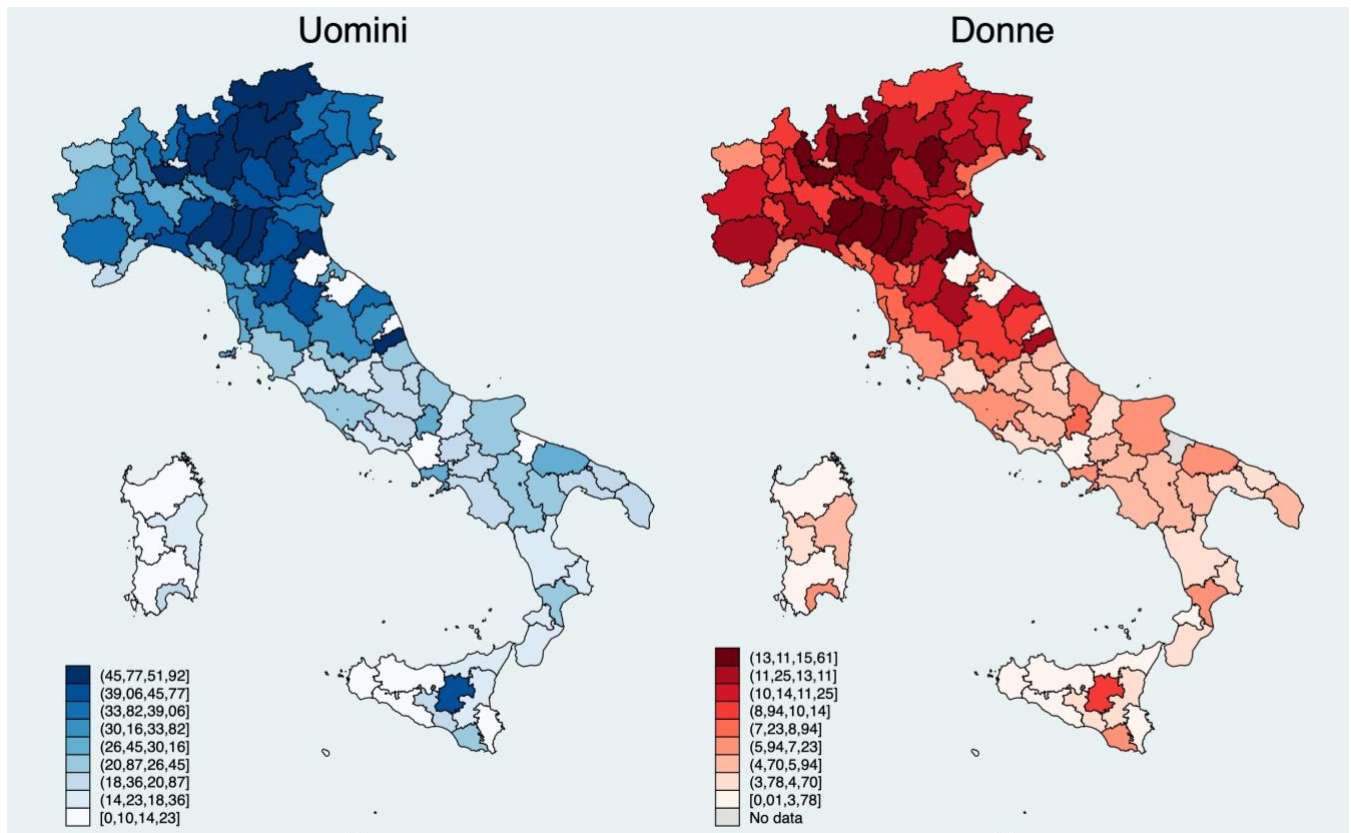
Come si evince dal confronto tra il Pannello A e il Pannello B della Fig. I.3, invece, non sembrano emergere particolari differenze nella distribuzione geografica della provenienza maschile o femminile dei manager, a prescindere dalla maggiore o minore presenza geografica di imprese. In altri termini, il gender gap manageriale non appare essere caratteristica distintiva di una parte del paese.

⁴ I manager stranieri sono esclusi da questa analisi, ma rappresentano solo una piccola frazione del totale (poco più del 5%).

⁵ In questo paragrafo e nei seguenti, per manager si intendono sia i dirigenti che i quadri.

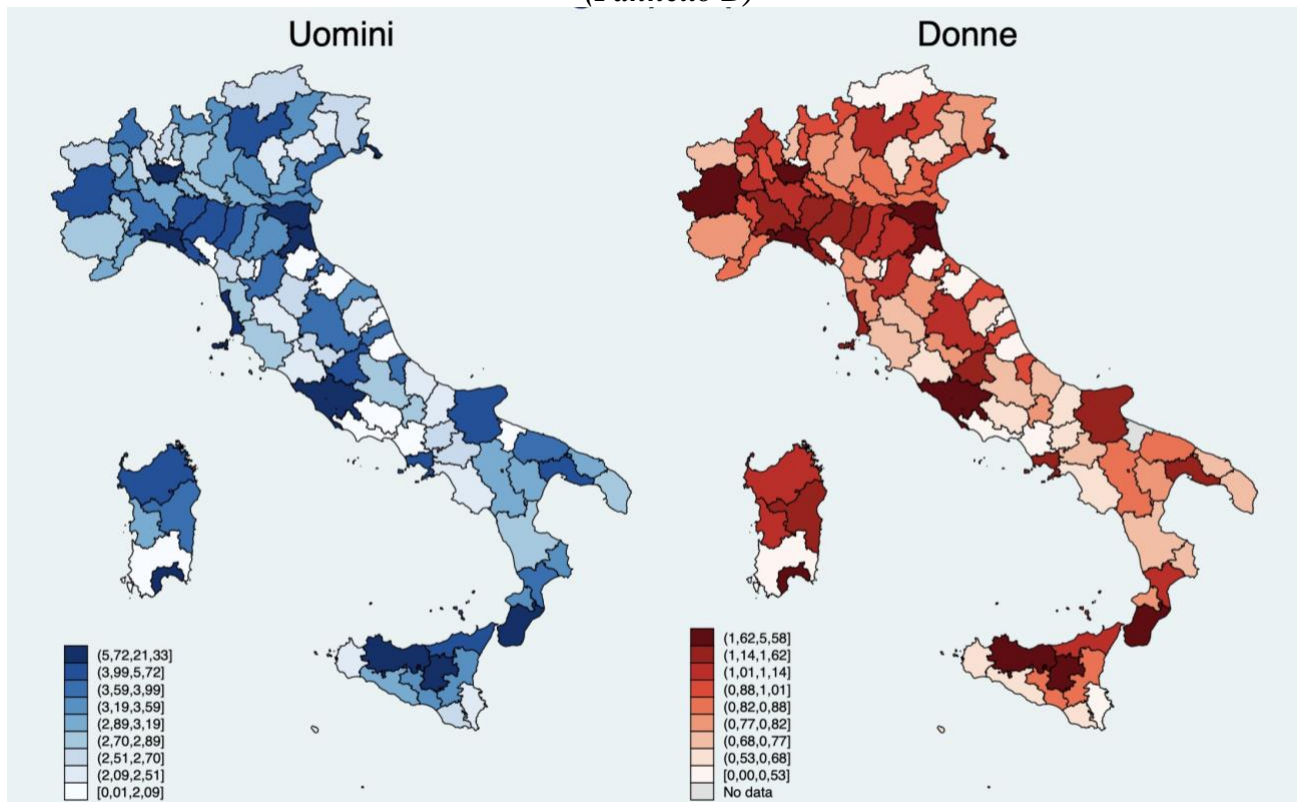
⁶ La base dati Aida non include la PA e istituzioni relative ai poteri legislativo, esecutivo e giudiziario

Figura 1.3 Numero di manager (ogni 1000 abitanti in età lavorativa) per provincia di nascita e sesso (Pannello A)



Fonte: Aida (estrazione del 2023) per la provincia di nascita dei manager; Istat per la popolazione residente in età lavorativa (2022).

*Distribuzione territoriale del numero di manager per provincia di nascita e sesso
(Pannello B)*



Nota: il numero di manager nel Pannello B è normalizzato per il numero di imprese presenti nella provincia.

Dall'analisi del gender gap manageriale rispetto alla sola popolazione residente, si rilevano invece differenze di genere significative all'interno delle province: la provincia con più donne manager ha quasi 16 donne manager ogni 1000 donne in età lavorativa, quella con più uomini manager ne ha quasi 52. Da questa analisi si evince come all'interno di alcune province ci sia un divario profondo tra il numero di manager uomini e quello delle donne (Tabella 2).

Se in media ogni provincia ha quasi quattro volte tanti manager uomini quante donne (a conferma del dato nazionale), alcune province mostrano un rapporto gender significativamente più alto della media (principalmente al Sud), mentre altre (principalmente al Nord) mostrano un rapporto meno squilibrato, ma sempre estremamente favorevole agli uomini.

Tabella 2 - Prime 10 province per distanza nel numero di manager uomini e donne, per 1000 abitanti in età lavorativa

(1) Maggior squilibrio gender	(2) Rapporto manager uomini vs donne	(3) Minor squilibrio gender	(4) Rapporto manager uomini vs donne
Pesaro-Urbino	18,81	Torino	2,97
Sud Sardegna	6,12	Novara	2,95
Bolzano	5,05	Fermo	2,94
Bari	4,68	Lecco	2,93
Brindisi	4,68	Cagliari	2,91
Crotone	4,65	Gorizia	2,90
Caltanissetta	4,48	Pavia	2,86
Enna	4,45	Varese	2,85
Siracusa	4,41	Monza-Brianza	2,81
Napoli	4,41	Oristano	2,55

Nota: La tabella mostra il rapporto a livello provinciale tra il numero di manager (uomini) ogni 1000 uomini in età lavorativa e il numero di manager donne ogni 1000 donne in età lavorativa in una data provincia. Un rapporto uguale a 1 indica un equilibrio tra il numero di manager uomini e donne ogni 1000 abitanti in età lavorativa. Un rapporto maggiore di uno indica la presenza di più uomini manager che donne; al contrario, un rapporto minore di uno indica la presenza maggiore di donne manager rispetto agli uomini.

In sintesi, le imprese italiane risultano essere gestite in larga parte da manager residenti nel nord Italia, uomini e in seconda età adulta. Il peso della differenza di genere è talmente elevato che, sebbene le donne diventino manager mediamente prima degli uomini (come indicato nel paragrafo precedente), saranno necessarie significative politiche del lavoro riequilibratrici dei fattori ostativi ad una maggiore presenza femminile tra i manager.

1.3 Quali settori utilizzano più manager?

Una presenza più marcata di manager nelle aziende di un settore o in un altro può spostare la performance relativa del settore. Inoltre, la presenza più marcata di uomini in settori con retribuzioni più elevate potrebbe determinare un gap salariale tra uomini e donne manager. Per controllare se ci sia un *sorting*⁷ di manager (e di manager uomini) in alcuni settori industriali, è stato comparato il numero medio di manager per azienda nei settori economici.

⁷ Il *sorting* è un fenomeno di allocazione di manager in alcuni specifici settori. Ci si aspetta che i manager siano in proporzione più presenti in alcuni settori che in altri.

Nella Tabella 3 sono mostrati il numero di manager per settore economico. Da queste tabelle si evince come il numero di manager sia estremamente maggiore per gli uomini in tutti i settori. Complessivamente il gender gap per i manager appare particolarmente accentuato nel settore delle Costruzioni (14%) e in quello Manifatturiero, dove solo il 22% dei manager è di sesso femminile, mentre nel Terziario di mercato è circa un terzo del totale. I settori “Attività finanziarie” e alcuni settori dei servizi di mercato presentano un rapporto più equo tra manager uomini e donne, pur mostrando comunque una disparità notevole.

Tabella 3 Numero di manager per settore e peso % donne Ateco (Fonte: Inps 2021)

Settore	Uomini	Donne	Totale	Donne
Estrazione di minerali da cave e miniere	7.346	2.234	9.580	23,3%
Attività manifatturiere	132.246	37.147	169.393	21,9%
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	8.077	2.799	10.876	25,7%
Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	2.496	711	3.208	22,2%
Costruzioni	6.025	1.012	7.037	14,4%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli	40.106	18.645	58.751	31,7%
Trasporto e magazzinaggio	25.640	11.685	37.325	31,3%
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3.087	1.447	4.534	31,9%
Servizi di informazione e comunicazione	38.854	13.331	52.184	25,5%
Attività finanziarie e assicurative	109.673	54.692	164.365	33,3%
Attività immobiliari	2.027	965	2.992	32,3%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	17.744	9.475	27.219	34,8%
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	13.288	7.650	20.938	36,5%
Istruzione	927	863	1.790	48,2%
Sanità e assistenza sociale	5.003	5.011	10.013	50,0%
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.667	725	2.392	30,3%
Altre attività di servizi	4.592	2.577	7.169	35,9%
Totale Servizi	262.608	127.066	389.672	32,6%
Totale	418.798	170.970	589.768	29,0%

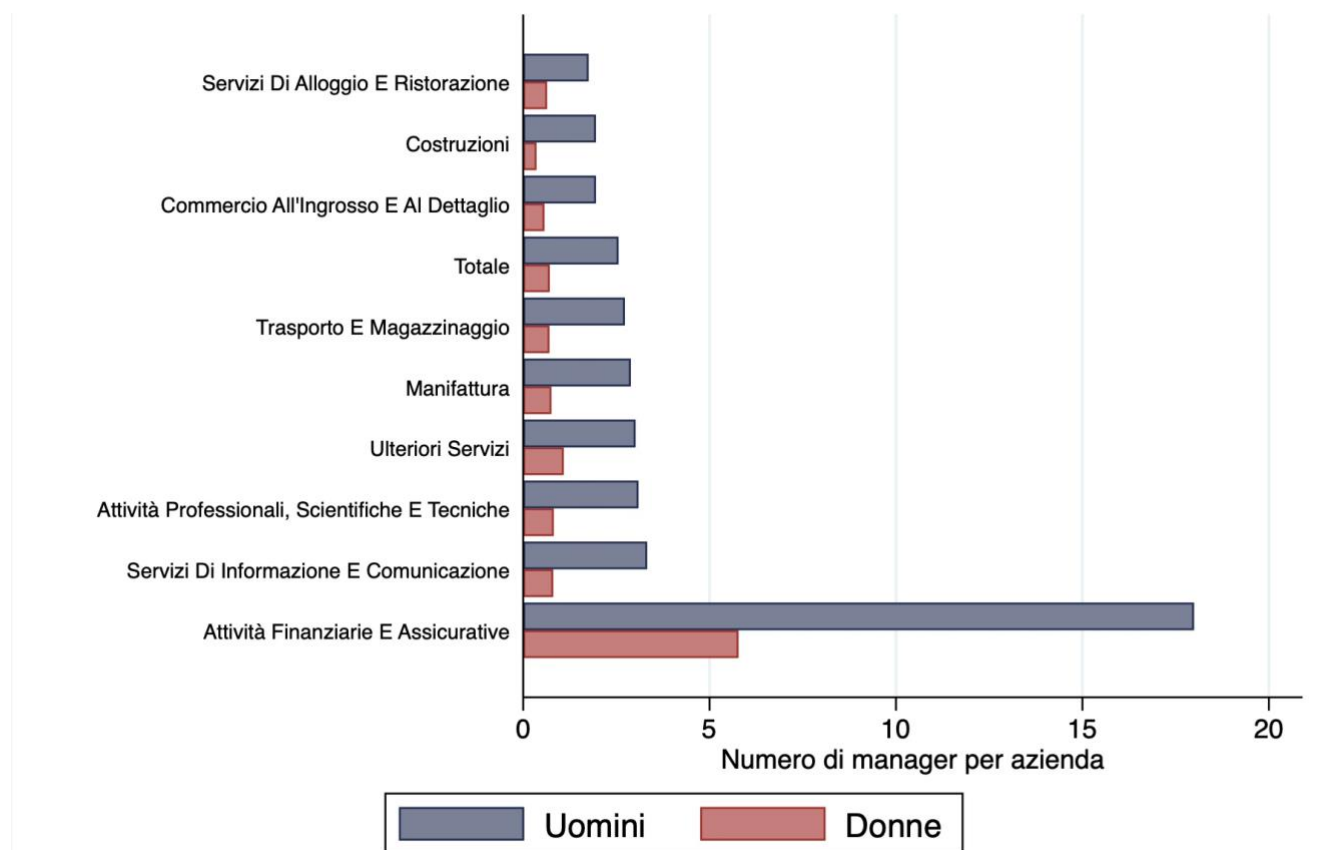
Alcune di queste considerazioni potrebbero essere influenzate dal numero di aziende in ogni settore, ma dalla Figura 1.4 si evince come questo non sia il caso. Il più alto numero di manager per azienda – indipendentemente dal sesso – si trova nel raggruppamento settoriale “Attività Finanziarie e Assicuratrici”, il settore che impiega più manager per azienda in assoluto⁸. Rimane molto evidente, però, la distanza tra il numero di manager uomini e quello delle donne. Altri settori dei servizi di mercato come “Servizi di Informazione e Comunicazione” o “Attività Professionali, Tecniche o Scientifiche” impiegano per ogni azienda un numero molto elevato di manager uomini, mentre il numero di manager donne rimane in linea con gli altri settori. Il settore “Ulteriori servizi⁹”, infine, rappresenta il settore con la seconda maggiore presenza di donne manager. Le attività manifatturiere hanno un numero inferiore di manager uomini per azienda rispetto alle attività professionali ma superiore a quello del settore Trasporti e Magazzinaggio. Questi tre settori hanno un numero comparabile di donne manager. Colpisce, invece, il basso numero di donne manager nel settore delle costruzioni, un settore fondamentale per il Pnrr in cui sarà necessario investire anche in funzione di un riequilibrio di genere, come segnalato dall’Osservatorio del Terziario nel report trimestrale dell’ottobre 2021 e ribadito recentemente da Banca d’Italia in una nota¹⁰.

⁸ In generale, solo il settore manifatturiero impiega più manager del settore di Attività finanziarie e assicurative, ma in manifattura sono presenti molte più imprese.

⁹ Nella categoria “Ulteriori servizi” sono stati raggruppati i seguenti settori Ateco: Fornitura Di Energia Elettrica, Gas, Vapore E Aria Condizionata; Fornitura Di Acqua; Reti Fognarie, Attività Di Gestione Dei Rifiuti E Risanamento; Attività Immobiliari; Noleggio, Agenzie Di Viaggio, Servizi Di Supporto Alle Imprese; Attività Artistiche, Sportive, Di Intrattenimento E Divertimento; Altre Attività Di Servizi.

¹⁰ Il settore delle costruzioni è quello che secondo una analisi dell’Osservatorio del Terziario di ottobre 2021 è quello che rischia di costituire un collo di bottiglia per la piena utilizzazione del PNRR a meno di adottare politiche occupazionali mirate (principalmente per attrarre forza lavoro qualificata dall’estero). Tale valutazione è stata recentemente ribadita dalla Banca d’Italia. In particolare, a causa del forte squilibrio di genere in termini occupazionali presente in questo settore, nelle Costruzioni dovrà essere incoraggiata in particolar modo l’assunzione di donne.
Questioni di Economia e Finanza Occasional Paper, Numero 747 – Febbraio 2023

Figura 1.4 Numero di manager per ogni azienda, per sesso. Media per settore economico di riferimento



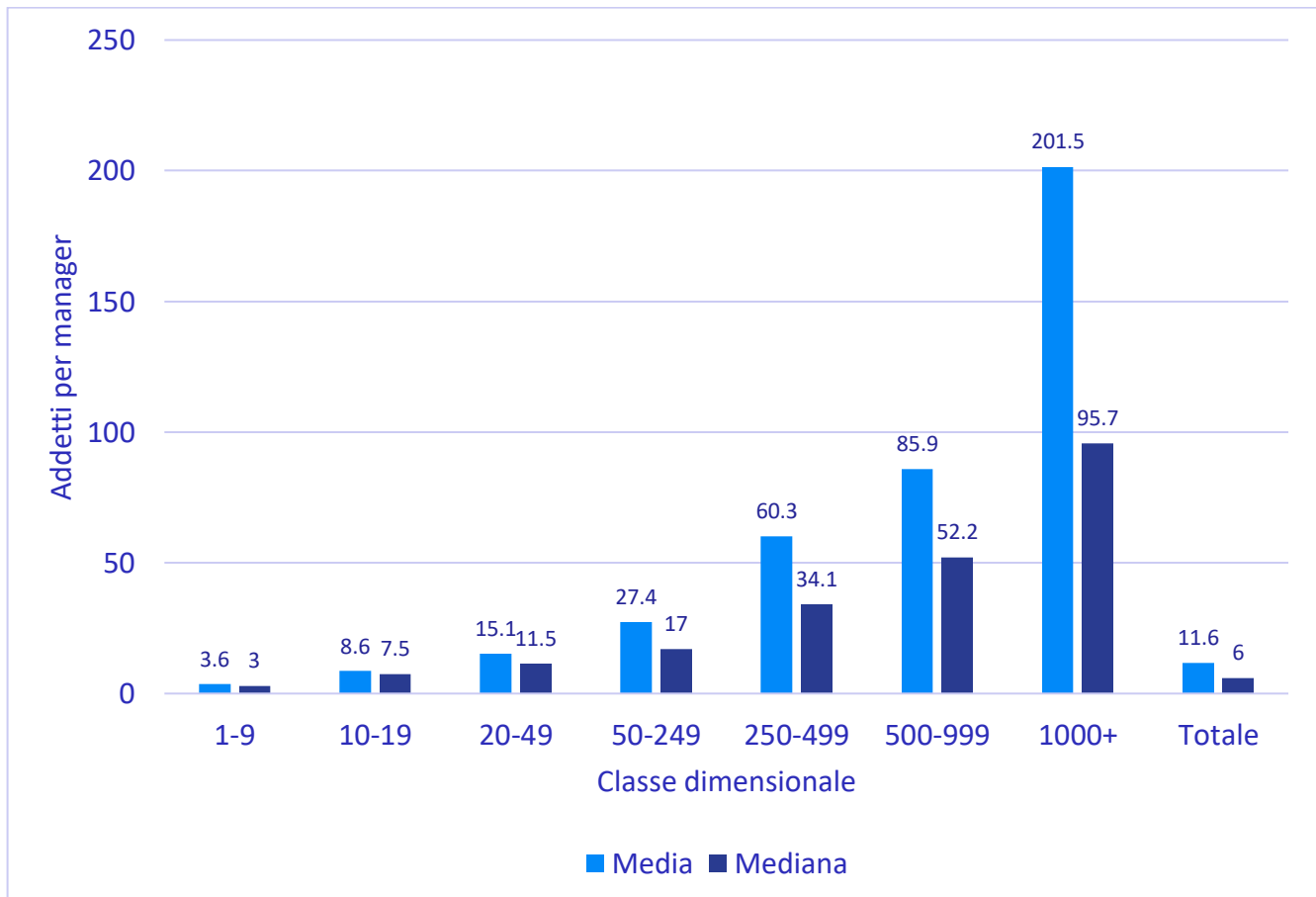
Nota: Distribuzione del numero di manager per azienda per settore. Fonte: estrazione Aida 2023.

Mentre è ovvio che al crescere della dimensione aziendale aumenti il numero di manager presenti in azienda, è meno intuitivo che anche il numero medio di addetti coordinati da ogni manager aumenti così significativamente nel passare da una classe dimensionale all'altra come indicato nella Fig. 1.5¹¹. Nella classe dimensionale tra 10 e 20 addetti il numero di dipendenti coordinati da ogni manager è, in media, circa nove. Nelle classi dimensionali successive il numero di dipendenti per dirigente passa a circa 15, poi a 28, per poi esplodere a oltre 60 nella classe dimensionale oltre i 250 addetti, mostrando come il grado di responsabilità e il personale coordinato da ogni manager aumenti drasticamente nelle imprese più grandi. Il

¹¹ La Tabella A.I in appendice mostra questa stessa statistica, divisa per settore economico di appartenenza.

risultato rimane identico anche tenendo in considerazione la mediana al posto della media (per evitare che imprese con un rapporto dipendenti/manager esageratamente elevato influenzino eccessivamente la media) a riprova del fatto che questa evidenza si applica a buona parte delle imprese italiane. Una spiegazione di questo numero elevatissimo di dipendenti per ogni manager nelle aziende oltre i 250 addetti potrebbe risiedere nell'eventuale maggior ricorso a contratti di tipo consulenziale per ricoprire funzioni sostanzialmente manageriali – ma anche tenendo conto di questo, l'aumento di dipendenti per manager nelle grandi aziende appare decisamente notevole.

Figura 1.5 Numero di dipendenti per ogni manager, media per classe dimensionale



Nota: Distribuzione del numero di dipendenti per ogni manager per classe dimensionale. Fonte: estrazione Aida 2023.

In altri termini, al crescere della dimensione aziendale la struttura gerarchica delle imprese italiane tende a diventare più “piatta”¹². Una struttura piatta ha pochi livelli manageriali, supervisiona meno i dipendenti promuovendo il loro coinvolgimento nei processi decisionali, migliora sia la velocità di comunicazione tra i collaboratori sia la facilità con cui vengono prese le decisioni – ma ha spesso, come contraltare, la mancanza di una persona di riferimento e di chiarezza sul ruolo specifico di ciascun dipendente. Le analisi sulla struttura e sulla gestione ottimale delle imprese hanno confermato già da vari anni che una struttura “piatta” favorisce l’iniziativa individuale ed è preferibile ad una struttura piramidale. Le aziende italiane di medio-grande e grande dimensione sembrano in media aver scelto la strada dell’organizzazione “piatta”.

Come mostrato dalla Tabella A. I in appendice, il settore manifatturiero e quello delle costruzioni risultano essere quelli con un rapporto tra dipendenti e manager minore tra tutti i settori economici. Il numero elevato di dipendenti per ogni manager nella più grande classe dimensionale, dunque, è da attribuire al settore dei servizi.

Riassumendo:

- a) I settori con più manager in media per ogni azienda si trovano nei servizi, in cui peraltro vengono impiegate più donne manager per azienda (una donna manager in media in ogni azienda).
- b) Al contrario, il settore in cui il numero di donne manager per azienda è più basso è il settore delle costruzioni.
- c) Il numero di addetti coordinato da ogni manager cresce esponenzialmente con la dimensione aziendale. Anche in questo caso, a trainare questa statistica è il settore dei servizi, che mostra un rapporto addetti/manager estremamente alto nelle grandi imprese.

¹² Su vantaggi e svantaggi delle organizzazioni piramidali e sul ruolo in esse ricoperto dal middle management si rimanda a [“Meglio un’organizzazione gerarchica o piatta? La risposta ai quadri aziendali - Manageritalia”](#) e a [“Opposer management agile et management hiérarchique ? \(cegos.fr\)”](#)

2. Gli effetti della managerialità: produttività e costo del credito in Italia

2.1 La relazione tra indicatori di performance aziendale e managerialità

I manager hanno un ruolo cruciale nelle imprese nel determinarne la performance e la profittabilità. La qualità ed il numero di manager è determinante per il raggiungimento di tali obiettivi. In questa sezione del report è analizzata la correlazione tra un indice di managerialità e la performance delle imprese (misurata in diversi modi inclusa la facilità di accesso al credito). Le domande a cui si vuole rispondere sono le seguenti: le imprese con più manager sono quelle che performano meglio? Le imprese con più manager riescono ad accedere a credito esterno più facilmente?

Per questa analisi, sono state unite due banche dati disponibili pubblicamente: [Inps](#) e [CompNet](#)¹³. Il database Inps fornisce informazioni su tutti i lavoratori dipendenti delle imprese, comprese le figure manageriali (ossia quadri e dirigenti). Il database CompNet, invece, fornisce dati armonizzati sulle imprese europee, tra cui indicatori di produttività e redditività. Entrambe le banche dati utilizzano la classificazione a livello di settore Ateco 2007 a due cifre - una lista completa dei settori analizzati può essere consultata in appendice. Il periodo temporale utilizzato va dal 2014 al 2019.

Le variabili di performance analizzate sono varie e rappresentano indicatori di profittabilità delle imprese e di produttività. La variabile indipendente principalmente analizzata è la percentuale di figure manageriali in un settore. Tutte le altre variabili, invece, sono misurate a partire dai bilanci delle imprese italiane senza particolari trasformazioni statistiche.

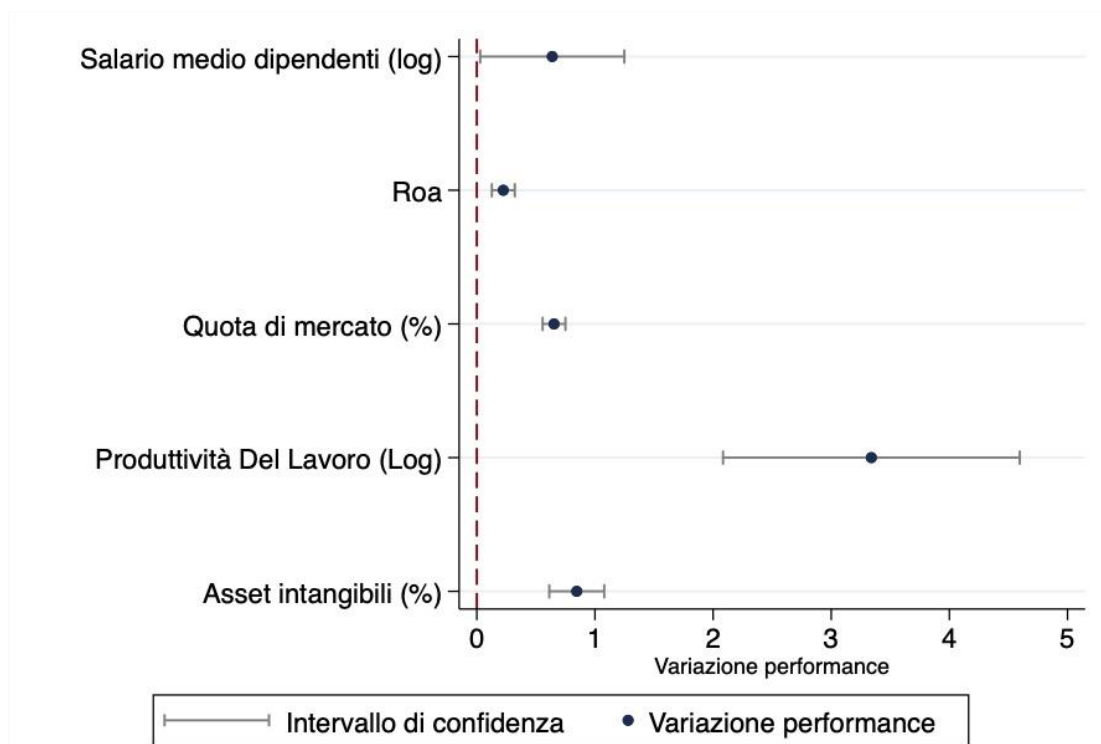
Per misurare i vantaggi in termini economici e finanziari delle imprese con più manager è stato messo in correlazione l'indice di managerialità di un settore – ovvero, la percentuale di

¹³ Il Competitiveness Research Network (CompNet) è un network di ricerca fondato dal Sistema Europeo delle Banche Centrali nel 2012 per promuovere il dibattito sui temi della competitività. Dal 2017, CompNet è una rete finanziata e regolamentata in modo indipendente, ospitata presso l'Istituto di ricerca economica di Halle (Iwh), con una governance che include Ec, Ebrd, World Bank e alcune Università europee di primo livello. I dati sono di fonte camerale.

manager sul totale dei dipendenti in un settore con le variabili di performance indicate in precedenza¹⁴.

I risultati della stima di questi diversi modelli statistici sono riportati in Figura 2.1. Come si evince dalla Figura 2.1, tutti gli indicatori di performance sono correlati positivamente con la percentuale di manager nel settore.

Figura 2.1 *Variazione della performance aziendale correlata all'aumento della quota di manager*



Nota: le variabili presentate si riferiscono al valore medio del settore Ateco (2 cifre) in cui si trova l'azienda. Per "log" si intende il logaritmo naturale. L'intervallo di confidenza è al 90%. Gli asset intangibili e gli investimenti sono normalizzati per il capitale totale di ogni impresa. Variabili in log: un aumento di un punto percentuale nella frazione di manager in un settore è correlato con un aumento di x% nella variabile di performance. Variabili non in log: un aumento di un punto percentuale nella frazione di manager in un settore è correlato con un aumento di $x \cdot 100$ punti percentuali nella variabile dipendente.

¹⁴ Per analizzare quanto incida la presenza di manager sulla performance aziendale eliminando l'effetto di altre condizioni che potrebbero influire sulla performance aziendale si sono utilizzate "variabili di controllo" ed "effetti fissi".

Le variabili di controllo – a seconda del modello stimato – sono: il numero di addetti medio nel settore; il rapporto tra capitale o lavoro e fattori intermedi, per tenere conto di cambiamenti nei metodi di produzione; gli stipendi medi pagati dalle imprese; la "labour share", ovvero la frazione di reddito del settore allocata al lavoro; gli asset intangibili medi nel settore; la produttività del lavoro media nel settore. Una presentazione di tutti i modelli stimati può essere consultata in appendice.

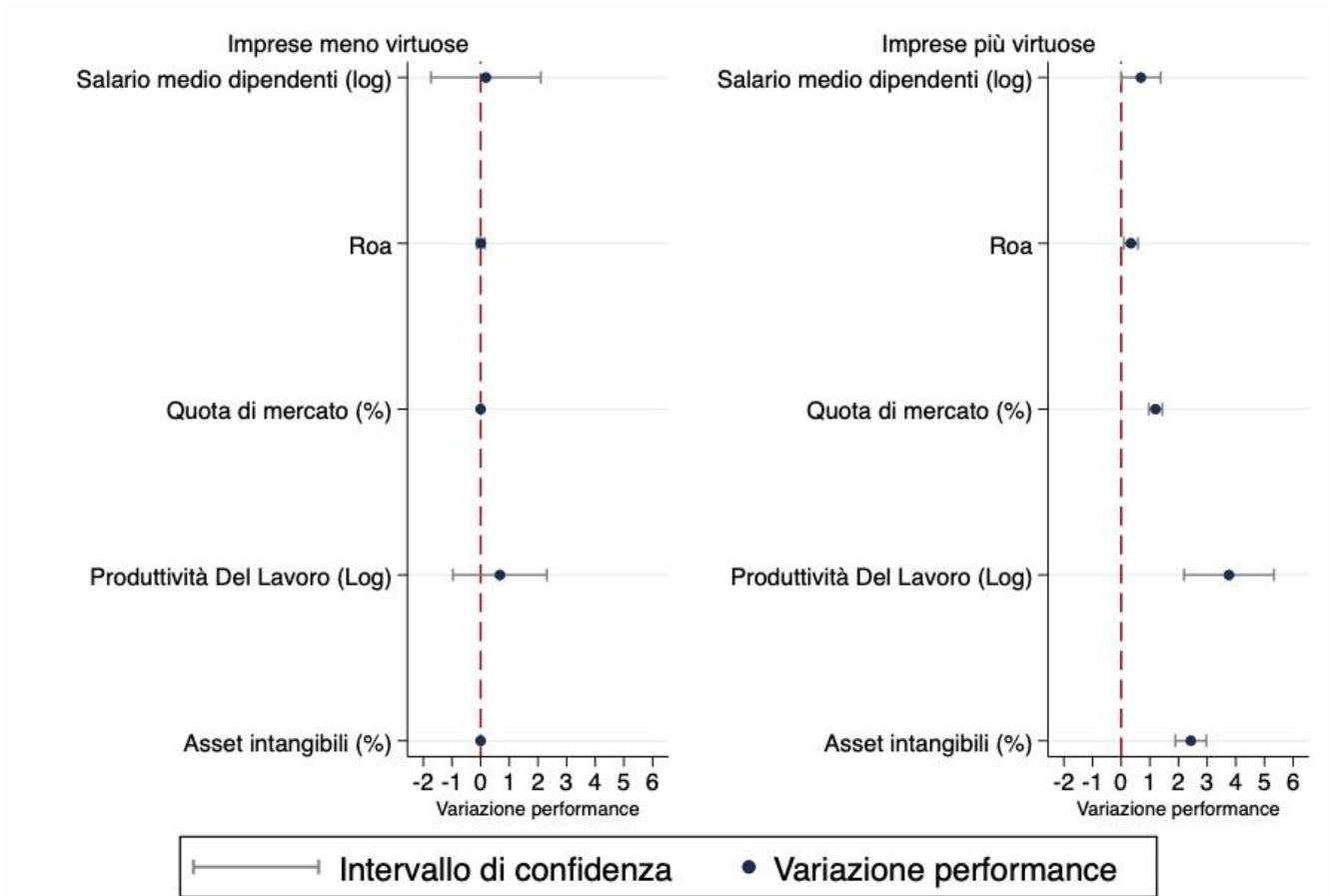
Per quanto riguarda gli effetti fissi, invece, sono stati inseriti quelli di settore per anno, in modo da tener conto dei diversi trend temporali che caratterizzano l'economia italiana.

Come spiegato, i risultati sono da interpretarsi *coeteris paribus*: a parità di altre condizioni, i settori in cui ci sono proporzionalmente più manager sono quelli in cui ci sono salari medi più alti, i Roa sono più elevati, la quota di mercato media è più alta, la produttività del lavoro è più alta, e le imprese hanno in media più asset. La quantificazione di queste correlazioni è rappresentata dal pallino blu in figura.

Le barre orizzontali grigie, invece, mostrano gli intervalli di confidenza ossia il grado di incertezza intorno alla stima. Quando questo intervallo interseca la linea corrispondente allo zero, il coefficiente non è *statisticamente diverso da zero per il livello di confidenza richiesto (nell'analisi, il 90%)*.

Per salario medio, produttività del lavoro e asset intangibili un aumento di un punto percentuale nella percentuale di manager per dipendenti in un settore è associato con un aumento di 0.64% del salario medio, del 3.4% per la produttività del lavoro, e di 0.84% per gli asset intangibili. I coefficienti delle variabili Roa e quota di mercato vanno interpretati come segue: un aumento di un punto percentuale nella percentuale di manager per dipendenti in un settore è associato con un aumento di 0,22 punti percentuali nel Roa medio e con un aumento di 0,65 punti percentuali nella quota di mercato media (si veda la Tavola A2 in Appendice).

Figura 2.2 *Variazione della performance aziendale correlata all'aumento della quota di manager*

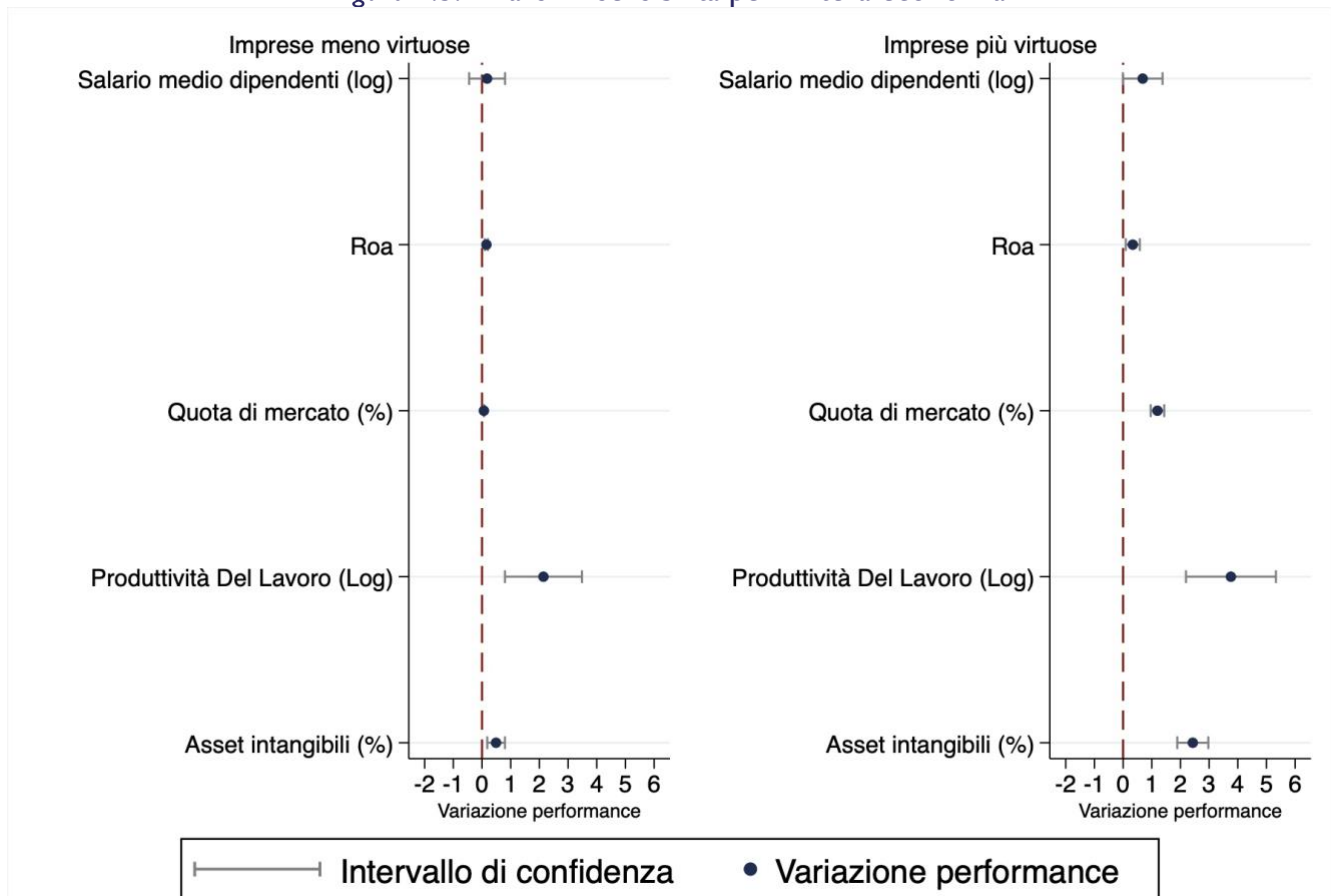


Nota: le variabili presentate si riferiscono al valore medio del settore Ateco (2 cifre) in cui si trova l'azienda. Per "log" si intende il logaritmo naturale. L'intervallo di confidenza è al 90%.

Dall'analisi delle distribuzioni delle variabili di performance si evince (Figura 2.2) che i coefficienti medi presentati in precedenza sono trainati completamente dal gruppo del 10% delle imprese migliori: tutte le correlazioni relative al 10% delle imprese più performanti sono positive, mentre quelli delle imprese meno performanti (il 10% peggiore) sono tutti negativi o non diversi da zero. Le relazioni positive analizzate e presentate in Figura 2.1 sono tutti da ascrivere alle imprese migliori dell'economia italiana.

Per corroborare la nostra analisi, abbiamo variato la percentuale di imprese ascritte al gruppo delle imprese “meno virtuose”. Abbiamo, dunque, utilizzato la mediana di ogni indicatore anziché il primo decile procedendo ad un’analisi di sensitività”. Qualitativamente, i risultati non cambiano, rendendo le conclusioni dell’analisi robuste alla definizione di imprese più o meno virtuose.

Figura 2.3: Analisi di sensitività per l’intera economia

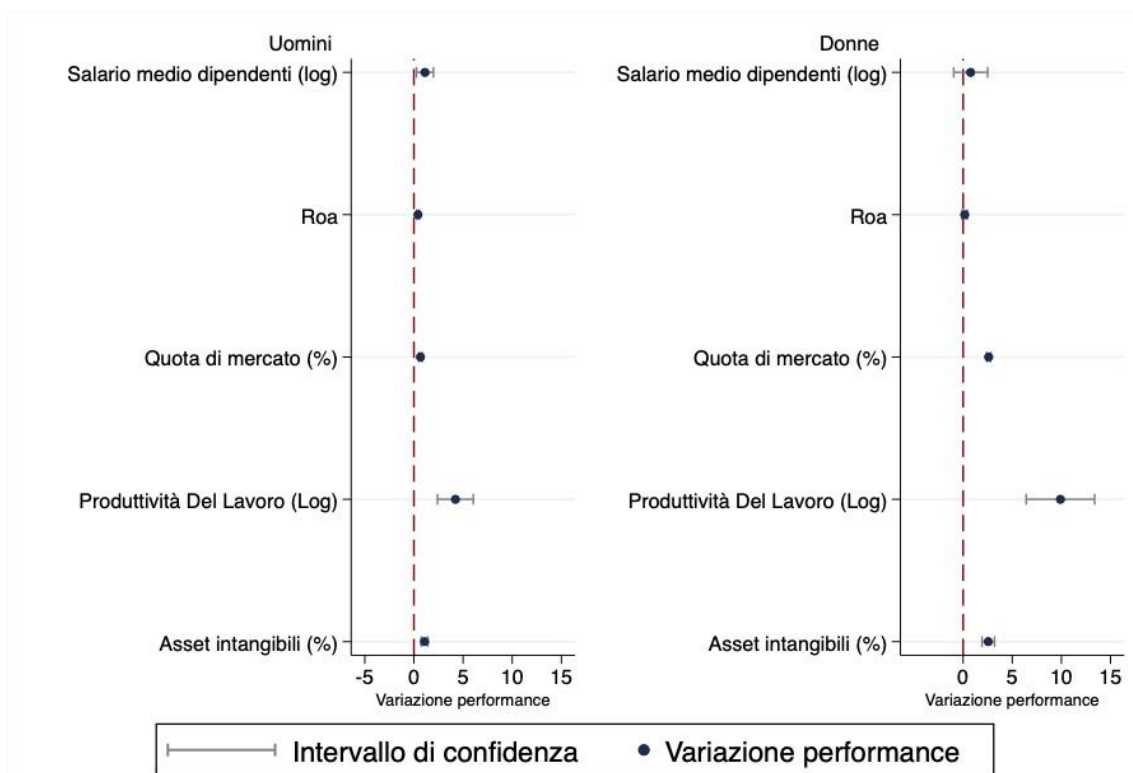


Nota: le variabili presentate si riferiscono al valore medio del settore Ateco (2 cifre) in cui si trova l’azienda. Per “log” si intende il logaritmo naturale. L’intervallo di confidenza è al 90%. Le imprese meno virtuose sono il 50% peggiore delle imprese italiane.

2.2 Eterogeneità nelle relazioni tra indicatori di performance aziendale e managerialità

Un'altra dimensione di eterogeneità, analizzata anche nel capitolo precedente, è quella riguardante il sesso dei manager delle imprese italiane. Come si evince dalla Figura 2.4, in cui l'analisi condotta nella Figura 2.1 è divisa per sesso, la correlazione di performance per i settori con più donne manager sono quelli con imprese più produttive, con più asset intangibili, con quote di mercato maggiori e con Roa più alti. Allo stesso tempo, sono anche i settori con imprese con margini di profitto lievemente più bassi. È importante notare, infine, come il salario medio pagato ai dipendenti sia più basso nei settori con più donne manager: questo fatto suggerisce come possa esserci una divergenza tra gli stipendi dei manager uomini e quelli delle donne, un'analisi che verrà affrontata nel prossimo capitolo.

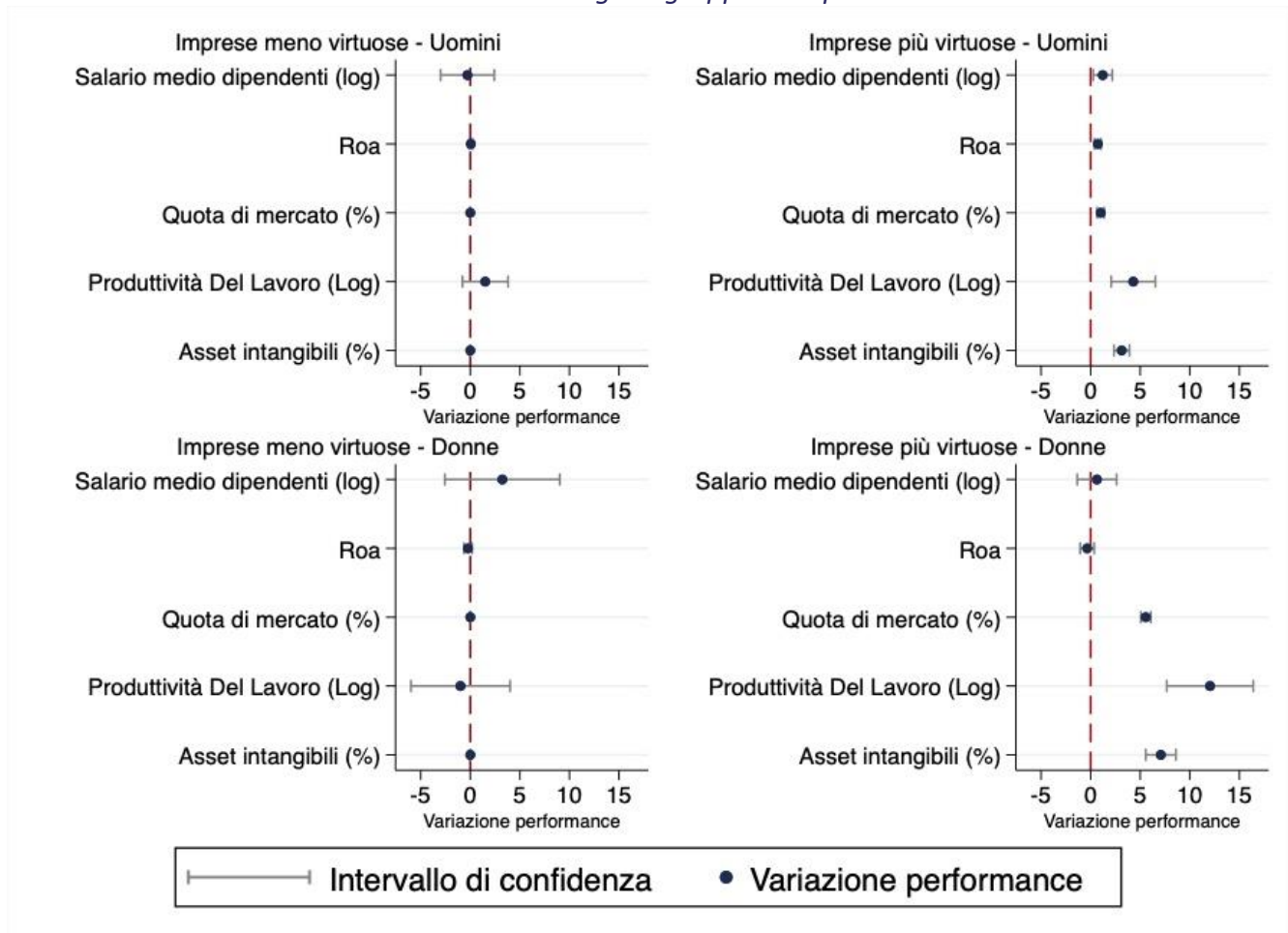
Figura 2.4 Variazione della performance aziendale correlata all'aumento della quota di manager, per sesso dei manager



Nota: le variabili presentate si riferiscono al valore medio del settore Ateco (2 cifre) in cui si trova l'azienda. Per "log" si intende il logaritmo naturale. L'intervallo di confidenza è al 90%.

Infine, dalla Figura 2.5 si nota come anche dividendo i manager per sesso, l'effetto dei manager sui risultati economici delle imprese si abbia principalmente sulle migliori, mentre per le peggiori non è riscontrabile alcun effetto statisticamente significativo.

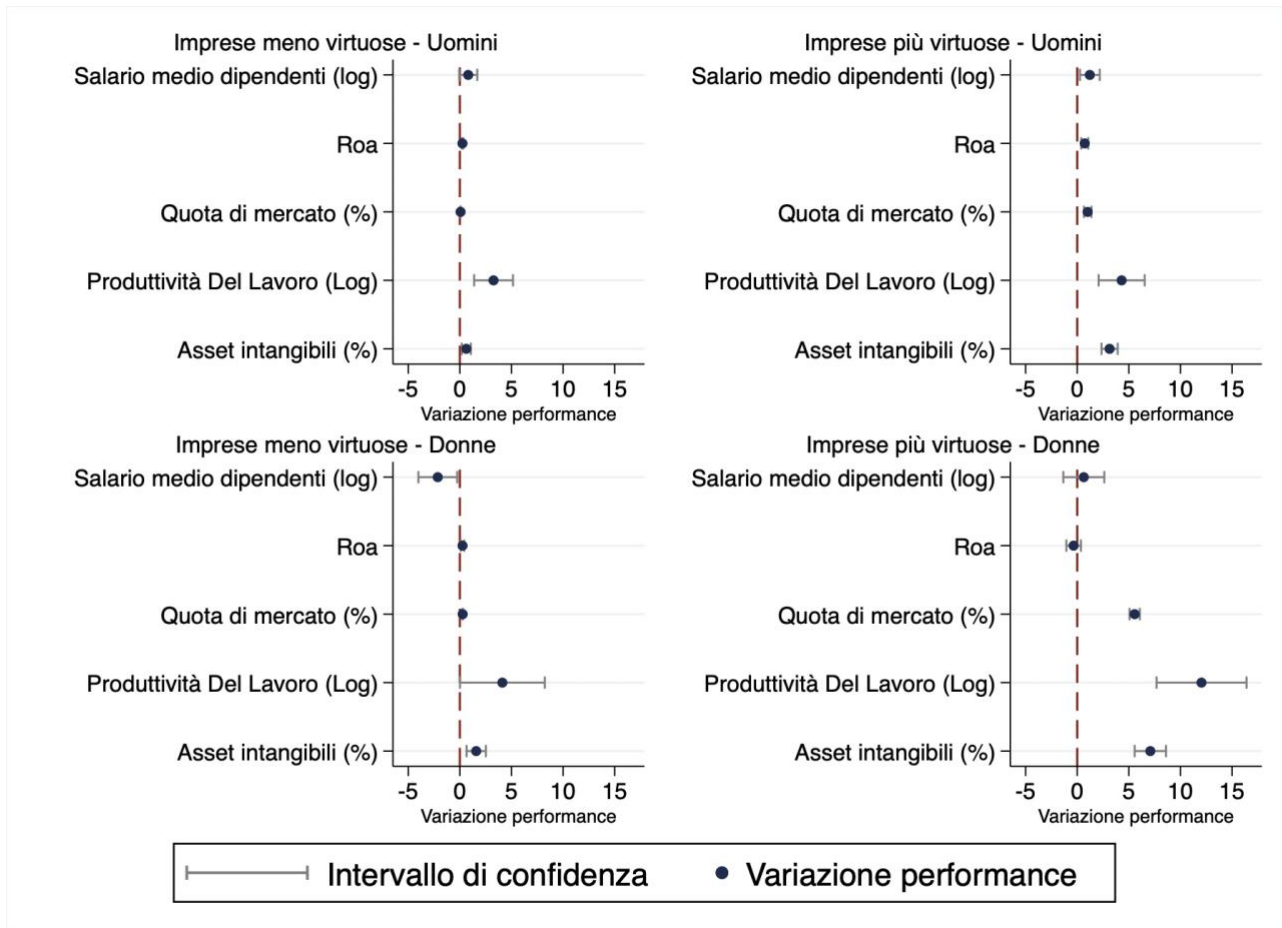
Figura 2.5 Variazione della performance aziendale correlata all'aumento della quota di manager, per sesso dei manager e gruppo di imprese



Nota: le variabili presentate si riferiscono al valore medio del settore Ateco (2 cifre) in cui si trova l'azienda. Per "log" si intende il logaritmo naturale. L'intervallo di confidenza è al 90%.

Anche in questo caso è stata effettuata un'analisi di sensibilità per assicurarsi che i risultati presentati finora non siano interamente dovuti alla definizione di imprese meno virtuose. Nuovamente, i risultati sono qualitativamente equivalenti e dunque robusti alla definizione di imprese meno virtuose.

Figura 2.6: Analisi di sensibilità per l'intera economia, eterogeneità per sesso



Nota: le variabili presentate si riferiscono al valore medio del settore Ateco (2 cifre) in cui si trova l'azienda. Per "log" si intende il logaritmo naturale. L'intervallo di confidenza è al 90%. Le imprese meno virtuose sono il 50% peggiore delle imprese italiane.

Per concludere, in questa sezione si è analizzata l'importanza delle figure manageriali per le imprese dell'economia italiana. Dall'analisi emerge come l'effetto di un'alta presenza di managerialità sia tipicamente positivo, ma trainato dalle migliori imprese; nessun effetto è invece riscontrabile sulle imprese peggiori (siano queste le peggiori 10% o 50%). Guardando alla divisione per sesso, l'analisi ha restituito una fotografia mista: per quanto riguarda produttività, asset intangibili, e quota di mercato, le imprese nei settori con più donne manager fanno meglio; per salari fanno invece meglio i settori con più uomini manager. Una possibile motivazione per questa differenza è dovuta alla "selezione" delle imprese – e dei settori – che assumono più donne manager: queste potrebbero essere imprese più grandi e produttive a prescindere, che per via di policy interne puntano ad una parità di genere occupazionale.

Box I. Uno sguardo alla letteratura sulla managerialità

Le pratiche manageriali sono fortemente eterogenee tra paesi e tra imprese diverse; possono anche essere dei determinanti importanti della produttività¹⁵. Ad esempio, la diffusione di pratiche come performance monitoring, la definizione di target chiari e di incentivi legati alla performance, è positivamente correlata alle performances d'impresa, in termini di produttività, profittabilità e fatturato¹⁶. Inoltre, pratiche manageriali che supportano la conciliazione vita-lavoro sono correlate positivamente con la produttività delle imprese e che siano spiegate da misure che quantificano la diffusione e la qualità delle pratiche manageriali dentro l'impresa¹⁷. Infine, la diversità di genere all'interno dei consigli di amministrazione delle imprese è associata a una maggiore performance finanziaria e a un migliore rendimento degli investimenti, nonché ad una migliore produttività¹⁸. Occorre tuttavia fare attenzione alle generalizzazioni. Ad esempio, uno studio sull'introduzione di quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese italiane mostra come la presenza di donne nei consigli di amministrazione possa avere un effetto positivo sulla performance finanziaria delle imprese, ma solo quando le donne in questione hanno le competenze e l'esperienza necessarie per svolgere il ruolo in modo efficace¹⁹.

Ma cosa causa le differenti pratiche manageriali? Un ruolo importante è giocato dalla concorrenza. Infatti, nei paesi dove il mercato è meno concorrenziale, ad esempio in Europa, le imprese con peggiori pratiche manageriali tendono a sopravvivere maggiormente con conseguenze negative per la produttività aggregata. Nel caso specifico italiano, il ritardo del tessuto imprenditoriale italiano nell'investire e innovarsi è potenzialmente causato dalla sua frammentazione dimensionale, insieme alle basse competenze dei manager²⁰.

Quanto costa una scarsa managerialità, e quanto è importante la diffusione di buone pratiche manageriali? Numerosi studi negli Stati Uniti evidenziano come la diffusione di pratiche manageriali spieghi la maggior parte della variazione della produttività nel tempo e tra imprese, in misura ancora maggiore quando buone pratiche manageriali sono combinate a manager con alto livello di competenze²¹. Anche in Italia, tuttavia, la scarsità di capitale umano tra i manager è un fattore fondamentale nello spiegare i divari di produttività tra industrie e regioni²². Alcuni studi suggeriscono addirittura che tra le principali cause del declino nella crescita della produttività aggregata italiana da partire dagli anni '90 ci sia la mancanza di meritocrazia nella selezione e nella remunerazione dei manager che guidano le imprese²³.

¹⁵ Bloom, Schweiger e Van Reenen (2012), Bloom et al. (2019), e Scur et al. (2021)

¹⁶ Bloom and Van Reenen (2010)

¹⁷ Bloom, Kretschmer, e Van Reenen (2006)

¹⁸ Bao e Lu, 2019; Smith et al., 2005.

¹⁹ Profeta, 2019

²⁰ Bugamelli et al. (2012), Flabbi et al. (2019)

²¹ Bloom e Van Reenen (2010); Baltrunaite, Bovini and Mocetti (2023).

²² Sauvagnat e Schivardi (2023).

²³ Pellegrino e Zingales (2017)

Box 2. Managerialità e impresa familiare

Il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato da una quota significativa di imprese a gestione familiare. Secondo Barbaresco in un report di Mediobanca del 2021, l'86% delle imprese italiane sono di proprietà familiare, rispetto ad una media dell'82% circa nell'Unione Europea. Il vero gap, però, consiste nella managerialità di queste imprese. Tra le imprese familiari, in Italia il 72% è gestito direttamente dai membri della famiglia, mentre questa percentuale è solamente il 40% in Spagna, il 38% in Germania e il 41% in Francia. Inoltre, non a caso, la percentuale di manager nelle imprese familiari che viene remunerata sulla base delle performance è in Italia la più bassa d'Europa: 16% rispetto al 49% e al 45% delle imprese tedesche e francesi. Emerge infine che i manager delle imprese a gestione familiare tendono ad avere età maggiore, minori competenze e minore capitale umano (Cucculelli e Romano, 2016), oltre a rimanere alla guida delle imprese anche ben oltre l'età pensionabile (Galleri e Vitulano, 2020).

Tali caratteristiche dei manager si riflettono nelle performance delle imprese a gestione familiare, largamente più diffuse al centro e al sud rispetto che al nord Italia. A livello aggregato la diffusione della proprietà familiare è positivamente correlata con evasione fiscale e maggiore rapporto debito-fatturato (Baltruinate et al., 2019). La gestione familiare è negativamente correlata anche con il fatturato, la produttività del lavoro e con l'intensità degli investimenti, con correlazioni che oscillano tra -1,4 punti percentuali per il fatturato, -2,5 per gli investimenti e -9.5 per la produttività del lavoro. Baltruinate et al., 2019 trovano anche che questi effetti siano particolarmente intensi tra le grandi imprese, nel Sud Italia, e nel settore dei servizi.

In sintesi, ciò che emerge dalla letteratura è che il tessuto imprenditoriale italiano è caratterizzato da una quota preponderante di imprese familiari a gestione diretta dei membri della famiglia, le quali sono mediamente amministrate da manager più anziani e a minor capitale umano. Data l'evidenza che manager meno capaci e con minore livello educativo fanno meno uso delle pratiche manageriali (si veda Box 1), particolarmente tra le grandi imprese e nel settore dei servizi, l'evidenza riportata in questo Box suggerisce che l'alta incidenza di manager familiari possa spiegare il divario nelle dinamiche di produttività e profittabilità delle imprese familiari rispetto alle altre.

3. Alle radici della managerialità: la selezione dei manager e il mercato del lavoro

3.1 Le competenze della managerialità

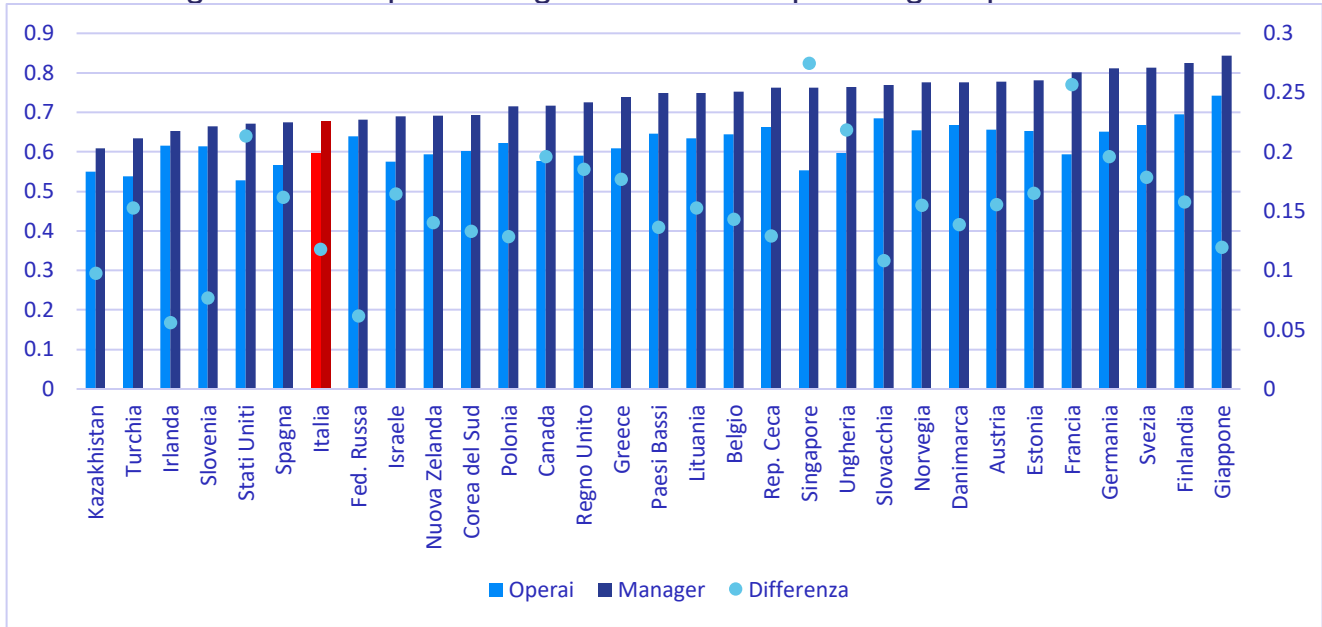
Il livello di managerialità non dipende ovviamente soltanto dalla quantità dei manager, ma anche dalla loro qualità. Negli ultimi anni al fine ultimo delle imprese di generare valore e utile si sono affiancati due nuovi criteri fondamentali: la sostenibilità (tipicamente definita come perseguimento degli obiettivi Esg) e la capacità di incorporare in azienda l'attenzione alla "diversità" (ossia i fattori Dei, Diversity, Equity and Inclusion). Sia la capacità di perseguire gli obiettivi aziendali tradizionali (crescita e performance finanziaria), sia la sensibilità/volontà di perseguire i nuovi obiettivi di una azienda moderna, dipendono non solo dalla proprietà ma, in maniera fondamentale, dalla qualità dei manager.

Quale è il livello di competenze dei manager italiani, in particolare riguardo alle skill più rilevanti per la managerialità? In questo capitolo utilizziamo i dati Ocse del Survey of Adult Skills del progetto Piac (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) per svolgere un confronto internazionale su come le competenze sono distribuite nelle diverse categorie professionali in un campione di paesi sviluppati ed emergenti. Questi dati riportano informazioni dettagliate su: 1) capacità numeriche e umanistiche rilevate tramite un test; 2) quali competenze vengono maggiormente utilizzate sul posto di lavoro, coprendo un campione rappresentativo della popolazione, che quindi include lavoratori in diverse occupazioni.

La Figura 3.1 e la Figura 3.2 riportano rispettivamente il livello di competenze numeriche e umanistiche rilevate dal Piac per i lavoratori nella categoria occupazionale "manager" e "operai". Limitiamo in questa fase il confronto a queste due categorie, tradizionalmente i due estremi del mercato del lavoro. La Figura A.1 e la Figura A.2 in Appendice riportano il grafico completo guardando anche alle categorie "professionisti" e "impiegati"²⁴. In questi grafici risulta evidente come l'Italia si posizioni tra gli ultimi paesi soprattutto per competenze umanistiche ma non lontano dalla mediana per le competenze logico-matematiche. Il nostro paese riporta inoltre una differenza di competenze tra manager e operai relativamente bassa, specialmente per quanto riguarda le competenze logico-matematiche. Una bassa differenza di competenze tra manager e operai (o impiegati) suggerisce una bassa capacità del mercato del lavoro di selezionare i più preparati per le posizioni manageriali, più importanti per la produttività aggregata e dove le competenze logico-matematiche ed umanistiche risultano più rilevanti.

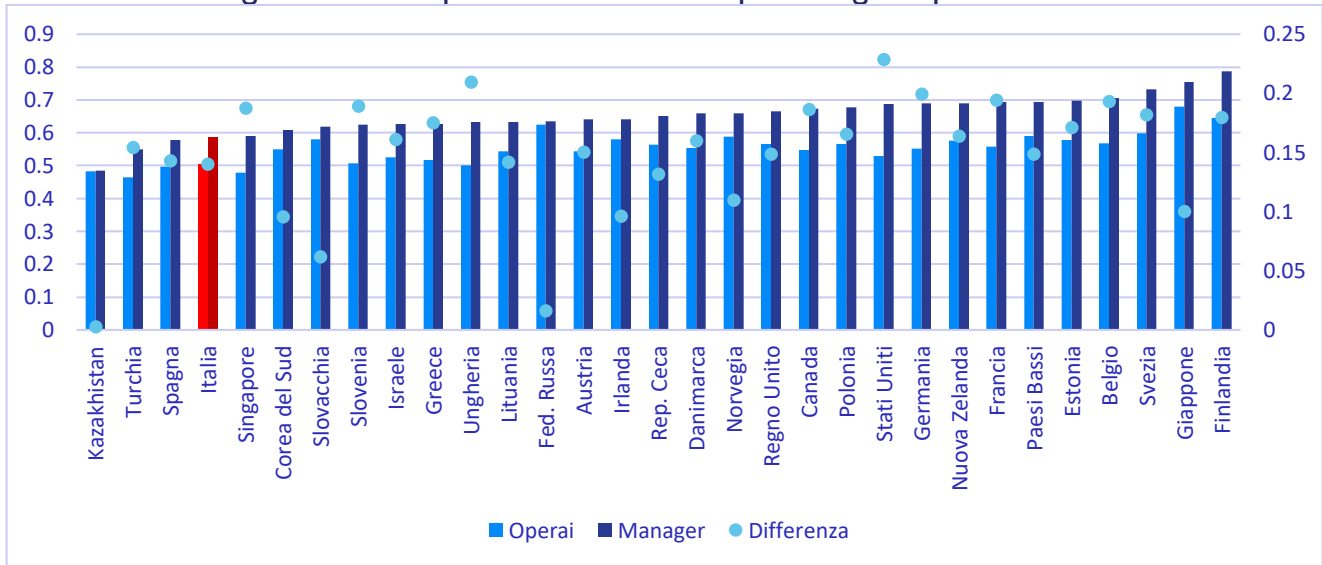
²⁴ Le categorie seguono la classificazione International Standard Classification of Occupations (ISCO): "Manager" (categoria ISCO 1), "Operai" (categorie ISCO 6, 7, 8, e 9), "Professionisti" (codice ISCO 0, 2, e 3) e "Impiegati" (codice ISCO 4 e 5).

Figura 3.1: Competenze logico-matematiche per categoria professionale



Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati OECD-Piaac. Il grafico riporta il punteggio medio nelle domande su competenze numeriche nel test Piaac (1° edizione, anni 2011-2017). Le differenze sono riportate in percentuale del valore dei manager.

Figura 3.2: Competenze umanistiche per categoria professionale



Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati OECD-Piaac. Il grafico riporta il punteggio medio nelle domande su competenze umanistiche nel test Piaac (1° edizione, anni 2011-2017). Le differenze sono riportate in percentuale del valore dei manager.

Un secondo tipo di informazione interessante contenuta nei dati Piac è quella sull'utilizzo delle competenze sul proprio posto di lavoro. Questo permette, ad esempio, di analizzare quali competenze – tra le molte investigate dal Piac – sono utilizzate in misura significativamente maggiore dai manager in media in tutti i paesi coperti dal Piac (Tabella 2).

I risultati delineano un profilo realistico di quali competenze sono più importanti per un manager. In primis, le capacità sociali giocano il ruolo più importante: pianificazione delle attività professionali (+37.6 punti più elevata che nelle altre categorie occupazionali), capacità di vendita e negoziazione, capacità di presentazione e di lavoro di squadra. Come ci si poteva aspettare, sono significativamente meno importanti le capacità di svolgere lavoro fisico e task manuali, rispettivamente 14 e 8 punti percentuali meno frequenti che nelle altre categorie.

Il quadro sulle competenze umanistiche è invece più sorprendente. Alcune risultano estremamente importanti (acquisizione e gestione delle informazioni su giornali, e-mail, competenze finanziarie, scrittura di articoli). Altre competenze umanistiche risultano addirittura meno utilizzate che nelle altre categorie, soprattutto quelle di minor diretta applicabilità (lettura di libri -14 punti rispetto alle altre categorie), o più di routine (lettura di manuali -11 punti, riempimento di formulari -15 punti).

Infine, per quanto riguarda le competenze logico-matematiche, quelle che figurano di maggiore importanza sono il calcolo finanziario (+14 punti rispetto alle altre categorie) e la preparazione di grafici (+8 punti rispetto alle altre categorie).

Tabella 2: Competenze maggiormente utilizzate dai manager

Competenze utilizzate sul lavoro più rilevanti	% maggiore utilizzo da parte dei Manager
Capacità di lavoro cooperativo di squadra	0.105*** (0.00930)
Presentazione	0.136*** (0.00945)
Capacità di vendita	0.0967*** (0.00716)
Pianificazione delle attività professionali	0.376*** (0.00847)
Negoziazione	0.117*** (0.00925)
Risoluzione di problemi complessi	0.0554*** (0.0111)
Svolgimento di lavoro fisico prolungato	-0.143*** (0.00810)
Svolgimento di task manuali e artigianali	-0.0788*** (0.00686)
Comp. Umanistiche - Lettura di giornali e media	0.149*** (0.0107)
Comp. Umanistiche - Lettura di pubblicazioni specialistiche	0.0304*** (0.0112)
Comp. Umanistiche - Lettura di libri	-0.144*** (0.0104)
Comp. Umanistiche - Lettura di manuali	-0.112*** (0.00990)
Comp. Umanistiche - Lettura di bilanci finanziari	0.237*** (0.00898)
Comp. Umanistiche - Lettura di mail	0.227*** (0.0121)
Comp. Umanistiche - Scrittura di articoli	0.0955*** (0.0134)
Comp. Umanistiche - Riempimento di formulari	-0.149*** (0.00897)
Comp. Numeriche - Calcolo costi e budget	0.138*** (0.00997)
Comp. Numeriche - Calcolo numerico di frazioni o percentuali	0.0397*** (0.00922)
Comp. Numeriche - Preparazione di grafici	0.0754*** (0.00939)

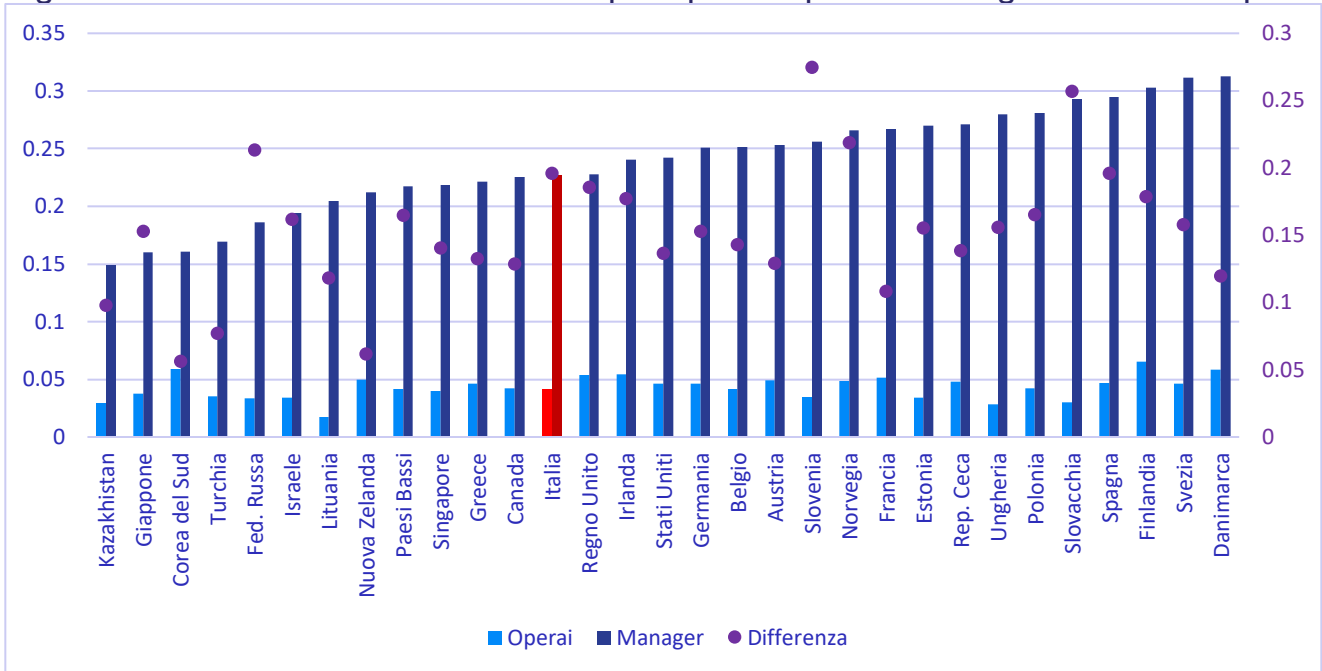
Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati OECD-Piaac. La tabella riporta i coefficienti stimati tramite regressione logistica, utilizzando i coefficienti selezionati da un modello LASSO di una dummy per manager (tutte le variabili presenti in Piaac sull'utilizzo di competenze sul posto di lavoro. Standard errors in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

La Tabella 2 riporta dunque le skill rilevanti per un manager a livello internazionale, che chiameremo “principali competenze manageriali”. Questo ci permette di fare uno step analitico aggiuntivo, utilizzando i coefficienti riportati nella tabella e i valori delle “principali competenze manageriali” riportati dai singoli paesi (e dalle diverse categorie occupazionali) per creare un indicatore sintetico di quanto le skill rilevanti per i manager siano diffuse nei singoli paesi (e nelle diverse categorie occupazionali). Questo punteggio rappresenta in altre parole l’utilizzo delle principali competenze manageriali, ed è interpretabile come la probabilità media di essere un manager di buona qualità date le competenze utilizzate. Una probabilità maggiore segnala una maggiore diffusione delle principali competenze manageriali nel paese/categoria.

Come previsto, il divario tra manager e operai risulta particolarmente elevato in questo caso per tutti i paesi, dato che abbiamo selezionato le skill maggiormente utilizzate dai manager. Tuttavia, mentre gli operai riportano uno scarsissimo utilizzo delle competenze manageriali in tutti i paesi coperti dal Piac, l’intensità di utilizzo delle principali competenze manageriali da parte dei manager stessi cambia significativamente tra i diversi paesi, variando in un range da 0,3 a 0,15. In questo caso l’Italia si colloca in una posizione leggermente al di sotto della mediana, non distante da altri paesi avanzati.

In sintesi, analizzando le competenze che risultano essere più rilevanti per un manager, ossia quelle che incidono maggiormente sulle performance aziendali, il posizionamento in termini di competenze dei manager italiani migliora molto, posizionandosi poco sotto la media della distribuzione del sondaggio – indicando sia spazio di miglioramento qualitativo che pragmaticità nello sviluppo delle proprie competenze.

Figura 3.3: Distribuzione dell'utilizzo delle principali competenze manageriali nei diversi paesi



Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati OECD-Piaac. Il grafico riporta il livello di utilizzo delle skill manageriali previsto dal modello logit includente le variabili selezionate da un processo LASSO, come riportato precedentemente in questo report, su dati Piaac.

Baltrunaite, Audinga, Elisa Brodi, and Sauro Mocetti. Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze e effetti sulla performance delle imprese. Banca d'Italia, 2019.

Baltrunaite, Audinga, Giulia Bovini, and Sauro Mocetti. "Managerial talent and managerial practices: Are they complements?." *Journal of Corporate Finance* 79 (2023): 102348.

Bandiera, O. "Inequality, productivity and the organisation of labor". 2021 Annual Conference of the Global Productivity Forum (2021)

Barbaresco, Gabriele. LEVE PER LIBERARE IL 'POTENZIALE INESPRESSO' DELLE AZIENDE FAMILIARI, Gabriele Barbaresco, Area Studi Mediobanca, 2021.

Bianchi, N., & Paradisi, M. (2022). Countries for old men: An analysis of the age wage gap. Available at SSRN 3880501.

Bloom, Nicholas and John Van Reenen Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, , NBER Working Paper No. 12216, May 2006.

Bloom, Nicholas, and John Van Reenen. "Why do management practices differ across firms and countries?." *Journal of economic perspectives* 24.1 (2010): 203-224.

Bloom, Nicholas, Erik Brynjolfsson, Lucia Foster, Ron Jarmin, Megha Patnaik, Itay Saporta-Eksten, and John Van Reenen. 2019. "What Drives Differences in Management Practices?" *American Economic Review*, 109 (5): 1648-83.DOI: 10.1257/aer.20170491.

Bloom, Nicholas, Helena Schweiger, and John Van Reenen. "The land that lean manufacturing forgot? Management practices in transition countries I." *Economics of Transition* 20.4 (2012): 593-635.

Bloom, Nick, Tobias Kretschmer, and John Van Reenen. "Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?." *Strategic Management Journal* 32.4 (2011): 343-367.

Bugamelli, Matteo and Lotti, Francesca and Amici, Monica and Ciapanna, Emanuela and Colonna, Fabrizio and D'Amuri, Francesco and Giacomelli, Silvia and Linarello, Andrea and Manaresi, Francesco and Palumbo, Giuliana and Scoccianti, Filippo and Sette, Enrico, Productivity Growth in Italy: A Tale of a Slow-Motion Change (January 29, 2018). Bank of Italy Occasional Paper No. 422, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3128850> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3128850>

Bugamelli, Matteo, et al. "Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi." *Questioni di economia e finanza* 121 (2012): 203-279.

Cammeraat, E., L. Samek and M. Squicciarini (2021), "Management, skills and productivity", OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 101, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/007f399e-en>.

Corrado, C., Criscuolo, C., Haskel, J., Himbert, A., & Jona-Lasinio, C. (2021). New evidence on intangibles, diffusion and productivity.

Cucculelli, Marco and Romano, Livio, L'Imprenditoria Familiare: Punti Di Forza E Di Debolezza (Strengths and Weaknesses of Family Entrepreneurship) (March 1, 2016). in L. Paolazzi, M. Sylos Labini and F. Traù (eds.), "Gli imprenditori", Venezia, Marsilio, 2016,

Direzione Studi e Ricerche, Intensa Sanpaolo, Novembre 2020, Il passaggio generazionale nelle imprese manifatturiere italiane, Romina Galleri e Rosa Maria Vitulano.

Flabbi, Luca, et al. "Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance." *The Economic Journal* 129.622 (2019): 2390-2423.

Frimmel, W., Schmidpeter, B., Wiesinger, R., & Winter-Ebmer, R. (2022). Mandatory wage posting, bargaining and the gender wage gap. Department of Economics, Johannes Kepler University of Linz.

Hsieh, C. T., Hurst, E., Jones, C. I., & Klenow, P. J. (2019). The allocation of talent and us economic growth. *Econometrica*, 87(5), 1439-1474.

Manaresi, Francesco, Palma, Alessandro, Salvatici, Luca, e Scrutinio, Vincenzo. Managerial Input and Firm Performance: Evidence from a Policy Experiment. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2022.

McGowan, M. A., & Andrews, D. (2015). Labour market mismatch and labour productivity: Evidence from Piacac data.

Porzio, Tommaso. "Cross-country differences in the optimal allocation of talent and technology." *Job Market Paper* (2017).

Sauvagnat, Julien, Fabiano Schivardi, Are Executives in Short Supply? Evidence from Death Events, *The Review of Economic Studies*, 2023; rdad027, <https://doi.org/10.1093/restud/rdad027>.

Scur, Daniela, et al. "The World Management Survey at 18: lessons and the way forward." *Oxford Review of Economic Policy* 37.2 (2021): 231-258.

A.1: la banca dati Aida

La banca dati Aida di proprietà di Moody's, a cui ci siamo rifatti in questo report, rappresenta la principale fonte di dati sulle imprese italiane. Al suo interno sono presenti dati di fonte camerale sull'universo delle imprese italiane soggette alla deposizione del bilancio d'esercizio. Su queste imprese in Aida sono presenti informazioni sul bilancio d'esercizio (numero di dipendenti, costo del lavoro, fatturato, etc.). Una sezione di questa banca dati, invece, è dedicata ai manager.

Le imprese italiane iscritte al registro delle imprese sono tenute a comunicare alle Camere di Commercio competenti il proprio assetto societario, compresi i nominativi dei propri amministratori. Contestualmente alla nomina di un amministratore/amministratrice o di una figura con potere decisionale all'interno dell'assetto societario, l'impresa è tenuta a comunicarne la nomina alla Camera di Commercio competente. Questo sistema di comunicazioni dà vita a un registro aggiornato dell'ecosistema manageriale delle imprese italiane. Contestualmente alla data di nomina e al nome dell'amministratore/amministratrice, vanno allegare altre informazioni come il genere, l'età e la data di nascita del manager, nonché il ruolo all'interno della società.

Aida presenta tutte le informazioni raccolte dalla camera di commercio che – purtroppo – per quanto riguarda i manager non sono molte. La quasi totalità dei manager presenti in Aida ha a disposizione informazioni sull'età, il luogo di nascita e il sesso, mentre tutti i manager presenti in banca dati hanno associato un ruolo preciso all'interno dell'azienda. Molte meno sono le informazioni sul livello d'istruzione dei manager, e pressoché inesistenti quelle sulle retribuzioni: in quanto non obbligatorie, queste informazioni non vengono spesso comunicate dalle aziende. Questo inficia parecchio sulla ricchezza della banca dati, poiché istruzione e retribuzione sono due variabili fondamentali per stabilire l'utilità di un manager all'interno di un'azienda.

Il più grande limite di Aida, però, riguarda la dimensione temporale degli incarichi dei manager. Mentre la data di inizio del rapporto di lavoro tra manager e azienda è comunicata obbligatoriamente alla Camera di Commercio, la data di fine rapporto non lo è. All'impresa basta comunicare la fine del rapporto tra il manager e la società, senza dover necessariamente specificare la data in cui questa separazione è avvenuta. Per questo, è impossibile ricostruire un panel di manager, cioè è impossibile sapere chi fossero i manager di una determinata azienda in un determinato anno. È possibile solo distinguere i manager correnti da quelli passati: in altre parole, è possibile solamente avere delle due istantanee dell'ecosistema dei manager in Italia (tecnicamente, delle cross-section), una del presente e una del passato. Questa divisione netta, purtroppo, non permette uno studio appropriato del ruolo dei manager nel determinare la performance economica delle imprese, che notoriamente cambia di anno in anno.

L'estrazione di dati utilizzata in questo report si riferisce a imprese con almeno 800mila euro di fatturato nel 2021, e quindi si limita a circa il 40% delle imprese presenti in Italia tra il 2013 e il 2021. A queste imprese sono associate più di 2.3 milioni di figure manageriali (osservazioni), considerando sia quelle correnti

che quelle passate. Va considerato, però, che alcuni individui ricoprono (o hanno ricoperto in passato) più ruoli all'interno della stessa impresa. A 2.3 milioni di osservazioni, dunque, non corrispondono altrettanti manager.

Tabella A.I Numero di dipendenti per ogni manager per classe dimensionale e settore economico

Settore economico	Classe dimensionale	Media	Mediana
Attività Finanziarie E Assicurate	1-9	1,4	0,8
Attività Finanziarie E Assicurate	10-19	2,6	1,5
Attività Finanziarie E Assicurate	20-49	3,4	2,6
Attività Finanziarie E Assicurate	50-249	7,6	6,0
Attività Finanziarie E Assicurate	250-499	23,3	18,4
Attività Finanziarie E Assicurate	500-999	25,3	18,2
Attività Finanziarie E Assicurate	1000+	135,7	73,6
Attività Professionali, Scientifiche E Tecniche	1-9	2,8	2,0
Attività Professionali, Scientifiche E Tecniche	10-19	7,3	6,0
Attività Professionali, Scientifiche E Tecniche	20-49	12,6	9,0
Attività Professionali, Scientifiche E Tecniche	50-249	25,1	15,9
Attività Professionali, Scientifiche E Tecniche	250-499	84,5	35,0
Attività Professionali, Scientifiche E Tecniche	500-999	77,3	43,8
Attività Professionali, Scientifiche E Tecniche	1000+	346,7	164,1
Commercio All'Ingrosso E Al Dettaglio	1-9	3,5	3,0
Commercio All'Ingrosso E Al Dettaglio	10-19	8,4	7,5
Commercio All'Ingrosso E Al Dettaglio	20-49	14,1	10,3
Commercio All'Ingrosso E Al Dettaglio	50-249	26,8	16,0
Commercio All'Ingrosso E Al Dettaglio	250-499	58,2	34,3
Commercio All'Ingrosso E Al Dettaglio	500-999	104,8	63,9
Commercio All'Ingrosso E Al Dettaglio	1000+	238,6	126,6
Costruzioni	1-9	3,8	3,0
Costruzioni	10-19	8,8	7,5
Costruzioni	20-49	16,3	13,0
Costruzioni	50-249	31,1	21,7
Costruzioni	250-499	61,8	40,1

Costruzioni	500-999	50,1	45,3
Costruzioni	1000+	187,6	82,3
Manifattura	1-9	4,1	3,5
Manifattura	10-19	8,7	7,5
Manifattura	20-49	15,1	11,5
Manifattura	50-249	23,2	15,3
Manifattura	250-499	40,0	29,2
Manifattura	500-999	54,4	42,2
Manifattura	1000+	83,2	60,7
Servizi Di Alloggio E Ristorazione	1-9	4,7	4,0
Servizi Di Alloggio E Ristorazione	10-19	10,2	10,0
Servizi Di Alloggio E Ristorazione	20-49	19,4	20,0
Servizi Di Alloggio E Ristorazione	50-249	45,5	32,0
Servizi Di Alloggio E Ristorazione	250-499	128,6	72,5
Servizi Di Alloggio E Ristorazione	500-999	148,1	117,2
Servizi Di Alloggio E Ristorazione	1000+	586,6	193,5
Servizi Di Informazione E Comunicazione	1-9	3,4	2,7
Servizi Di Informazione E Comunicazione	10-19	7,7	6,0
Servizi Di Informazione E Comunicazione	20-49	13,7	10,0
Servizi Di Informazione E Comunicazione	50-249	28,8	17,5
Servizi Di Informazione E Comunicazione	250-499	59,5	36,6
Servizi Di Informazione E Comunicazione	500-999	67,7	48,1
Servizi Di Informazione E Comunicazione	1000+	117,6	88,0
Trasporto E Magazzinaggio	1-9	3,8	3,0
Trasporto E Magazzinaggio	10-19	9,2	9,5
Trasporto E Magazzinaggio	20-49	17,3	14,0
Trasporto E Magazzinaggio	50-249	37,7	24,3
Trasporto E Magazzinaggio	250-499	92,2	48,0
Trasporto E Magazzinaggio	500-999	127,9	67,1
Trasporto E Magazzinaggio	1000+	282,3	108,2
Ulteriori Servizi	1-9	2,9	2,0
Ulteriori Servizi	10-19	7,9	6,5
Ulteriori Servizi	20-49	13,9	10,0
Ulteriori Servizi	50-249	31,1	18,8
Ulteriori Servizi	250-499	73,2	42,6
Ulteriori Servizi	500-999	111,6	63,2
Ulteriori Servizi	1000+	219,6	131,3

Tabella A.2 Regressioni sull'intera economia. Correlazione tra la frazione di manager in un settore e diverse variabili di performance.

VARIABLES	(1) lnprod_va	(2) roa	(3) ln_totintasset	(4) ln_avg_wagebill	(5) mktshare
manag_share	3.340*** (0.760)	0.224*** (0.0588)	0.846*** (0.141)	0.639* (0.369)	0.654*** (0.0585)
cap_to_L	-0.000112 (0.000246)	3.21e-05* (1.83e-05)	-0.000187*** (4.54e-05)	0.000203* (0.000104)	0.000102*** (1.82e-05)
interm_to_L	0.000701*** (0.000200)	-6.35e-05*** (1.52e-05)	-0.000146*** (3.80e-05)	-0.000148 (9.39e-05)	-9.40e-05*** (1.52e-05)
ln_wagebill	0.0554*** (0.0194)	0.0118*** (0.00147)	-0.00971*** (0.00370)		-0.00411*** (0.00146)
labor_share	-1.376*** (0.255)	-0.0872*** (0.0201)	-0.197*** (0.0499)	0.379*** (0.126)	-0.0258 (0.0200)
ln_totintasset	-1.129*** (0.325)	-0.0157 (0.0248)		0.760*** (0.154)	0.0666*** (0.0247)
ln_employees	0.218*** (0.0274)	0.0152*** (0.00229)	0.0224*** (0.00569)	0.0474*** (0.0115)	0.0166*** (0.00228)
lnprod_va		0.0250*** (0.00474)	-0.0412*** (0.0119)	0.384*** (0.0293)	0.0152*** (0.00471)
Constant	2.551*** (0.343)	-0.185*** (0.0283)	0.512*** (0.0648)	1.599*** (0.114)	-0.0305 (0.0281)
Observations	302	302	302	302	302
R-squared	0.681	0.650	0.717	0.827	0.794

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella A.3 Regressioni sull'intera economia. Correlazione tra la frazione di manager in un settore e diverse variabili di risultato.

Pannello A - Imprese migliori.

VARIABLES	(1) lnprod_va (p90)	(2) Roa (p90)	(4) ln_totintasset (p90)	(5) ln_avg_wagebill (p90)	(6) Mktshare (p90)
manag_share	3.761*** (0.950)	0.339** (0.148)	2.431*** (0.328)	0.685 (0.419)	1.200*** (0.143)
cap_to_L	0.000339 (0.000280)	0.000116*** (4.25e-05)	-0.000407*** (0.000100)	0.000322*** (0.000105)	0.000164*** (4.08e-05)
interm_to_L	0.000885*** (0.000215)	-7.57e-05** (3.37e-05)	-0.000264*** (8.06e-05)	-0.000289*** (9.45e-05)	-0.000232*** (3.24e-05)
ln_wagebill (p90)	-0.00408 (0.0207)	0.0167*** (0.00313)	-0.0135* (0.00760)		0.00101 (0.00301)
labor_share (p90)	-0.528*** (0.153)	-0.0150 (0.0237)	0.0863 (0.0576)	0.0601 (0.0657)	-0.109*** (0.0228)
ln_totintasset (p90)	-0.0762 (0.172)	0.125*** (0.0261)		0.228*** (0.0735)	0.0815*** (0.0251)
ln_employees (p90)	0.131*** (0.0357)	0.0133** (0.00555)	-0.000910 (0.0136)	0.0744*** (0.0128)	0.0456*** (0.00534)
lnprod_va (p90)		0.0308*** (0.00964)	-0.0104 (0.0235)	0.307*** (0.0273)	0.0341*** (0.00927)
Constant	4.003*** (0.404)	-0.258*** (0.0724)	0.940*** (0.166)	2.110*** (0.126)	-0.258*** (0.0695)
Observations	302	302	302	302	302
R-squared	0.650	0.659	0.742	0.799	0.729

Pannello B – Imprese peggiori.

VARIABLES	(1) lnlprod_va (p10)	(2) roa (p10)	(4) ln_totintasset (p10)	(5) ln_avg_wagebill (p10)	(6) mktshare (p10)
manag_share	0.673 (0.993)	0.00930 (0.0838)	0.000916*** (0.000139)	0.184 (1.161)	0.000142 (0.000624)
cap_to_L	-0.000793** (0.000311)	5.75e-06 (2.65e-05)	6.88e-08 (4.76e-08)	-0.000885** (0.000349)	-2.62e-07 (1.98e-07)
interm_to_L	0.00153*** (0.000237)	-6.46e-05*** (2.16e-05)	-1.40e-07*** (3.78e-08)	0.000745** (0.000311)	-8.01e-07*** (1.61e-07)
ln_wagebill (p10)	0.0287 (0.0187)	0.00454*** (0.00159)	-2.44e-06 (2.85e-06)		-0.000216*** (1.18e-05)
labor_share (p10)	2.088*** (0.761)	-0.166** (0.0651)	-0.000167 (0.000117)	13.93*** (0.991)	0.000160 (0.000484)
ln_totintasset	1,278*** (411.3)	-47.02 (35.34)		546.1 (505.2)	0.376 (0.263)
ln_employees (p10)	0.172** (0.0799)	-0.00831 (0.00679)	1.62e-05 (1.22e-05)	0.137 (0.0968)	4.16e-05 (5.06e-05)
lnlprod_va (p10)		0.0807*** (0.00536)	2.94e-05*** (9.47e-06)	0.446*** (0.0767)	5.48e-05 (3.99e-05)
Constant	1.676*** (0.266)	-0.281*** (0.0242)	-2.76e-05 (4.35e-05)	-0.0260 (0.177)	0.00325*** (0.000180)
Observations	302	302	302	291	302
R-squared	0.596	0.749	0.264	0.780	0.717

Standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tabella A.4 Regressioni sull'intera economia. Correlazione tra la frazione di manager in un settore e diverse variabili di performance.

Pannello A – uomini

VARIABLES	(1) lnprod_va	(2) roa	(4) ln_totintasset	(5) ln_avg_wagebill	(6) mktshare
manag_share	4.220*** (1.104)	0.414*** (0.0822)	1.082*** (0.207)	1.123** (0.526)	0.671*** (0.0931)
cap_to_L	-0.000102 (0.000248)	3.54e-05** (1.80e-05) -7.41e-	-0.000190*** (4.62e-05)	0.000214** (0.000103)	0.000102*** (2.03e-05) -7.81e-
interm_to_L	0.000732*** (0.000205)	05*** (1.52e-05)	-0.000145*** (3.94e-05)	-0.000173* (9.52e-05)	05*** (1.72e-05)
ln_wagebill	0.0537*** (0.0195)	0.0116*** (0.00144)	-0.0107*** (0.00375)		-0.00465*** (0.00162)
labor_share	-1.372*** (0.258)	-0.0940*** (0.0197)	-0.195*** (0.0509)	0.363*** (0.126)	-0.0114 (0.0223)
ln_totintasset	-1.024*** (0.324)	-0.0199 (0.0239)		0.755*** (0.151)	0.104*** (0.0271)
ln_employees	0.220*** (0.0277)	0.0149*** (0.00224)	0.0226*** (0.00579)	0.0470*** (0.0115)	0.0163*** (0.00254)
lnprod_va		0.0244*** (0.00460)	-0.0379*** (0.0120)	0.383*** (0.0290)	0.0205*** (0.00521)
Constant	2.542*** (0.347)	-0.178*** (0.0277)	0.515*** (0.0660)	1.609*** (0.112)	-0.0523* (0.0314)
Observations	302	302	302	302	302
R-squared	0.676	0.664	0.708	0.828	0.743

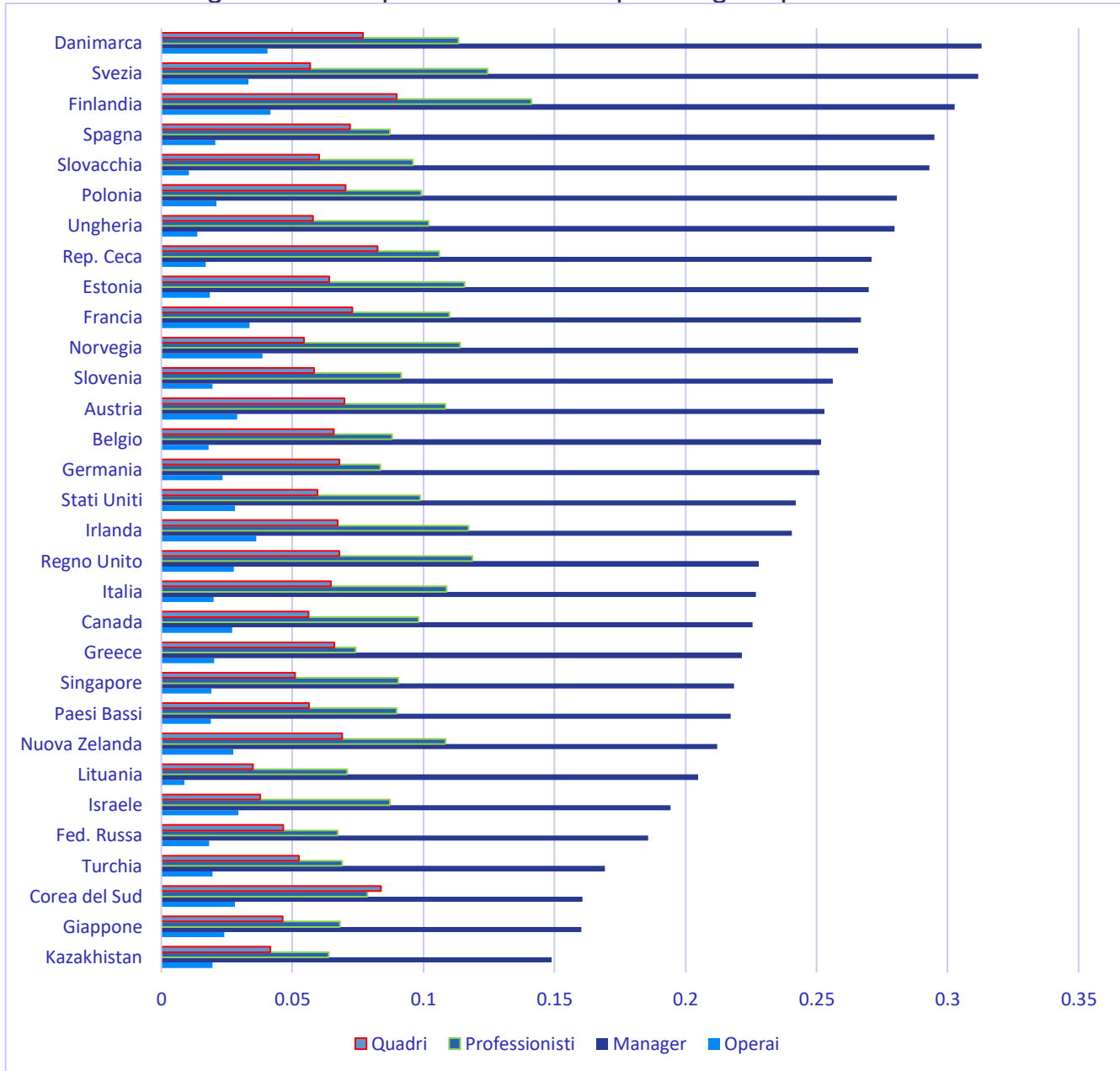
Pannello B – donne

VARIABLES	(1) lnprod_va	(2) roa	(4) ln_totintasset	(5) ln_avg_wagebill	(6) mktshare
manag_share	9.900*** (2.108)	0.165 (0.172)	2.557*** (0.388)	0.771 (1.046)	2.600*** (0.118)
cap_to_L	0.000193 (0.000281)	3.13e-05 (2.20e-05)	-0.000216*** (5.21e-05)	7.77e-05 (0.000122)	8.50e-05*** (1.51e-05)
interm_to_L	0.000723*** (0.000185)	-4.17e-05*** (1.49e-05)	-0.000117*** (3.58e-05)	-8.01e-05 (8.95e-05)	-8.72e-05*** (1.03e-05)
ln_wagebill	0.0613*** (0.0194)	0.0120*** (0.00154)	-0.00917** (0.00373)		-0.00255** (0.00106)
labor_share	-1.307*** (0.252)	-0.0682*** (0.0207)	-0.191*** (0.0492)	0.402*** (0.126)	-0.0284** (0.0143)
ln_totintasset	-1.175*** (0.326)	0.0114 (0.0261)		0.797*** (0.158)	0.0130 (0.0180)
ln_employees	0.222*** (0.0269)	0.0155*** (0.00237)	0.0224*** (0.00563)	0.0479*** (0.0116)	0.0180*** (0.00163)
lnprod_va		0.0286*** (0.00500)	-0.0430*** (0.0119)	0.398*** (0.0299)	0.00809** (0.00344)
Constant	2.454*** (0.344)	-0.212*** (0.0295)	0.510*** (0.0645)	1.541*** (0.116)	-0.0176 (0.0203)
Observations	299	299	299	299	299
R-squared	0.690	0.621	0.728	0.827	0.895

Standard errors in parentheses

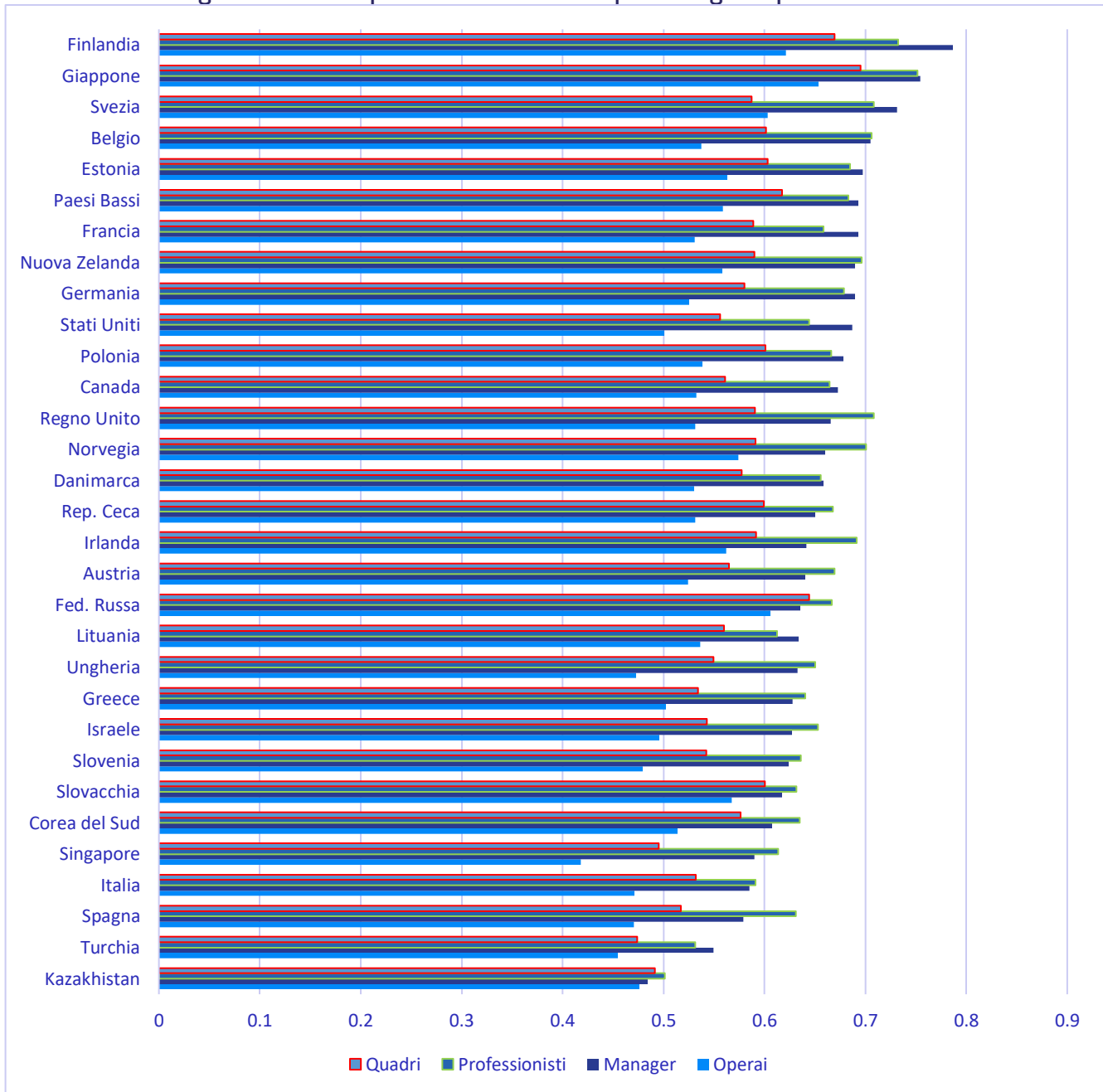
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Figura A.I: Competenze numeriche per categoria professionale



Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati OECD-Piaac. Il grafico riporta il punteggio medio nelle domande su competenze numeriche nel test Piaac (1° edizione, anni 2011-2017).

Figura A.2: Competenze umanistiche per categoria professionale



Elaborazioni Osservatorio del Terziario su dati OECD-Piaac. Il grafico riporta il punteggio medio nelle domande su competenze umanistiche nel test Piaac (1° edizione, anni 2011-2017).