



*Osservatorio  
manageriale*



**Secondo Rapporto - Maggio 2009**  
**I MANAGER VISTI DALLE AZIENDE**



**MANAGERITALIA**  
FEDERAZIONE NAZIONALE DEI DIRIGENTI, QUADRI E PROFESSIONAL  
DEL COMMERCIO, TRASPORTI, TURISMO, SERVIZI, TERZIARIO AVANZATO

**OD&M**  
ORGANIZATION DESIGN  
& MANAGEMENT



## INDICE

<b>LA NASCITA DELL'OSSERVATORIO MANAGERIALE.....</b>	<b>Pag. 1</b>
<b>Cos'è l'Osservatorio Manageriale e perché è nato.....</b>	<b>Pag. 2</b>
<b>Contenuti del rapporto.....</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>Metodologia e campione osservato.....</b>	<b>Pag. 5</b>
<b>CAPITOLO 1: ANALISI GENERALE.....</b>	<b>Pag. 7</b>
<b>1.1 Introduzione.....</b>	<b>Pag. 8</b>
<b>1.2 Dinamiche di inserimento.....</b>	<b>Pag. 8</b>
<b>1.3 Sviluppo e valutazione delle performance.....</b>	<b>Pag. 12</b>
<b>1.4 Politiche retributive e sistemi di incentivazione.....</b>	<b>Pag. 15</b>
<b>1.5 Ricambio manageriale.....</b>	<b>Pag. 19</b>
<b>1.6 Analisi delle competenze richieste ai manager del futuro e in tempo di crisi.....</b>	<b>Pag. 21</b>
<b>CAPITOLO 2: ANALISI PER DIMENSIONE AZIENDALE.....</b>	<b>Pag. 25</b>
<b>2.1 Introduzione.....</b>	<b>Pag. 26</b>
<b>2.2 Dinamiche di inserimento.....</b>	<b>Pag. 27</b>
<b>2.3 Sviluppo e valutazione delle performance.....</b>	<b>Pag. 31</b>
<b>2.4 Politiche retributive e sistemi di incentivazione.....</b>	<b>Pag. 35</b>
<b>2.5 Ricambio manageriale.....</b>	<b>Pag. 41</b>
<b>2.6 Analisi delle competenze richieste ai manager del futuro e in tempo di crisi.....</b>	<b>Pag. 43</b>

CAPITOLO 3: ANALISI PER CATEGORIA SETTORE.....	Pag. 47
3.1 Introduzione.....	Pag. 48
3.2 Dinamiche di inserimento.....	Pag. 49
3.3 Sviluppo e valutazione delle performance.....	Pag. 53
3.4 Politiche retributive e sistemi di incentivazione.....	Pag. 57
3.5 Ricambio manageriale.....	Pag. 62
3.6 Analisi delle competenze richieste ai manager del futuro e in tempo di crisi.....	Pag. 64

Si ringraziano gli **sponsor**:

GI Group, DBM ITALIA e Praxi che hanno contribuito alla realizzazione dell'**Osservatorio Manageriale**

# La nascita dell'Osservatorio Manageriale

## COS'È L'OSSERVATORIO E PERCHÉ È NATO

### L'OSSERVATORIO MANAGERIALE

La classe dirigente ha subito negli ultimi anni forti cambiamenti, quali: il ricambio generazionale non sempre supportato nelle organizzazioni da meccanismi di selezione, recruiting o sviluppo, i processi di internazionalizzazione delle imprese e lo stress crescente legato alla performance (produttività e difficoltà di impostazione di strategie di lungo periodo). Date queste premesse, si ritiene necessario comprendere da un lato il *ruolo sociale* dei dirigenti nell'attivare, supportare e sostenere i processi di ripresa delle imprese e dall'altro il *contenuto professionale* dei dirigenti richiesto dal nuovo contesto.

Manageritalia<sup>1</sup>, che già raccoglie più o meno regolarmente informazioni e statistiche sul mondo del lavoro manageriale (dirigenti e quadri) ha deciso di attivare un Osservatorio, denominato Osservatorio Manageriale, che in modo strutturato e regolare fornisca informazioni, statistiche e trend in atto sull'universo indagato.

### Metodo e modalità di ricerca

L'Osservatorio Manageriale ha come partner tecnico OD&M Consulting<sup>2</sup> e quale garante un Comitato Scientifico composto da autorevoli personalità del mondo accademico/formazione, dell'impresa (consulenti, HR Manager, Head Hunter) e dei media.

Gli assi portanti dell'attività di ricerca sono tre e precisamente:

#### I. Indagine quali-quantitativa sui Manager avente ad oggetto i seguenti aspetti:

- ❑ La *retribuzione*: politiche retributive per i dirigenti italiani
- ❑ Il *lavoro*: responsabilità, schemi organizzativi, conoscenze, caratteristiche professionali, iter carriera
- ❑ I *supporti per lo sviluppo e la crescita*: formazione, informazione ecc.
- ❑ La *nascita di nuove figure professionali*

#### II. Indagine quali-quantitativa su HR Manager e Executive search utile ad approfondire:

- ❑ Responsabilità, schemi organizzativi, conoscenze, caratteristiche professionali
- ❑ Nuove richieste in termini di comportamenti, conoscenze, capacità ecc.
- ❑ Dinamiche occupazionali *versus* la necessità di nuove figure professionali

<sup>1</sup> **MANAGERITALIA (www.manageritalia.it)** – (Federazione nazionale dirigenti, quadri e professional del commercio, trasporti, turismo, servizi, terziario avanzato) dal 1945 rappresenta a livello contrattuale i dirigenti del terziario privato e dal 2001 associa anche quadri e professional (oggi già oltre 5.000), dando valore e concretezza all'ampliamento della rappresentanza. Oggi MANAGERITALIA significa oltre 34.500 manager in Italia: 23.000 dirigenti in attività che lavorano in 9.000 aziende, oltre a 9.000 dirigenti pensionati, 2.000 quadri e 3.000 professional. La Federazione è presente sul territorio nazionale con 15 Associazioni che offrono una vasta gamma di servizi, di derivazione contrattuale e non, validi ed evoluti: formazione, consulenze professionali, sistemi assicurativi e di previdenza integrativa, assistenza sanitaria ai manager e alla famiglia, iniziative per la cultura e il tempo libero.

<sup>2</sup> **OD&M Consulting (www.odmconsulting.com)**, fondata nel 1994, è leader nel mercato delle indagini retributive; offre servizi di consulenza direzionale e realizza strumenti basati su tecnologia web per la valorizzazione delle risorse umane.

È specializzata nella realizzazione di indagini e benchmark di metodologie e pratiche, in particolare nell'ambito dei sistemi incentivanti e delle politiche retributive.

Con oltre 1.500 aziende clienti in Italia, è leader nel settore delle indagini retributive. È presente anche in Francia, Spagna e Germania. È partner di JOB24 de Il Sole 24 Ore.

### III. Indagine previsionale con panel di esperti:

Istituzione di un panel di 18/20 esperti con background differente in sessioni di ricerca facilitate attraverso metodi strutturati.

#### Contenuti

L'Osservatorio Manageriale sarà in grado di fornire, con vari livelli di profondità, informazioni strutturate del tutto nuove o oggi solo in parte disponibili sul mondo manageriale e sulle sue possibili evoluzioni future.

In particolare sarà possibile avere un quadro sulla situazione attuale e sull'evoluzione in atto nel management sia sotto l'aspetto quantitativo che su quello qualitativo. Il tutto grazie a testimonianze, informazioni e opinioni raccolte direttamente tra i Manager stessi e tra chi ha un ruolo primario nell'inserimento e nella gestione degli stessi in azienda (Imprenditore, Direttore del personale, Consulente di executive search). Estremamente innovativo e ad alto valore aggiunto sarà poi il contributo degli opinion leader e dei trend setter del management (il mondo accademico, gli studiosi di organizzazione aziendale, i consulenti di direzione e management, i già citati HR Manager, executive search e opinion leader del mondo dei media), che forniranno una visione prospettica e di respiro internazionale sull'evoluzione del management dal loro privilegiato punto di osservazione.

## CONTENUTI DEL RAPPORTO

Obiettivo del II Rapporto dell'Osservatorio Manageriale è riportare i risultati dell'indagine che Manageritalia e OD&M hanno condotto presso HR Manager di aziende italiane per:

- o ottenere un quadro attuale e aggiornato della gestione dei Dirigenti e Quadri in azienda, dal loro inserimento alla loro fuoriuscita;
- o avere un quadro circa le competenze richieste ai Manager del futuro e in particolare in una situazione di crisi.

All'interno del Rapporto l'attenzione si concentra sull'analisi delle risposte date al questionario, dapprima da tutto il campione (capitolo 1) e poi segmentando lo stesso per dimensione (capitolo 2), per settore (capitolo 3).

Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere a 40 quesiti che hanno toccato i seguenti aspetti:

- o Modalità di inserimento
- o Sviluppo e Valutazione delle Performance
- o Politiche retributive e sistemi di incentivazione
- o Ricambio manageriale
- o Analisi delle competenze richieste ai Manager nei prossimi anni

*Nell'analisi delle risposte, le percentuali indicate sono sempre calcolate rispetto al numero di rispondenti (369) e pertanto in caso di domande a risposta multipla, la somma delle percentuali non è pari a 100.*

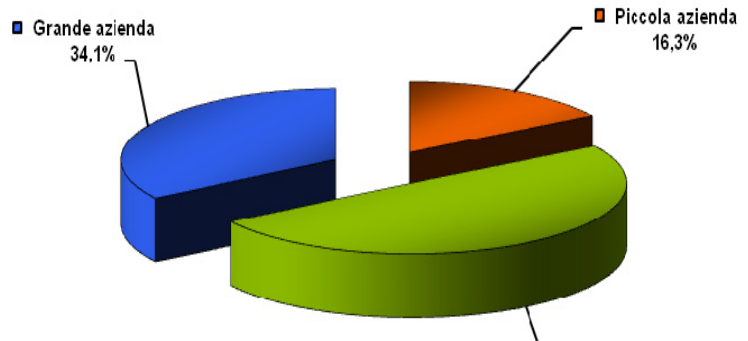


## METODOLOGIA E CAMPIONE OSSERVATO

La Survey è stata realizzata nel mese di marzo 2009 utilizzando una metodologia Web-based. Hanno risposto 369 aziende, così suddivise:

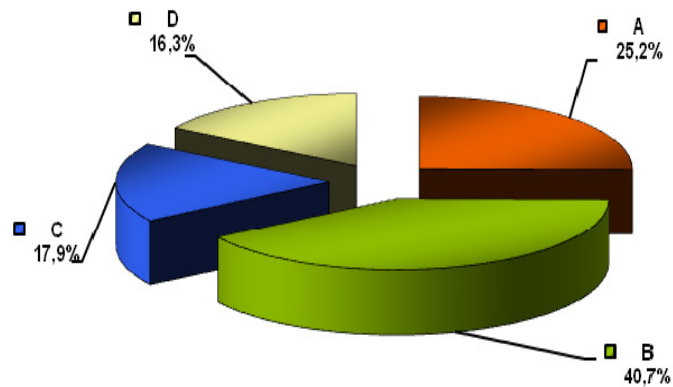
DIMENSIONE AZIENDALE <sup>(1)</sup>	Numero di aziende
Piccola Azienda	60
Media Azienda	183
Grande Azienda	126
<b>Totale</b>	<b>369</b>

(1) per i criteri di attribuzione della classe dimensionale si veda pag. 6



SETTORE MERCEOLOGICO <sup>(2)</sup>	Numero di aziende
Commercio e turismo (A)	93
Industria (B)	150
Società di servizi (C)	66
Altri settori (D)	60
<b>Totale</b>	<b>369</b>

(2) In "Altri settori" sono stati inclusi:  
"credito e assicurazioni", "energia gas acqua",  
"edilizia", "agricoltura, allevamento, ambiente",  
"studi professionali", "comunicazione e spettacolo"



L'attribuzione della classe dimensionale è frutto della combinazione tra fatturato e numero di dipendenti, secondo lo schema riportato nella tavola.

Fatturato Dipendenti	0 - 500 mila €	0,5 - 5 milioni €	5 - 15 milioni €	15 - 30 milioni €	30 - 50 milioni €	50 - 250 milioni €	250 - 500 milioni €	> 500 milioni €
0 - 10	P	P	P	P				
10 - 50		P	P	P	M	M		
50 - 100		P	P	P	M	M		
100 - 250			P	P	M	M	M	M
250 - 500					M	M	M	G
500 - 1000					M	M	M	G
> 1000						M	G	G

"P" = Piccola azienda "M" = Media azienda "G" = Grande azienda

# Analisi generale

## 1.1 INTRODUZIONE

Nell'indagine è stato chiesto ai partecipanti di fornire un quadro attuale e aggiornato rispetto alla gestione dei Manager e alle competenze richieste ai Manager per affrontare le situazioni di crisi. Come anticipato nel capitolo dedicato alla presentazione dell'Osservatorio Manageriale, le 40 domande presenti nel questionario sono state analizzate alla luce di questi aspetti:

- o Dinamiche di inserimento
- o Sviluppo e Valutazione delle Performance
- o Politiche retributive e sistemi incentivanti
- o Ricambio manageriale
- o Analisi delle competenze richieste ai Manager del futuro

## 1.2 DINAMICHE di INSERIMENTO

Nella ricerca di nuove figure manageriali (Dirigenti e Quadri), il canale di reclutamento maggiormente utilizzato dalle aziende è rappresentato dalle società di Head Hunting: il 72% del campione afferma infatti di avvalersi di tali società per attrarre dirigenti e quadri. Accanto alle società di Head Hunting, le conoscenze personali rappresentano il secondo canale di reclutamento maggiormente utilizzato (il 58% del campione). Tra la voce "Altro", sono stati indicati gli annunci e le autocandidature. È interessante notare come il 6% del campione dichiara di reclutare i propri manager attraverso l'outplacement.

**Tabella 1: Canali di reclutamento**

Quali canali di recruiting sono maggiormente utilizzati per attrarre i dirigenti e i quadri?	Dato generale
Conoscenze personali	58%
Società di Head Hunting	72%
Outplacement	6%
Altro	8%

Quando si passa ad analizzare il canale di provenienza dei Dirigenti presenti nella propria azienda, il 69% del campione afferma di far crescere internamente le proprie persone: le aziende pertanto sembrano preferire dei percorsi di crescita interni piuttosto che rivolgersi al mercato esterno. Questo dato è inoltre confermato anche in un'ottica di medio - lungo periodo (l'80% del campione). Tra le leve utilizzate per attrarre i Manager, la tabella 2 evidenzia come non esista una significativa differenza tra le leve utilizzate per attrarre i Dirigenti e quelle utilizzate per attrarre i Quadri, ad eccezione della leva retributiva:

- nel caso dei Dirigenti, la retribuzione variabile e di risultato risulta essere la leva maggiormente utilizzate dalle aziende (il 42% del campione),
- mentre per i Quadri si preferisce ricorrere alla retribuzione base (46%, poco più della voce "contenuto del lavoro", arrivata al 43%).

**Tabella 2: Leve utilizzate per attrarre Dirigenti e Quadri**

Leve utilizzate per attrarre i Dirigenti e i Quadri:	Dirigenti	Quadri
La retribuzione base	35%	46%
La retribuzione variabile e di risultato	42%	33%
Il contenuto del lavoro	43%	43%
I benefit (auto, supporti alla famiglia, convenzioni con palestre e centri benessere, cellulare...)	20%	19%
La possibilità di viaggiare	7%	7%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	31%	25%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	21%	15%
La flessibilità nell'orario di lavoro	7%	9%
Le attività di lavoro variegate	13%	11%
Le opportunità di formazione e sviluppo	20%	25%
Le opportunità di carriera	20%	24%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	19%	15%
Il carico di lavoro adeguato	2%	2%
La presenza di altre opportunità	4%	4%

L'analisi del trend occupazionale evidenzia una tendenza al mantenimento del numero di Dirigenti (74%) e Quadri (65%) sia in riferimento all'anno in corso che per il prossimo: il trend occupazionale quindi risulta essere sostanzialmente stabile.

Solo l'8% del campione dichiara che il numero dei dirigenti all'interno della propria azienda salirà nel prossimo anno: tale percentuale sale al 20% quando si parla di Quadri.

**Tabella 3: Trend occupazionale**

Nell'anno in corso e nel prossimo ritenete che il numero di dirigenti e quadri della vostra azienda crescerà, diminuirà o rimarrà stabile?	Dirigenti	Quadri
Crescerà	8%	20%
Diminuirà	18%	15%
Stabile	74%	65%

La rilevazione sui trend occupazionali ha previsto anche alcune domande specificatamente pensate per indagare il fenomeno della penetrazione femminile all'interno della popolazione manageriale.

Rispetto al recente passato (ultimi 2 anni), le aziende dichiarano un sostanziale aumento delle Donne, più netto tra i Quadri (numero di donne in crescita nel 35% delle aziende) che non tra gli Executive (numero di donne in crescita solo nel 14% delle aziende).

**Tabella 4: Trend occupazionale – Donne Manager**

Negli ultimi due anni il numero di donne tra executive, dirigenti e quadri è stabile, in aumento o in calo?	Executive	Dirigenti	Quadri
In aumento	14%	24%	35%
In calo	1%	5%	6%
Stabile	85%	71%	59%

Rispetto al futuro invece, la prevalenza delle risposte si è concentrata sulla sostanziale impossibilità di formulare ipotesi in tal senso, anche se appare interessante notare come:

- solo il 10/11% delle aziende crede che le donne aumenteranno tra executive e dirigenti
- circa un'azienda su 4 (23-24%) ritiene che le donne non aumenteranno tra executive e dirigenti.

**Tabella 5: Trend occupazionale – Donne Manager**

Per il futuro pensate che il numero di donne tra executive, dirigenti e quadri nella vostra azienda aumenterà?	Executive	Dirigenti	Quadri
Sì, aumenterà	10%	11%	24%
No, non aumenterà	23%	24%	12%
Non dipende dal genere	45%	45%	46%
Non lo so	22%	20%	18%

Infine, un'ultima domanda ha riguardato le figure professionali maggiormente richieste dalle aziende nel prossimo futuro.

In larghissima misura, prevalgono nella domanda delle imprese, le professionalità legate all'area Commerciale, tanto tra i Dirigenti (36%), quanto tra i Quadri (54%).

**Tabella 6: Figure professionali da assumere**

Quali sono oggi o ritiene saranno nel prossimo futuro le aree professionali/figure professionali nella quali pensate di assumere manager dirigenti o quadri?	Dirigenti	Quadri
General Management	16%	2%
Business Unit Manager	20%	17%
Operation Manager	9%	15%
Commerciale e Vendite/Sales Manager	36%	54%
Produzione	5%	9%
R&D Manager	2%	10%
Finanza e Controllo	8%	10%
Marketing	7%	12%
HR	6%	8%
Comunicazione	0%	6%
Facility Management	1%	5%
Altro	16%	13%

### 1.3 SVILUPPO e VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Dopo il tema del recruiting, le domande poste dal questionario hanno affrontato gli aspetti legati alle azioni di sviluppo dei manager eventualmente adottate dalle aziende.

**Tabella 7: Azioni di Sviluppo professionale**

Per sostenere lo sviluppo professionale dei manager presenti in azienda, quali sono le principali azioni intraprese dall'organizzazione?	Dato generale
Non è assunta nessuna azione di sostegno organica e formalizzata	14%
Coaching	23%
Mentoring	3%
Possibilità di partecipare a gruppo di approfondimento e iniziative divulgative	5%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interfunzionale	19%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interaziendali	12%
Percorsi formativi all'esterno dell'azienda	43%
Percorsi formativi interni all'azienda	46%
Percorsi di carriera ad hoc	15%

Il 46% dei rispondenti ha dichiarato di utilizzare percorsi formativi interni all'azienda quali principali azioni intraprese per sostenere lo sviluppo professionale, il 43% di utilizzare corsi di formazione all'esterno dell'azienda e il 23% di utilizzare azioni di coaching.

Il 14% dei rispondenti ha invece dichiarato di non intraprendere nessuna azione di sostegno organica e formalizzata.

Quanto alla valutazione delle performance dei propri manager, poco più del 75% dei rispondenti afferma di prevedere all'interno della propria impresa una valutazione formale della prestazione sia dei Dirigenti che dei Quadri.

Come illustrato nella tabella 8, la prestazione viene valutata nella maggioranza dei casi in base ai risultati e in seconda analisi in base ai comportamenti che i manager mantengono.

Tempo e impegno profuso restano parametri di valutazione significativi:

- per un'azienda su 4 nel caso dei quadri (24%),
- per una su 5 circa nel caso dei dirigenti (18%).



**Tabella 8: Elementi di Valutazione delle Prestazioni**

In base a quali elementi viene valutata la prestazione dei dirigenti e dei quadri?	Dirigenti	Quadri
In base ai risultati	96%	89%
In base al tempo e all'impegno che dedicano al lavoro	18%	24%
In base alle competenze che acquisiscono	30%	41%
In base ai comportamenti che mantengono	56%	53%
Altro	0%	2%

La valutazione delle prestazioni dei Dirigenti è affidata perlopiù ai capi diretti (71% dei casi), mentre per quanto riguarda i Quadri, in particolar modo per le imprese di piccola dimensione, la valutazione è affidata alla Direzione (62% dei casi).

La valutazione a 360° si conferma una modalità ancora poco diffusa (8%) anche tra professionalità alte e sostanzialmente limitata ad aziende di grande dimensione, così come sola valutazione da parte dei colleghi o dei collaboratori (il 4% del campione sia per i Dirigenti che per i Quadri).

**Tabella 9: Chi valuta**

Da chi viene valutata la prestazione?	Dirigenti	Quadri
Autovalutazione	16%	20%
Collaboratori	4%	4%
Colleghi	3%	4%
Capo diretto	71%	52%
Direzione	46%	62%
Da tutti i soggetti (valutazione a 360°)	8%	8%
Altro	3%	1%

L'analisi ha poi approfondito specificamente il tema delle competenze.

Circa il 60% del campione ha dichiarato di utilizzare un sistema di valutazione delle competenze/comportamenti degli individui pur non essendo nella maggioranza dei casi (il 35% del campione) correlato alla retribuzione variabile.

**Tabella 10: Canali di reclutamento**

Nella sua azienda è presente un sistema formalizzato di valutazione delle competenze/comportamenti degli individui?	Dato generale
Sì, e da luogo ad un premio variabile	24%
Sì, ma non è correlato alla retribuzione variabile	35%
No	41%

La tabella 11 riporta le competenze prevalentemente oggetto di valutazione della prestazione. In particolare, i Dirigenti vengono valutati in base alla capacità di:

- produrre risultati (75%)
- competenze specialistiche relative alla loro area funzionale (61%)
- di guida dei collaboratori (59%)
- di gestire costi e budget (55%)
- di generare cambiamento (46%).

I Quadri invece sono principalmente valutati in base:

- alle competenze specialistiche relative alla loro area funzionale (77%)
- alla capacità di produrre risultati (67%)
- alle capacità personali di gestire le relazioni interpersonali (46%)

**Tabella 11: Competenze oggetto di Valutazione delle prestazioni**

Quali competenze sono maggiormente considerate nella valutazione di dirigenti e quadri?	Dirigenti	Quadri
Competenze specialistiche relative alla loro area funzionale	61%	77%
Capacità di gestire i costi e il budget	55%	36%
Capacità di interfacciarsi e comprendere le problematiche di altre aree funzionali	28%	25%
Capacità di comunicazione interna	24%	24%
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	39%	46%
Capacità di negoziazione	25%	20%
Capacità di guida dei collaboratori	59%	43%
Capacità di produrre risultati	75%	67%
Capacità di generare cambiamento/innovazione	46%	31%
Altro	4%	4%

Per ultimo, è stata chiesta una considerazione sul livello di istruzione, emerso come un elemento che non risulta vincolante nella promozione interna di Quadri e Dirigenti.

**Tabella 12: Promozione interna e livello di istruzione**

Qual è oggi il livello di istruzione richiesto nella vostra azienda per le promozioni interne di dirigenti e quadri?	Dirigenti	Quadri
Diploma	5%	16%
Laurea	34%	26%
Master	6%	1%
Non è una condizione vincolante	55%	57%

## 1.4 POLITICHE RETRIBUTIVE e SISTEMI di INCENTIVAZIONE

L'area di indagine successiva allo sviluppo è quella delle politiche retributive adottate dalle imprese nei confronti dei propri manager.

L'importanza della retribuzione come strumento per trattenere i Manager emerge con molta chiarezza dall'analisi delle leve utilizzate dalle imprese.

**Tabella 13: Leve utilizzate per trattenere Dirigenti e Quadri**

Leve utilizzate per trattenere i Dirigenti e i Quadri:	Dirigenti	Quadri
La retribuzione base	21%	31%
La retribuzione variabile e di risultato	50%	38%
Il contenuto del lavoro	33%	38%
I benefit (auto, supporti alla famiglia, convenzioni con palestre e centri benessere, cellulare...)	24%	20%
La possibilità di viaggiare	7%	2%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	26%	28%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	37%	25%
La flessibilità nell'orario di lavoro	8%	11%
Le attività di lavoro variegata	10%	11%
Le opportunità di formazione e sviluppo	23%	31%
Le opportunità di carriera	21%	39%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	30%	25%
Il carico di lavoro adeguato	4%	5%
La presenza di altre opportunità	7%	4%

Tra le leve utilizzate per trattenere i Dirigenti, il 50% del campione dichiara di utilizzare la retribuzione variabile e di risultato.

Per i Quadri, il 39% del campione dichiara di utilizzare le opportunità di carriera, il 38% la retribuzione variabile e di risultato e il 31% la retribuzione base.

Rispetto agli aumenti retributivi per il 2009, la percentuale di aziende che dichiarano di aver stanziato risorse per tali aumenti risulta pressoché uguale alla percentuale di coloro che invece dichiarano il contrario e cioè di non aver stanziato aumenti o non aver ancora deciso.

In particolare, il 51% del campione afferma di non aver stanziato risorse o non aver ancora deciso in merito agli aumenti per i Dirigenti. La situazione è paritaria nel caso dei Quadri.

In entrambe i casi, coloro che affermano di aver stanziato degli aumenti lo hanno fatto rispetto alla retribuzione fissa (Dirigenti 18%, Quadri 21%).

**Tabella 14: Aumenti retributivi**

Per il 2009 sono state stanziato risorse per aumenti retributivi ai manager oltre a quelle già previste dai contratti nazionali (a parità di n° di dipendenti)?	Dirigenti	Quadri
Sì, sulla retribuzione fissa	18%	21%
Sì, sulla retribuzione variabile	17%	12%
Sì, sulle retribuzioni fissa e variabili	14%	17%
No	37%	33%
Non ancora deciso	14%	17%

*Si evidenzia pertanto una tendenza a mantenere gli stipendi fermi e a privilegiare la retribuzione fissa rispetto a quella variabile: tendenza tra l'altro confermata dai dati elaborati nel "Decimo rapporto sulle Retribuzioni in Italia" a cura di OD&M Consulting.*

La retribuzione viene generalmente ridiscussa a livello annuale (51% del campione rispetto ai Dirigenti; il 49% nel caso dei Quadri).

La modalità di comunicazione dell'entità e la composizione del pacchetto retributivo è delegata nella maggioranza dei casi ai capi diretti (il 36% del campione), mentre il 33% del campione dichiara di non effettuare nessuna comunicazione particolare.

Rispetto ai criteri di scelta, l'incremento retributivo si decide nella maggioranza dei casi in base ai risultati raggiunti dal Manager.

In particolare, i criteri di scelta risultano così ripartiti:

1. risultati del manager (Dirigenti 87%, Quadri 77%)
2. responsabilità del manager (Dirigenti 54%, Quadri 47%)
3. sistema di valutazione della prestazione formale (Dirigenti 39%, Quadri 45%)
4. esperienza lavorativa (Dirigenti 11%, Quadri 21%)

Circa il 93% del campione dichiara di utilizzare un sistema di retribuzione variabile, tendenzialmente collegato al raggiungimento di obiettivi individuali e/o obiettivi aziendali (Dirigenti 67%, Quadri 65%), come illustrato nella tabella 15.

È interessante notare come circa 1 azienda su cinque afferma di ricorrere a bonus discrezionali tanto per i Dirigenti che per i Quadri.

**Tabella 15: Forme di retribuzione variabile**

Utilizzo della retribuzione variabile sotto forma di:	Dirigenti	Quadri
Bonus/gratifica a discrezione della direzione aziendale o della proprietà	18%	20%
Premi collettivi con contratto aziendale (es. Premio di Risultato/partecipazione)	5%	21%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi individuali	67%	65%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi di team/gruppo	25%	27%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi aziendali	53%	44%
Altro	2%	1%

Rispetto ai sistemi di incentivazione a lungo termine, il 44% del campione afferma di utilizzare tali sistemi per trattenere i manager. In particolare, il 21% di coloro che lo utilizzano affermano di utilizzarlo per i Dirigenti e per altre figure di Quadri all'interno dell'organizzazione, il 17% solo per alcuni dirigenti mentre il 6% dichiara di utilizzarlo solo per tutti i Dirigenti.

**Tabella 16: Utilizzo dei Sistemi di Incentivazione a Lungo Termine**

Per incentivare a trattenere i manager la sua azienda utilizza sistemi di incentivazioni a lungo termine?	Dato generale
Sì, solo per tutti i dirigenti	6%
Sì, ma solo per alcuni dirigenti	17%
Sì, per dirigenti e anche altre figure di Quadri all'interno dell'organizzazione	21%
No	56%

La percentuale massima della retribuzione variabile sulla retribuzione base è nell'80% dei casi la ricompresa entro il 20% della Retribuzione Base per quanto riguarda i Quadri, mentre entro il 30% rispetto ai Dirigenti.

**Tabella 17: Percentuale massima Retribuzione Variabile sulla Retribuzione Base Annuale**

Quale è nella sua azienda la percentuale massima della retribuzione variabile sulla Retribuzione Base Annuale raggiungibile da Dirigenti e Quadri	Dirigenti	Quadri
Inferiore al 5%	13%	19%
> 5% fino al 10%	11%	15%
> 10% fino al 15%	16%	23%
> 15% fino al 20%	17%	24%
> 20% fino al 30%	21%	13%
> 30% fino al 40%	13%	3%
> 40% fino al 50%	7%	2%
> 50% fino al 80%	2%	1%
> 80% fino al 100%	0%	0%
Oltre il 100%	0%	0%

La tabella 18 conferma quanto evidenziato dall'analisi dei sistemi di valutazione delle prestazioni in termini di collegamento tra osservazione della performance e sistema premiante. Più del 70% del campione afferma infatti di non prevedere un collegamento tra retribuzione variabile e sistema di valutazione delle competenze/comportamenti.

**Tabella 18: Collegamento tra retribuzione variabile e sistema di valutazione delle competenze**

Quanto incide sul totale della retribuzione variabile la quota collegata al sistema di valutazione delle competenze/comportamenti?	Dirigenti	Quadri
Non è presente nelle nostre valutazioni	50%	50%
È presente ma non incide sulla retribuzione variabile	23%	23%
Rappresenta fino al 20% della retribuzione variabile	18%	16%
Rappresenta tra il 20% e il 50% della retribuzione variabile	8%	9%
Rappresenta oltre il 50% della retribuzione variabile	1%	2%

## 1.5 RICAMBIO MANAGERIALE

L'ultima parte della rilevazione ha riguardato il fenomeno del ricambio manageriale (paragrafo 1.5), ed in particolare le future necessità delle imprese in termini di competenze (paragrafo 1.6).

Il 54% dei rispondenti afferma che il maggior ricambio manageriale riguarda l'area del Marketing, Comunicazione e Commerciale, il 19% nella produzione e/o produzione di servizio, il 15% nell'Amministrazione, Finanza e Controllo, nella Direzione Generale e in altre funzioni, mentre il minor ricambio professionale è rappresentato dalle aree Risorse Umane (7%) e Ricerca e Sviluppo (4%).

**Tabella 19: Aree funzionali di ricambio manageriale**

Quali sono le aree funzionali nelle quali c'è maggior ricambio manageriale	Dato generale
Acquisti e logistica	10%
Amministrazione finanza e controllo	15%
Direzione generale	15%
Marketing, Comunicazione Commerciale	54%
Produzione e/o produzione del servizio	19%
Ricerca e Sviluppo	4%
Risorse umane	7%
Altre funzioni di business tipiche del nostro settore (ad esempio: Area Corporate banking per il settore del Credito)	15%
Altre funzioni di staff	15%

Tra i principali motivi per i quali negli ultimi 2-3 anni i manager hanno lasciato l'azienda:

- il 41% del campione afferma a causa del disaccordo con il capo/differenti vedute di gestione
- il 32% a causa della mancanza di prospettive interne
- il 30% per la ricerca di miglioramenti retributivi.

Quando si analizza il trend degli ultimi 3/6 mesi rispetto alle riduzioni di organico nelle aziende, circa il 77% del campione afferma di non aver attuato riduzioni tanto di Dirigenti quanto di Quadri. Nello stesso tempo, circa il 60% del campione afferma di non aver avuto Dirigenti e Quadri che hanno lasciato l'azienda.

Rispetto al ricollocamento professionale, le difficoltà di ricollocazione coinvolgono maggiormente i Dirigenti rispetto ai Quadri: il 62% del campione afferma infatti che esistono difficoltà nel ricollocamento di figure dirigenziali, mentre il 65% afferma che tali difficoltà non sussistono nel caso dei quadri.

Come illustrato nella Tabella 20, tra i principali fattori che influiscono sulle difficoltà di ricollocamento, l'età rappresenta il principale ostacolo tanto per i Quadri che per i Dirigenti. Nelle risposte "Altro", il 75% del campione ha identificato la crisi di mercato quale fattore che determina la difficoltà nel ricollocarsi.

**Tabella 20: Fattori che influiscono sul ricollocamento**

Se esistono difficoltà nel ricollocamento dei manager a quali fattori sono dovute:	Dirigenti	Quadri
Età	70%	61%
Retribuzione	41%	44%
Status/posizione	30%	17%
Sesso	4%	6%
Altro	15%	22%



## 1.6 ANALISI delle COMPETENZE RICHIESTE AI MANAGER DEL FUTURO e IN TEMPO di CRISI

Le caratteristiche richieste oggi ad un manager da parte delle imprese variano in misura significativa a seconda che si tratti di :

- Executive: si richiede di avere una visione strategica (76%) e doti di leadership (73%);
- Dirigenti: si richiedono doti di leadership (82%) e attenzione ai risultati (77%)
- Quadri: si richiede essenzialmente attenzione ai risultati (80%) e capacità di comunicazione (63%).

**Tabella 21: Caratteristiche richieste oggi al manager**

Quali sono per lei e per la sua azienda le principali caratteristiche richieste a un manager oggi a seconda del suo ruolo?	Executive	Dirigenti	Quadri
Leadership	73%	82%	46%
Visione strategica	76%	52%	17%
Comunicazione	51%	58%	63%
Esperienza internazionale	31%	20%	17%
Risultati	67%	77%	80%
Innovazione	33%	35%	36%
Etica	47%	49%	44%
Cultura specialistica	15%	30%	63%
Cultura Interfunzionale	31%	36%	28%
Altro	2%	2%	2%

La situazione si modifica per tutte le tipologie di manager quando si analizzano le caratteristiche che si ritiene acquisteranno importanza in futuro per i diversi ruoli manageriali.

In particolare, si osserva una tendenza alla visione strategica sia per gli Executive (63%) che per i Dirigenti (58%), mentre rimane confermata l'attenzione ai risultati per i Quadri (50%).

È interessante notare come la capacità di innovazione si affermi come una competenza fondamentale ed indipendente dal tipo di inquadramento e profilo del manager.

**Tabella 22: Caratteristiche che acquisteranno importanza in futuro**

Secondo lei quali di queste caratteristiche o altre che lei vorrà indicare acquisteranno in futuro più importanza per i diversi ruoli manageriali?	Executive	Dirigenti	Quadri
Leadership	54%	55%	41%
Visione strategica	63%	58%	32%
Comunicazione	43%	46%	43%
Esperienza internazionale	31%	33%	23%
Risultati	43%	46%	50%
Innovazione	46%	53%	48%
Etica	33%	31%	25%
Cultura specialistica	11%	12%	28%
Cultura Interfunzionale	22%	31%	36%
Altro	2%	2%	2%

La tabella 23 illustra le risposte relative a quali competenze e figure manageriali si ritiene siano necessarie in tempo di crisi.

Prevalgono in prima battuta l'attenzione ai costi (esperti in controllo di gestione, 62%) e allo sviluppo commerciale e alle vendite (esperti in sviluppo commerciali e vendite, 60%).

Inoltre, al fine di adeguarsi alla situazione contingente e pertanto procedere alla riorganizzazione/ristrutturazione aziendale, assume importanza la figura dell'esperto in taglio dei costi e ristrutturazione (42%).

A questo si affianca la figura dell'esperto in gestione operativa (33%) con il compito di gestire al meglio l'operatività focalizzando l'azienda sul day by day.

Tra le figure necessarie, spiccano infine:

- gli esperti in innovazione (29%)
- in change management (28%)
- in finanza e ridefinizione del debito (26%)
- nel recupero crediti (24%).

**Tabella 23: Figure manageriale necessarie in tempo di crisi**

Quali sono in questo periodo di crisi le competenze e quindi le professioni o figure manageriali più necessarie in azienda?	Dato generale
Esperti in taglio dei costi e ristrutturazione (HR manager)	42%
Esperti in Controllo di gestione (Controller)	62%
Esperti in Finanza e ridefinizione del debito (finance manager)	26%
Esperti in recupero crediti (Credit Manager)	24%
Esperti in gestione del rischio (Risk manager)	19%
Esperti in gestione operativa (Operation Manager)	33%
Esperti in Acquisti su mercati esteri	7%
Esperti di logistica	7%
Esperti di mercati esteri (Export manager)	13%
Esperti sviluppo commerciale e vendite	60%
Esperti di Change management	28%
Esperti di comunicazione interna	11%
Esperti di risparmio energetico (Energy Manager)	10%
Esperti di comunicazione	11%
Esperti di innovazione	29%
Esperti in R&D	22%
Altro	2%



# Analisi per dimensione aziendale

## 2.1 INTRODUZIONE

Il Secondo Capitolo è interamente dedicato all'analisi segmentata per *dimensione aziendale* (Grande, Media e Piccola azienda) delle risposte raccolte presso il panel di aziende che ha partecipato alla rilevazione e si sviluppa secondo la stessa struttura:

- o Dinamiche di inserimento
- o Sviluppo e Valutazione delle Performance
- o Politiche retributive e sistemi incentivanti
- o Ricambio manageriale
- o Analisi delle competenze richieste ai Manager del futuro

Per la determinazione di Grande, Media e Piccola azienda si rimanda all'Introduzione del Rapporto.

## 2.2 DINAMICHE di INSERIMENTO

Fin dalle dinamiche di inserimento, la dimensione aziendale si afferma come una variabile che incide fortemente sulle scelte e le modalità gestionali delle imprese rispetto ai propri manager. Il dato generale che vedeva nelle società di Head Hunting il canale di reclutamento maggiormente utilizzato dalle aziende è confermato tanto nella Grande quanto nelle Media azienda. Al contrario, per la Piccola azienda il reclutamento di figure manageriali passa prevalentemente attraverso le conoscenze personali (80% del campione). *Al diminuire della dimensione aziendale, le aziende ricorrono maggiormente all'inserimento di persone di fiducia reperibili nella cerchia delle conoscenze personali.*

Tabella 1: Canali di reclutamento

Quali canali di recruiting sono maggiormente utilizzati per attrarre i dirigenti e i quadri?	Grande azienda	Media azienda	Piccola azienda
Conoscenze personali	45%	59%	80%
Società di Head Hunting	86%	70%	50%
Outplacement	7%	5%	5%
Altro	7%	11%	0%

L'analisi circa i canali di provenienza dei Dirigenti attualmente impiegati presso l'azienda offre una comune preferenza per la crescita interna a discapito del mercato esterno, con differenze tuttavia significative:

- Tra media azienda (77%) e piccola azienda (70%)
- rispetto alla grande (57%)

L'impressione è che la grande azienda sia più abituata a ricorrere al mercato esterno, mentre nelle imprese di dimensioni inferiori prevalgano più nettamente logiche di crescita e di lungo/lunghissimo periodo nel rapporto con i propri manager.

L'analisi delle leve utilizzate per attrarre i manager evidenzia quanto risulta dal dato generale:

- nel caso dei Dirigenti, il contenuto del lavoro e la retribuzione variabile e di risultato risultano essere le leve utilizzate tanto nella Grande azienda quanto nella Piccola e Media Azienda
- nel caso dei Quadri, si conferma la retribuzione base nel caso di aziende di Medie e Piccole dimensioni, immediatamente accompagnata dal contenuto del lavoro mentre nella Grande azienda il contenuto del lavoro prevale sulla retribuzione base e sulle altre voci.

**Tabella 2: Leve utilizzate per attrarre Dirigenti e Quadri**

Leve utilizzate per attrarre i Dirigenti e i Quadri:	Grande azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
La retribuzione base	38%	45%	33%	46%	35%	45%
La retribuzione variabile e di risultato	48%	38%	41%	28%	35%	35%
Il contenuto del lavoro	45%	48%	44%	43%	35%	35%
I benefit (auto, supporti alla famiglia, convenzioni con palestre e centri benessere, cellulare ..)	21	24%	21%	20%	15%	5%
La possibilità di viaggiare	2	5%	11%	8%	0%	10%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	36%	26%	30%	25%	25%	25%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	5%	5%	31%	21%	25%	15%
La flessibilità nell'orario di lavoro	5%	0%	7%	11%	10%	20%
Le attività di lavoro variegata	14%	10%	11%	11%	15%	10%
Le opportunità di formazione e sviluppo	21%	29%	21%	26%	15%	15%
Le opportunità di carriera	29%	26%	16%	25%	15%	15%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	7%	12%	25%	18%	25%	10%
Il carico di lavoro adeguato	0%	0%	3%	3%	0%	0%
La presenza di altre opportunità	5%	5%	3%	3%	5%	5%

L'analisi del trend occupazionale (tabella 3) conferma, indipendentemente dalla dimensione aziendale, la tendenza delle aziende a mantenere stabile tanto il numero di Dirigenti quanto quello dei Quadri, con piccole differenze sintetizzabili in:

- maggiore stabilità nel complesso per Media e Piccola azienda,
- maggiore dinamicità (prevalentemente in senso negativo: nel 24% delle grandi aziende diminuirà il numero di Dirigenti) nelle grandi aziende.



**Tabella 3: Trend occupazionale**

Nell'anno in corso e nel prossimo ritenete che il numero di dirigenti e quadri della vostra azienda crescerà, diminuirà o rimarrà stabile?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Crescerà	12%	12%	6%	23%	5%	25%
Diminuirà	24%	21%	15%	13%	15%	10%
Stabile	64%	67%	79%	64%	80%	65%

Anche rispetto al tema della presenza di Manager Donne all'interno delle imprese, la variabile dimensionale segnala delle differenze, con fenomeni di aumento della popolazione femminile più diffusi nelle Grandi aziende rispetto alle Piccole:

- 19% contro 5% tra gli Executive
- 24% contro 15% tra i Dirigenti
- 31% contro 25% tra i Quadri

**Tabella 4: Trend occupazionale - Donne Manager**

Negli ultimi 2 anni il numero di donne tra executive, dirigenti e quadri è stabile, in aumento o in calo?	Grande Azienda			Media Azienda			Piccola Azienda		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Stabile	81%	67%	57%	87%	70%	57%	90%	80%	65%
In calo	0%	10%	12%	0%	2%	2%	5%	5%	10%
In aumento	19%	24%	31%	13%	28%	41%	5%	15%	25%

Rispetto al prossimo futuro, l'analisi per dimensione non evidenzia invece significative differenze, confermando il trend generale (la scelta dei manager futuri non dipenderà dal genere) in tutte le dimensioni osservate.

**Tabella 5: Trend occupazionale - Donne Manager**

Per il prossimo futuro pensate che il numero di donne in posizione di executive, dirigenti e quadri nella vostra azienda aumenterà?	Grande Azienda			Media Azienda			Piccola Azienda		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Sì, aumenterà	10%	10%	36%	8%	8%	15%	15%	25%	25%
No, non aumenterà	24%	26%	10%	21%	20%	10%	25%	30%	25%
Non dipende dal genere	45%	43%	40%	48%	49%	51%	35%	35%	40%
Non lo so	21%	21%	14%	23%	23%	24%	25%	10%	10%

Infine, tra le figure professionali che si intende assumere nei prossimi anni, l'analisi per dimensione non evidenzia particolari differenze rispetto al dato generale che privilegiava nettamente le figure commerciali.

Emergono invece alcune differenze direttamente imputabili alle diverse struttura organizzative delle imprese di taglia diversa e principalmente legate:

- a una minore domanda da parte delle piccole imprese di professionalità manageriali legati a processi di supporto (ad esempio HR e Comunicazione: sempre 0%)
- a una maggiore richiesta da parte di operation manager da parte delle Grandi imprese

**Tavola 6: Figure professionali da assumere**

Quali sono oggi o ritiene saranno nel prossimo futuro le aree professionali/figure professionali nella quali pensate di assumere manager dirigenti o quadri?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
General Management	7%	0%	23%	5%	15%	0%
Business Unit Manager	21%	17%	18%	16%	20%	20%
Operation Manager	19%	21%	5%	15%	0%	5%
Commerciale e Vendite/Sales Manager	36%	45%	33%	54%	45%	70%
Produzione	5%	14%	7%	8%	0%	0%
R&D Manager	2%	7%	0%	10%	5%	15%
Finanza e Controllo	10%	14%	7%	8%	10%	5%
Marketing	5%	7%	8%	18%	5%	5%
HR	5%	12%	8%	8%	0%	0%
Comunicazione	0%	7%	0%	7%	0%	0%
Facility Management	0%	0%	2%	10%	0%	0%
Altro	19%	17%	18%	15%	5%	0%

## 2.3 SVILUPPO e VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

L'analisi per dimensione aziendale mette in netta evidenza l'aumento delle azioni di sviluppo al crescere della dimensione di impresa.

La struttura, gli Staff e i budget della Grande azienda permettono di intraprendere azioni più diffuse e profonde per fare crescere le proprie risorse, mentre la Piccola impresa è divisa tra il non assumere nessuna azione di sostegno formalizzata (20%, 1 su 5) e azioni che privilegiano percorsi formativi esterni (35%) rispetto a quelli interni (30%).

**Tabella 7: Azioni di Sviluppo professionale**

Per sostenere lo sviluppo professionale dei manager presenti in azienda, quali sono le principali azioni intraprese dall'organizzazione?	Grande azienda	Media azienda	Piccola azienda
Non è assunta nessuna azione di sostegno organica e formalizzata	10%	15%	20%
Coaching	17%	26%	25%
Mentoring	7%	0%	5%
Possibilità di partecipare a gruppo di approfondimento e iniziative divulgative	5%	7%	0%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interfunzionale	19%	23%	5%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interaziendali	12%	16%	0%
Percorsi formativi all'esterno dell'azienda	50%	41%	35%
Percorsi formativi interni all'azienda	50%	49%	30%
Percorsi di carriera ad hoc	26%	5%	25%

Le aziende confermano di avere un sistema di valutazione formalizzato tanto per i Dirigenti quanto per i Quadri:

- Grande (Dirigenti 86%, Quadri 93%)
- Media (Dirigenti 70%, Quadri 69%)
- Piccola (Dirigenti 70%, Quadri 80%)

La tabella 8 evidenzia come la valutazione delle prestazioni, indipendentemente dalla dimensione aziendale, venga effettuata nella maggioranza dei casi in base ai risultati e in seconda analisi rispetto ai comportamenti.

**Tabella 8: Elementi di Valutazione delle Prestazioni**

In base a quali elementi viene valutata la prestazione dei dirigenti e dei quadri?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
In base ai risultati	100%	98%	93%	84%	95%	90%
In base al tempo e all'impegno che dedicano al lavoro	14%	21%	20%	25%	20%	25%
In base alle competenze che acquisiscono	26%	36%	34%	44%	25%	45%
In base ai comportamenti che mantengono	52%	50%	61%	59%	50%	40%
Altro	0%	0%	0%	3%	0%	5%

Rispetto ai soggetti che valutano la prestazione, la valutazione da parte del capo diretto è confermata nelle Grande Azienda tanto per i Dirigenti quanto per i Quadri.

Nella Piccola Azienda, è invece prevalente la valutazione da parte della Direzione spesso identificata con la "proprietà".

*La valutazione da parte dei colleghi o dei collaboratori o meglio ancora la valutazione a 360° trova scarsa applicazione anche nelle Grandi Aziende: si evidenzia pertanto una tendenza ad una valutazione di tipo top-down dove la relazione con il capo diretto o la direzione si considera privilegiata anche in sede di valutazione.*

*Il contributo nella valutazione arrecato potenzialmente dai pari livello o dai collaboratori appare alle aziende in larga misura inferiore ai costi e alla complessità di strutturarlo e raccoglierlo in maniera sistematica.*

**Tabella 9: Chi valuta**

Da chi viene valutata la prestazione?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Autovalutazione	12%	10%	18%	23%	20%	30%
Collaboratori	2%	2%	7%	7%	0%	0%
Colleghi	2%	2%	5%	5%	0%	5%
Capo diretto	93%	62%	66%	54%	40%	25%
Direzione	38%	60%	49%	62%	55%	65%
Da tutti i soggetti (valutazione a 360°)	7%	10%	7%	7%	15%	10%
Altro	5%	2%	3%	0%	0%	0%

Infine, l'analisi conferma che in tutte le dimensioni la maggioranza delle aziende utilizzano un sistema di valutazione delle competenze/comportamenti degli individui, pur mantenendolo prevalentemente non correlato alla retribuzione variabile.

La tabella 10 analizza quali competenze sono maggiormente considerate nella valutazione dei Dirigenti e dei Quadri.

In particolare, rispetto ai Dirigenti si vede confermato il dato generale, ossia la valutazione verte sulla capacità di produrre risultati. I dati variano rispetto invece alle altre competenze:

- Nella Grande azienda il 67% del campione afferma di valutare in base alle competenze specialistiche relative alla l'area funzionale del Dirigente
- Nella Media Azienda il 69% del campione afferma di valutare in base alla capacità di guidare i collaboratori
- Nella Piccola Azienda risulta invece importante saper gestire i costi e il budget (55%)

Passando all'analisi dei Quadri:

- Nella Grande Azienda, 86% del campione valuta i base alle competenze specialistiche dell'area funzionale gestita dal Quadro
- Nella Media Azienda, il 70% del campione afferma di valutare sia in base alle competenze specialistiche dell'area che in base alla capacità di produrre risultati
- Nella Piccola azienda, l'80% del campione afferma di valutare in base alle competenze specialistiche dell'area e in secondo luogo alle capacità personali di gestire le relazioni interpersonali

La maggiore diffusione rilevata nelle grandi organizzazioni di sistemi legati alle competenze specialistiche è probabilmente imputabile al livello più alto di prescrizione e formalizzazione dell'organizzazione, dei ruoli, e delle conoscenze necessarie per ricoprirli propri di imprese più grandi.

**Tabella 10: Competenze oggetto di Valutazione delle prestazioni**

Quali competenze sono maggiormente considerate nella valutazione di dirigenti e quadri?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Competenze specialistiche relative alla loro area funzionale	67%	86%	61%	70%	50%	80%
Capacità di gestire i costi e il budget	57%	43%	54%	36%	55%	20%
Capacità di interfacciarsi e comprendere le problematiche di altre aree funzionali	24%	19%	31%	31%	25%	20%
Capacità di comunicazione interna	21%	14%	25%	26%	30%	35%
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	38%	43%	38%	44%	45%	55%
Capacità di negoziazione	19%	12%	23%	20%	45%	40%
Capacità di guida dei collaboratori	50%	38%	69%	54%	45%	20%
Capacità di produrre risultati	79%	69%	79%	70%	55%	50%
Capacità di generare cambiamento/innovazione	29%	21%	59%	39%	40%	25%
Altro	7%	5%	3%	3%	0%	5%

Rispetto al livello di istruzione richiesto per le promozioni interne, l'analisi della dimensione aziendale conferma il dato generale: nella maggioranza dei casi il titolo di studio non è considerato vincolante/determinante ai fini della promozione tanto di Dirigenti che di Quadri. Per coloro che lo ritengono vincolante, la laurea risulta essere il titolo di studio maggiormente richiesto.

**Tabella 11: Promozione interna e livello di istruzione**

Quale è oggi il livello di istruzione richiesto nella vostra azienda per le promozioni interne di dirigenti e quadri?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Diploma	2%	14%	5%	20%	10%	10%
Laurea	36%	26%	34%	21%	30%	40%
Master	2%	0%	4%	2%	20%	0%
Non è una condizione vincolante	60%	60%	57%	57%	40%	50%

## 2.4 POLITICHE RETRIBUTIVE e SISTEMI di INCENTIVAZIONE

Tra le leve utilizzate per trattenere i Dirigenti, la retribuzione variabile e di risultato unitamente al coinvolgimento nelle decisioni rilevanti risultano essere le leve prevalentemente utilizzate dalle aziende indipendentemente dalla dimensione.

Nelle imprese di Piccola e Media dimensione è più alto il valore riconosciuto alla delega e alla possibilità di prender decisioni (35% e 34%) rispetto a quanto avviene nella Grande azienda.

**Tabella 12: Leve utilizzate per trattenere Dirigenti e Quadri**

Leve utilizzate per trattenere i Dirigenti e i Quadri:	Grande azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
La retribuzione base	21%	33%	21%	31%	20%	25%
La retribuzione variabile e di risultato	50%	43%	52%	34%	45%	40%
Il contenuto del lavoro	24%	38%	36%	39%	40%	35%
I benefit (auto, supporti alla famiglia, convenzioni con palestre e centri benessere, cellulare)	21%	19%	31%	20%	10%	25%
La possibilità di viaggiare	2%	0%	11%	3%	5%	5%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	29%	29%	28%	34%	15%	10%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	31%	21%	41%	26%	40%	30%
La flessibilità nell'orario di lavoro	5%	5%	7%	11%	20%	20%
Le attività di lavoro variegata	10%	14%	11%	10%	5%	10%
Le opportunità di formazione e sviluppo	29%	31%	23%	33%	10%	25%
Le opportunità di carriera	26%	48%	21%	36%	10%	30%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	21%	24%	34%	30%	35%	15%
Il carico di lavoro adeguato	5%	7%	3%	5%	5%	0%
La presenza di altre opportunità	7%	2%	7%	7%	5%	0%

Rispetto agli aumenti retributivi per il 2009, la percentuale di coloro che non hanno stanziato delle risorse o comunque non hanno ancora deciso risulta estremamente marcata nel caso della Piccola Azienda.

Nella Media Azienda invece si assiste ad una percentuale maggiore di aziende che hanno stanziato risorse tanto per i Dirigenti (58%) che per i Quadri (42%) rispetto a quante affermano di non averlo fatto (26% per entrambe le categorie di inquadramento).

Analizzando le risposte delle aziende che affermano di aver stanziato delle risorse per gli aumenti retributivi:

- nella Grande Azienda e nella Piccola le risorse riguardano tanto la retribuzione fissa quanto quella variabile
- mentre nella Media Azienda sembra esserci una tendenza a privilegiare aumenti sulla retribuzione fissa.

**Tabella 13: Aumenti retributivi**

Per il 2009 sono state stanziato risorse per aumenti retributivi ai manager oltre a quelle già previste dai contratti nazionali (a parità di n° di dipendenti)?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Sì, sulla retribuzione fissa	14%	17%	25%	28%	5%	10%
Sì, sulla retribuzione variabile	10%	5%	25%	16%	10%	10%
Sì, sulle retribuzioni fissa e variabili	24%	31%	8%	8%	10%	15%
No	40%	33%	26%	26%	65%	55%
Non ancora deciso	12%	14%	16%	21%	10%	10%

La retribuzione viene tipicamente discussa a cadenza annuale in tutte le tipologie di imprese.

La modalità di comunicazione dell'entità e della composizione del pacchetto retributivo è invece diversa e demandata ai capi diretti nel caso della Grande e Media Azienda (33% e 36%), mentre non si ricorre ad alcuna comunicazione particolare nel caso della Piccola Azienda (45%).

Rispetto ai criteri di scelta, l'incremento retributivo si decide nella maggioranza dei casi in base ai risultati raggiunti o in base alle responsabilità del Manager, come evidenziato dalla tabella 14.



**Tabella 14: Criteri di scelta per l'incremento retributivo**

In base a quali criteri si decide generalmente l'incremento retributivo su base individuale ?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Risultati del Manager	88%	71%	89%	84%	80%	70%
Esperienza lavorativa	14%	26%	10%	18%	10%	20%
Età del Manager	0%	2%	2%	2%	0%	0%
Responsabilità del Manager	45%	38%	61%	54%	50%	45%
Sistema di valutazione delle prestazioni formale	45%	55%	38%	39%	30%	40%
Non viene gestita individualmente: gli incrementi si basano su criteri generali e uguali per tutti	2%	2%	3%	7%	0%	0%
Altro	0%	2%	5%	3%	5%	0%

Anche nel caso dell'analisi per dimensione aziendale, il dato generale è confermato rispetto all'esistenza o meno di un sistema di retribuzione variabile: la maggioranza delle aziende afferma infatti di utilizzare un sistema di retribuzione variabile. Nel caso della Grande Azienda la percentuale è del 100% tanto per i Dirigenti che per i Quadri.

L'utilizzo della retribuzione variabile avviene principalmente sotto forma di sistema incentivante collegato ad obiettivi individuali e/o aziendali tanto per i Dirigenti quanto per i Quadri.

Al contrario, è interessante notare come nella Piccola Azienda, la retribuzione variabile sotto forma di bonus discrezionale risulta essere un incentivo particolarmente utilizzato (29% nel caso dei Dirigenti e 35% nel caso dei Quadri).

**Tabella 15: Forme di retribuzione variabile**

Utilizzo della retribuzione variabile sotto forma di:	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Bonus/gratifica a discrezione della direzione aziendale o della proprietà	17%	12%	15%	22%	29%	35%
Premi collettivi con contratto aziendale (es. Premio di Risultato/partecipazione)	7%	29%	5%	22%	0%	0%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi individuali	79%	79%	64%	57%	47%	59%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi di team/gruppo	21%	26%	24%	24%	35%	35%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi aziendali	50%	45%	56%	43%	47%	47%
Altro	2%	0%	2%	2%	0%	0%

Rispetto all'utilizzo di sistemi di incentivazione a lungo termine, questa sembra essere una pratica utilizzata nel 50% dei casi sia dalla Grande che dalla Piccola Azienda, mentre la Media la utilizza nel 38% dei casi.

Tale forma di incentivazione viene utilizzata tanto per i Dirigenti quanto per i Quadri indipendentemente dalla dimensione dell'azienda.

**Tabella 16: Utilizzo dei Sistemi di Incentivazione a Lungo Termine**

Per incentivare a trattenere i manager la sua azienda utilizza sistemi di incentivazioni a lungo termine?	Grande azienda	Media azienda	Piccola azienda
Sì, solo per tutti i dirigenti	7%	3%	10%
Sì, ma solo per alcuni dirigenti	19%	17%	15%
Sì, per dirigenti e anche altre figure di Quadri all'interno dell'organizzazione	24%	18%	25%
No	50%	62%	50%

La percentuale massima della retribuzione variabile su quella di Base conferma il trend emerso a livello complessivo:

- Per i Dirigenti risulta essere compresa tra il 20% e il 30% dell'RBA
- Per i Quadri tra il 15% e il 20% dell'RBA

**Tabella 17: Percentuale massima Retribuzione Variabile sulla Retribuzione Base Annuale**

Quale è nella sua azienda la percentuale massima della retribuzione variabile sulla Retribuzione Base Annuale raggiungibile da Dirigenti e Quadri	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Inferiore al 5%	7%	10%	13%	25%	25%	20%
> 5% fino al 10%	2%	12%	16%	18%	15%	15%
> 10% fino al 15%	19%	29%	13%	20%	20%	20%
> 15% fino al 20%	21%	31%	18%	20%	5%	25%
> 20% fino al 30%	26%	14%	18%	11%	20%	15%
> 30% fino al 40%	14%	2%	11%	3%	15%	5%
> 40% fino al 50%	10%	2%	7%	2%	0%	0%
> 50% fino al 80%	0%	0%	3%	2%	0%	0%
> 80% fino al 100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Oltre il 100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

La tabella 18 conferma quanto emerso dall'analisi generale: le aziende di tutte le dimensioni preferiscono non creare un collegamento diretto tra la retribuzione variabile e il sistema di valutazione delle competenze/comportamenti.

**Tabella 18: Collegamento tra retribuzione variabile e sistema di valutazione delle competenze**

Quanto incide sul totale della retribuzione variabile la quota collegata al sistema di valutazione delle competenze/comportamenti?	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Non è presente nelle nostre valutazioni	57%	52%	48%	52%	45%	40%
E' presente ma non incide sulla retribuzione variabile	19%	21%	26%	23%	20%	25%
Rappresenta fino al 20% della retribuzione variabile	12%	12%	20%	18%	25%	20%
Rappresenta tra il 20% e il 50% della retribuzione variabile	12%	14%	5%	5%	10%	10%
Rappresenta oltre il 50% della retribuzione variabile	0%	0%	2%	2%	0%	5%

Più precisamente, il collegamento tra valutazione delle competenze e premio economico è previsto:

- Grande azienda: 24% per i Dirigenti, 26% per i Quadri
- Media azienda: 27% per i Dirigenti, 25% per i Quadri
- Piccola azienda: 35% per i Dirigenti, 35% per i Quadri

## 2.6 RICAMBIO MANAGERIALE

Marketing, Comunicazione e Commerciale rappresenta l'area caratterizzata dal maggiore ricambio generazionale in tutte le dimensioni aziendali.

Alcune differenze esistono invece per:

- le aree produttive, di erogazione del servizio e/o funzioni di business tipiche del settore (maggiore ricambio nella Grande azienda)
- l'area Risorse Umane (sempre con un maggiore ricambio nella Grande azienda)
- l'area Ricerca&Sviluppo (con tassi di ricambio superiori nella Piccola Azienda)

**Tabella 19: Aree funzionali di ricambio manageriale**

Quali sono le aree funzionali nelle quali c'è maggior ricambio manageriale	Grande azienda	Media azienda	Piccola azienda
Acquisti e logistica	10%	8%	15%
Amministrazione finanza e controllo	12%	18%	15%
Direzione generale	7%	20%	15%
Marketing, Comunicazione e Commerciale	55%	51%	60%
Produzione e/o produzione del servizio	29%	13%	15%
Ricerca e Sviluppo	2%	3%	10%
Risorse umane	12%	5%	0%
Altre funzioni di business tipiche del nostro settore (ad esempio: Area Corporate banking per il settore del Credito)	19%	16%	0%
Altre funzioni di staff	12%	15%	25%

Tra i principali motivi per i quali negli ultimi 2-3 anni i manager hanno lasciato l'azienda, l'analisi per dimensione aziendale conferma il dato generale: la maggior parte delle aziende afferma che la causa principale è rappresentata da disaccordi con il capo/differenti vedute sulla gestione.

Le differenze emergono invece dall'analisi delle cause immediatamente seguenti:

- nelle aziende di Grande e Media dimensione, la mancanza di prospettive interne risulta essere la causa prevalente (Grande 33%, Media 31%),
- nella Piccola Azienda la seconda causa di importanza nella decisione di lasciare l'azienda è la ricerca di miglioramenti retributivi (35%)

Le difficoltà di ricollocamento sono riconosciute come significative dalle aziende di tutte le dimensioni più per i Dirigenti (riconosciute da una % di aziende che oscilla tra il 59% delle medie imprese e il 65% delle piccole) che per i Quadri (riconosciute da una % di aziende che oscilla tra il 33% delle medie imprese e il 40% delle piccole).

La tabella 20 evidenzia come nel caso dei Dirigenti, le maggiori difficoltà a ricollocarsi siano rappresentate dall'età e dalla retribuzione. Nel caso dei Quadri, l'età risulta essere determinante nella Grande e Media Azienda mentre la Piccola identifica come maggiore difficoltà di ricollocamento la retribuzione.

**Tabella 20: Fattori che influiscono sul ricollocamento**

Se esistono difficoltà nel ricollocamento dei manager a quali fattori sono dovute:	Grande Azienda		Media Azienda		Piccola Azienda	
	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri	Dirigenti	Quadri
Età	74%	47%	64%	65%	62%	50%
Retribuzione	56%	47%	53%	40%	54%	75%
Status/posizione	22%	20%	39%	35%	46%	25%
Sesso	0%	7%	0%	0%	8%	0%
Altro	22%	27%	11%	30%	15%	13%

## 2.6 ANALISI delle COMPETENZE RICHIESTE AI MANAGER DEL FUTURO e IN TEMPO di CRISI

Riassumendo le caratteristiche richieste oggi ad un manager, si sono sottolineati nei paragrafi precedenti i seguenti aspetti:

- agli executive viene richiesta visione strategica, leadership e attenzione ai risultati
- ai dirigenti viene richiesta leadership e attenzione ai risultati
- ai quadri viene richiesta attenzione ai risultati

**Tabella 21: Caratteristiche richieste oggi al manager**

Quali sono per lei e per la sua azienda le principali caratteristiche richieste a un manager oggi a seconda del suo ruolo?	Grande Azienda			Media Azienda			Piccola Azienda		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Leadership	81%	88%	52%	69%	85%	51%	70%	60%	20%
Visione strategica	79%	45%	10%	75%	61%	23%	75%	40%	15%
Comunicazione	48%	50%	52%	62%	64%	66%	25%	55%	75%
Esperienza internazionale	29%	14%	19%	36%	18%	13%	20%	35%	25%
Risultati	71%	81%	79%	69%	80%	87%	50%	60%	65%
Innovazione	31%	36%	40%	38%	38%	38%	25%	25%	20%
Etica	50%	52%	38%	44%	49%	49%	50%	40%	40%
Cultura specialistica	12%	38%	67%	20%	26%	59%	10%	25%	65%
Cultura Interfunzionale	33%	33%	21%	28%	41%	34%	35%	25%	25%
Altro	2%	0%	2%	2%	0%	0%	5%	10%	10%

Se si analizzano le risposte relative alle caratteristiche che invece acquisteranno maggiore importanza nel futuro, si può sottolineare quanto segue:

- nel caso degli Executive, la visione strategica e la leadership risultano essere le caratteristiche maggiormente richieste soprattutto nelle aziende di Grande e Media Dimensione
- nel caso dei Dirigenti, le aziende ritengono che leadership, visione strategica ed innovazione saranno le caratteristiche più importanti nel futuro
- nel caso dei Quadri, l'attenzione ai risultati risulta essere confermata nella Media e Piccola Azienda mentre nella Grande prevale l'innovazione.

**Tabella 22: Caratteristiche che acquisteranno importanza in futuro**

Secondo lei quali di queste caratteristiche o altre che lei vorrà indicare acquisteranno in futuro più importanza per i diversi ruoli manageriali?	Grande Azienda			Media Azienda			Piccola Azienda		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Leadership	55%	55%	38%	56%	61%	51%	45%	40%	15%
Visione strategica	67%	50%	29%	62%	64%	39%	55%	55%	15%
Comunicazione	36%	38%	38%	51%	51%	48%	35%	45%	40%
Esperienza internazionale	26%	33%	17%	30%	31%	26%	45%	40%	25%
Risultati	38%	38%	40%	46%	49%	52%	45%	55%	60%
Innovazione	48%	50%	48%	43%	52%	48%	50%	60%	50%
Etica	36%	36%	21%	34%	33%	31%	25%	15%	15%
Cultura specialistica	7%	7%	19%	13%	18%	30%	10%	5%	40%
Cultura Interfunzionale	21%	31%	36%	35%	38%	38%	15%	10%	30%
Altro	2%	2%	2%	0%	0%	0%	5%	5%	5%

L'analisi per dimensione aziendale conferma il dato generale.  
In particolare, le competenze necessarie in tempo di crisi risultano essere:

- attenzione ai costi (esperti in controllo di gestione)  
In particolare, tale figura professionale sembra essere maggiormente richiesta nelle Piccola aziende (70% del campione)
- sviluppo commerciale (esperti in sviluppo commerciale e vendite)
- taglio dei costi e ristrutturazione (HR Manager)



**Tabella 23: Figure manageriali necessarie in tempo di crisi**

Quali sono in questo periodo di crisi le competenze e quindi le professioni o figure manageriali più necessarie in azienda?	Grande azienda	Media azienda	Piccola azienda
Esperti in taglio dei costi e ristrutturazione (HR manager)	52%	41%	25%
Esperti in Controllo di gestione (Controller)	52%	66%	70%
Esperti in Finanza e ridefinizione del debito (finance manager)	26%	26%	25%
Esperti in recupero crediti (Credit Manager)	19%	26%	30%
Esperti in gestione del rischio (Risk manager)	12%	25%	15%
Esperti in gestione operativa (Operation Manager)	33%	34%	25%
Esperti in Acquisti su mercati esteri	7%	8%	0%
Esperti di logistica	12%	7%	0%
Esperti di mercati esteri (Export manager)	7%	13%	25%
Esperti sviluppo commerciale e vendite	50%	62%	75%
Esperti di Change management	29%	30%	20%
Esperti di comunicazione interna	5%	15%	15%
Esperti di risparmio energetico (Energy Manager)	14%	10%	0%
Esperti di comunicazione	5%	13%	15%
Esperti di innovazione	40%	23%	25%
Esperti in R&D	24%	25%	10%
Altro	5%	0%	0%



# Analisi per settore

### 3.1 INTRODUZIONE

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi segmentata per *Settore merceologico*, e in particolare vengono evidenziati i risultati di dettaglio per:

- Industria*
- Commercio e Turismo*
- Società di Servizi*
- Altri Settori* (inteso come somma di tutti i settori non trattati singolarmente)

Anche in questo capitolo le risposte sono sviluppate alla luce dei seguenti aspetti:

- o Dinamiche di inserimento
- o Sviluppo e Valutazione delle Performance
- o Politiche retributive e sistemi incentivanti
- o Ricambio manageriale
- o Analisi delle competenze richieste ai Manager del futuro

### 3.2 DINAMICHE di INSERIMENTO

Nella ricerca di nuove figure manageriale, i canali di reclutamento maggiormente utilizzati risultano essere le società di Head Hunting e le Conoscenze personali con differenze sostanziali tra i vari settori:

- le società di Head Hunting sono il canale maggiormente utilizzato nell'Industria e nel Commercio e Turismo
- le conoscenze personali prevalgono invece nelle Società di Servizi e negli Altri Settori.

Tabella 1: Canali di reclutamento

Quali canali di recruiting sono maggiormente utilizzati per attrarre i dirigenti e i quadri?	Industria	Commercio e Turismo	Società di Servizi	Altri Settori
Conoscenze personali	44%	48%	86%	75%
Società di Head Hunting	80%	74%	68%	55%
Outplacement	4%	6%	14%	0%
Altro	6%	3%	5%	25%

Tra le leve utilizzate per attrarre i Manager, la tabella 2 evidenzia come queste appaiono sostanzialmente le stesse per Dirigenti e Quadri a parità di settore; la natura dell'impresa sembra dunque determinare policy di attrazione pressoché indistinte per le 2 categorie di inquadramento. In particolare, l'analisi di dettaglio evidenzia:

- *Dirigenti:*
  - o la retribuzione base e il contenuto del lavoro risultano essere le leve maggiormente utilizzate nell'*Industria*
  - o la retribuzione variabile e di risultato e il contenuto del lavoro nel caso del Commercio e Turismo
  - o il contenuto del lavoro e la retribuzione base nelle Società di Servizi
  - o gli obiettivi di lavoro sfidanti e il contenuto del lavoro negli Altri Settori
- *Quadri:*
  - o la retribuzione base e il contenuto del lavoro nell'*Industria*
  - o la retribuzione base, la retribuzione variabile e di risultato e il contenuto del lavoro nel Commercio e Turismo
  - o il contenuto del lavoro e la retribuzione base nelle Società di Servizi
  - o il contenuto del lavoro e gli obiettivi sfidanti negli Altri Settori

**Tabella 2: Leve utilizzate per attrarre Dirigenti e Quadri**

Leve utilizzate per attrarre i Dirigenti e i Quadri:	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
La retribuzione base	46%	54%	35%	45%	18%	36%	25%	35%
La retribuzione variabile e di risultato	38%	36%	52%	35%	45%	27%	35%	25%
Il contenuto del lavoro	44%	46%	45%	35%	32%	41%	50%	50%
I benefit (auto, supporti alla famiglia, convenzioni con palestre e centri benessere, cellulare ..)	20%	20%	32%	32%	9%	5%	15%	10%
La possibilità di viaggiare	10%	6%	6%	10%	0%	5%	5%	10%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	20%	18%	35%	23%	23%	32%	60%	40%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	24%	16%	19%	16%	27%	14%	10%	10%
La flessibilità nell'orario di lavoro	6%	10%	6%	3%	9%	18%	5%	5%
Le attività di lavoro variegata	10%	6%	16%	10%	18%	23%	10%	10%
Le opportunità di formazione e sviluppo	22%	24%	19%	35%	23%	18%	15%	20%
Le opportunità di carriera	14%	20%	35%	35%	14%	18%	20%	20%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	12%	12%	32%	26%	23%	9%	10%	10%
Il carico di lavoro adeguato	4%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	5%
La presenza di altre opportunità	2%	4%	3%	3%	14%	5%	0%	5%

L'analisi del trend occupazionale (tabella 3) evidenzia un sostanziale allineamento nei vari settori (il numero dei manager rimarrà tendenzialmente stabile), con l'eccezione delle Società di Servizi che mostrano l'outlook peggiore (il numero di Dirigenti diminuirà per il 32% delle aziende intervistate).

Le maggiori difficoltà delle Società di Servizi rispetto alle prospettive occupazionali dei manager sono confermate anche nell'analisi dei Quadri (diminuiranno per il 23% delle aziende)

**Tabella 3: Trend occupazionale**

Nell'anno in corso e nel prossimo ritenete che il numero di dirigenti e quadri della vostra azienda crescerà, diminuirà o rimarrà stabile?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Crescerà	12%	18%	7%	19%	4%	27%	5%	15%
Diminuirà	12%	12%	19%	16%	32%	23%	15%	15%
Stabile	76%	70%	74%	65%	64%	50%	80%	70%

L'analisi del trend occupazionale delle donne all'interno della popolazione dei manager conferma quanto emerso dal dato generale ossia un sostanziale aumento in tutti i settori, più netto tuttavia tra i Quadri che non tra gli Executive.

**Tabella 4: Trend occupazionale – Donne Manager**

Negli ultimi 2 anni il numero di donne tra executive, dirigenti e quadri è stabile, in calo, in aumento?	Industria			Commercio e Turismo			Società di Servizi			Altri Settori		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Stabile	86%	72%	60%	94%	74%	62%	77%	68%	59%	80%	65%	50%
In calo	0%	2%	8%	0%	3%	3%	5%	9%	0%	0%	10%	15%
In aumento	14%	26%	32%	6%	23%	35%	18%	23%	41%	20%	25%	35%

Rispetto al prossimo futuro, anche l'analisi per settore evidenzia la difficoltà di formulare ipotesi rispetto all'aumento o meno delle figure manageriali femminili (Tabella 5).

Tuttavia, emerge con chiarezza il fenomeno delle Società di Servizi, tra le quali è diffusa la convinzione circa un aumento sostanziale del numero di donne (lo dichiara il 36% del campione per i quadri, il 23% per executive e dirigenti).

Infine, la Tabella 6 riporta le professionalità maggiormente richieste nei prossimi anni per ciascuno dei settori oggetto d'analisi.

**Tabella 5: Trend occupazionale – Donne Manager**

Per il prossimo futuro pensate che il numero di donne in posizione di executive, dirigenti e quadri nella vostra azienda aumenterà?	Industria			Commercio e Turismo			Società di Servizi			Altri Settori		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Sì, aumenterà	8%	6%	18%	6%	6%	26%	23%	23%	36%	5%	20%	20%
No, non aumenterà	18%	18%	8%	48%	48%	26%	14%	18%	14%	5%	5%	0%
Non dipende dal genere	46%	50%	50%	32%	29%	32%	50%	50%	45%	55%	50%	55%
Non lo so	28%	26%	24%	14%	16%	16%	14%	9%	5%	35%	25%	25%

**Tavola 6: Figure professionali da assumere**

Quali sono oggi o ritiene saranno nel prossimo futuro le aree professionali/figure professionali nella quali pensate di assumere manager dirigenti o quadri?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
General Management	14%	2%	10%	0%	27%	5%	20%	5%
Business Unit Manager	20%	12%	10%	3%	23%	41%	30%	25%
Operation Manager	4%	20%	13%	6%	5%	9%	20%	25%
Commerciale e Vendite/Sales Manager	30%	48%	52%	71%	27%	55%	35%	40%
Produzione	10%	16%	0%	0%	5%	5%	0%	10%
R&D Manager	4%	8%	0%	3%	0%	18%	0%	15%
Finanza e Controllo	2%	4%	13%	16%	14%	9%	10%	15%
Marketing	10%	8%	6%	23%	5%	9%	0%	10%
HR	2%	6%	3%	3%	14%	14%	10%	15%
Comunicazione	0%	6%	0%	6%	0%	5%	0%	5%
Facility Management	2%	6%	0%	0%	0%	14%	0%	0%
Altro	20%	18%	13%	10%	23%	14%	5%	5%



### 3.3 SVILUPPO e VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Al fine di sostenere lo sviluppo professionale, le aziende che hanno partecipato alla Survey hanno evidenziato come strumento prevalente il percorso formativo con alcune differenze a seconda del settore.

In particolare:

- i percorsi formativi all'esterno dell'azienda risultano essere prevalenti nell'Industria (48% del campione) e negli "Altri Settori" (50% del campione)
- i percorsi formativi interni al contrario sono maggiormente utilizzati dalle aziende del Commercio e Turismo (48% del campione) e dalle Società di Servizi (55% del campione).

Lo strumento del Coaching sta assumendo importanza in tutti i settori ed in particolare nei settori del Commercio e Turismo (29%), delle Società di Servizi (32%) e degli Altri Settori (25%).

**Tabella 7: Azioni di Sviluppo professionale**

Per sostenere lo sviluppo professionale dei manager presenti in azienda, quali sono le principali azioni intraprese dall'organizzazione?	Industria	Commercio e Turismo	Società di Servizi	Altri Settori
Non è assunta nessuna azione di sostegno organica e formalizzata	16%	16%	14%	5%
Coaching	14%	29%	32%	25%
Mentoring	0%	6%	9%	0%
Possibilità di partecipare a gruppo di approfondimento e iniziative divulgative	8%	0%	5%	5%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interfunzionale	26%	10%	18%	15%
Possibilità di partecipare a gruppi di lavoro interaziendali	10%	16%	0%	25%
Percorsi formativi all'esterno dell'azienda	48%	35%	36%	50%
Percorsi formativi interni all'azienda	42%	48%	55%	45%
Percorsi di carriera ad hoc	10%	23%	14%	20%

Passando all'analisi dei sistemi di Valutazione delle Prestazioni, l'analisi per settore conferma il dato generale:

- tutti i settori affermano di prevedere un sistema di valutazione formale delle prestazioni tanto per i Quadri, quanto per i Dirigenti.

In particolare, gli elementi sulla base dei quali viene valutata la prestazione vedono una prevalenza di valutazione in base ai risultati e in secondo luogo in base ai comportamenti assunti dai manager, come illustrato nella tabella 8.

**Tabella 8: Elementi di Valutazione delle Prestazioni**

In base a quali elementi viene valutata la prestazione dei dirigenti e dei quadri?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
In base ai risultati	98%	90%	94%	90%	100%	100%	90%	75%
In base al tempo e all'impegno che dedicano al lavoro	22%	28%	16%	19%	18%	23%	10%	20%
In base alle competenze che acquisiscono	28%	38%	39%	48%	23%	36%	30%	45%
In base ai comportamenti che mantengono	64%	58%	61%	61%	36%	41%	50%	40%
Altro	0%	2%	0%	0%	0%	5%	0%	5%

L'analisi rispetto a chi valuta in un sistema di valutazione delle prestazioni evidenzia una uniformità nelle risposte nel caso dei Dirigenti: la maggioranza dei rispondenti afferma infatti che gli stessi sono valutati dal Capo diretto.

Rispetto ai Quadri, la valutazione avviene nella maggioranza dei casi ad opera della Direzione (in particolare nelle imprese di piccola dimensione e/o famigliari) ad eccezione del Commercio e Turismo dove prevale la valutazione da parte del Capo Diretto.

Rimane invece confermato lo scarso utilizzo della valutazione a 360° mentre spicca l'autovalutazione nelle Società di Servizi tanto per i Dirigenti che per i Quadri.

**Tabella 9: Chi valuta**

Da chi viene valutata la prestazione?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Autovalutazione	2%	8%	23%	23%	36%	41%	20%	20%
Collaboratori	2%	2%	3%	3%	9%	9%	5%	5%
Colleghi	2%	2%	0%	0%	9%	14%	5%	5%
Capo diretto	64%	44%	77%	61%	73%	55%	75%	55%
Direzione	56%	74%	29%	39%	45%	55%	50%	75%
Da tutti i soggetti (valutazione a 360°)	6%	4%	10%	16%	14%	9%	5%	5%
Altro	2%	0%	3%	3%	5%	0%	5%	0%

Rispetto all'esistenza di un sistema di valutazione delle competenze/comportamenti, la tabella 10 evidenzia una sostanziale differenza tra il settore dell'Industria e gli altri settori. Infatti:

- il 54% dei rispondenti del settore Industria afferma di non prevedere tale valutazione sia per i Dirigenti che per i Quadri
- al contrario, tale valutazione è maggiormente diffusa in tutti i settori rimanenti, in particolare nel Commercio e Turismo

Quando presente, in ogni caso, il sistema è nella prevalenza dei casi disgiunto dalla retribuzione variabile.

**Tabella 10: Sistema di valutazione delle competenze/comportamenti**

Nella sua azienda esiste un sistema formalizzato di valutazione delle competenze/comportamenti degli individui?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Sì e da luogo ad un premio variabile	18%	18%	29%	32%	32%	36%	20%	20%
Sì ma non è correlato alla retribuzione variabile	28%	28%	42%	42%	32%	41%	45%	35%
No	54%	54%	29%	26%	36%	23%	35%	45%

Analizzando le competenze oggetto di valutazione delle prestazioni, dalla Tabella 11 emerge quanto segue:

- I Dirigenti sono valutati in base alla capacità di produrre i risultati in tutti i settori ad eccezione degli Altri Settori nei quali le competenze specialistiche relative alla loro area funzionale risultano essere prevalenti (80% del campione)
- I Quadri sono valutati in base alle competenze specialistiche relative alla loro area funzionale indipendentemente dal settore

**Tabella 11: Competenze oggetto di Valutazione delle prestazioni**

Quali competenze sono maggiormente considerate nella valutazione di dirigenti e quadri?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Competenze specialistiche relative alla loro area funzionale	56%	72%	68%	94%	55%	64%	70%	80%
Capacità di gestire i costi e il budget	54%	28%	55%	35%	50%	32%	65%	60%
Capacità di interfacciarsi e comprendere le problematiche di altre aree funzionali	24%	26%	26%	19%	32%	27%	35%	30%
Capacità di comunicazione interna	24%	18%	16%	19%	36%	41%	25%	25%
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	40%	50%	35%	35%	50%	50%	30%	45%
Capacità di negoziazione	18%	16%	26%	23%	36%	23%	30%	25%
Capacità di guida dei collaboratori	60%	48%	58%	39%	64%	41%	50%	40%
Capacità di produrre risultati	74%	66%	84%	77%	77%	59%	60%	60%
Capacità di generare cambiamento/innovazione	42%	26%	48%	39%	59%	41%	35%	20%
Altro	4%	0%	6%	6%	5%	9%	0%	5%

Rispetto al livello di istruzione richiesto per le promozioni interne, l'analisi per settore conferma quanto emerso dal dato generale: nella maggioranza dei casi il titolo di studio posseduto non è una condizione vincolante.

**Tabella 12: Promozione interna e livello di istruzione**

Quale è oggi il livello di istruzione richiesto nella vostra azienda per le promozioni interne di dirigenti e quadri?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Diploma	4%	18%	6%	23%	0%	5%	10%	15%
Laurea	40%	26%	29%	19%	41%	45%	20%	15%
Master	4%	0%	3%	0%	14%	5%	5%	0%
Non è una condizione vincolante	52%	56%	61%	58%	45%	45%	65%	70%

### 3.4 POLITICHE RETRIBUTIVE e SISTEMI di INCENTIVAZIONE

Tra le leve utilizzate per trattenere i manager, la tabella 13 illustra quanto segue:

- i Dirigenti sono prevalentemente "trattenuti" dalle imprese attraverso:
  - o coinvolgimento nelle decisioni importanti (vd Industria)
  - o retribuzione variabile e di risultato (vd Altri settori)
- i Quadri attraverso:
  - o il contenuto del lavoro (vd Società di Servizi)
  - o la retribuzione variabile e di risultato (Altri settori)

**Tabella 13: Leve utilizzate per trattenere Dirigenti e Quadri**

Leve utilizzate per trattenere i Dirigenti e i Quadri:	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
La retribuzione base	30%	36%	13%	32%	9%	18%	25%	30%
La retribuzione variabile e di risultato	42%	38%	65%	39%	45%	23%	55%	55%
Il contenuto del lavoro	30%	38%	42%	39%	27%	36%	30%	40%
I benefit (auto, supporti alla famiglia, convenzioni con palestre e centri benessere, cellulare ..)	24%	20%	35%	23%	9%	9%	25%	30%
La possibilità di viaggiare	6%	2%	10%	6%	9%	0%	5%	0%
Gli obiettivi di lavoro sfidanti	30%	30%	19%	19%	14%	32%	40%	35%
Il coinvolgimento nelle decisioni rilevanti	48%	34%	26%	26%	41%	23%	25%	5%
La flessibilità nell'orario di lavoro	10%	12%	6%	6%	9%	14%	5%	10%
Le attività di lavoro variegata	6%	8%	16%	13%	14%	14%	5%	15%
Le opportunità di formazione e sviluppo	16%	20%	29%	39%	23%	32%	30%	45%
Le opportunità di carriera	18%	34%	32%	52%	14%	36%	20%	35%
L'autonomia e il livello di delega nelle decisioni	24%	20%	39%	39%	41%	27%	20%	15%
Il carico di lavoro adeguato	2%	6%	0%	0%	9%	5%	10%	10%
La presenza di altre opportunità	2%	2%	6%	6%	14%	0%	10%	10%

L'analisi delle risorse stanziato nel 2009 per aumenti retributivi evidenzia come le aziende appartenenti al settore Industria dichiarino in misura superiore alle altre di aver previsto degli aumenti retributivi: per gli altri settori la % di aziende che ha deciso di non intervenire sulle retribuzioni dei dirigenti è compresa tra il 48% (Commercio e turismo) e il 40% (Altri settori)

Tra le risposte delle aziende che affermano di aver stanziato delle risorse, si evidenzia come sia l'Industria che il Commercio e Turismo hanno previsto aumenti rispetto alla retribuzione fissa, mentre le Società di Servizi rispetto a quella variabile.

**Tabella 14: Aumenti retributivi**

Per il 2009 sono state stanziato risorse per aumenti retributivi ai manager oltre a quelle già previste dai contratti nazionali (a parità di n° di dipendenti)?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Sì, sulla retribuzione fissa	24%	26%	23%	26%	5%	5%	10%	20%
Sì, sulla retribuzione variabile	8%	2%	16%	10%	36%	32%	20%	15%
Sì, sulle retribuzioni fissa e variabili	24%	20%	3%	16%	5%	14%	15%	15%
No	26%	26%	48%	42%	45%	41%	40%	30%
Non ancora deciso	18%	26%	10%	6%	9%	9%	15%	20%

L'analisi per settore non evidenzia particolari differenze rispetto al dato generale in merito alla tempistica di discussione della retribuzione: in tutti i settori è infatti confermata la cadenza annuale.

Rispetto alla modalità di comunicazione, solo l'Industria afferma di non utilizzare una particolare modalità di comunicazione (il 38% del campione), mentre negli altri settori la comunicazione è demandata ai Capi Diretti:

- 45% del campione nel Commercio e Turismo
- 45% del campione nelle Società di Servizi
- 35% del campione negli Altri Settori

Rispetto ai criteri di scelta, l'incremento retributivo si decide nella maggioranza dei casi in base ai risultati raggiunti dai Manager (sia Dirigenti che Quadri), indipendentemente dal settore.

Il dato generale che evidenziava come il 93% del campione dichiarasse di utilizzare un sistema di retribuzione variabile sia per i Dirigenti che per i Quadri, è confermato anche quando si passa all'analisi per settore.

In alcuni casi, la percentuale arriva al 100% (Società di Servizi – Quadri).

La tabella 15 illustra come la retribuzione variabile sia utilizzata prevalentemente sotto forma di Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda e collegato ad obiettivi individuali in tutti i settori e nei confronti sia dei Dirigenti che dei Quadri.

**Tabella 15: Forme di retribuzione variabile**

Utilizzo della retribuzione variabile sotto forma di:	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Bonus/gratifica a discrezione della direzione aziendale o della proprietà	21%	26%	10%	17%	14%	18%	24%	13%
Premi collettivi con contratto aziendale (es. Premio di Risultato/partecipazione)	4%	30%	7%	17%	5%	5%	6%	25%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi individuali	66%	61%	72%	76%	67%	68%	59%	56%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi di team/gruppo	23%	22%	24%	21%	38%	45%	12%	25%
Sistema di incentivazione formalizzato gestito direttamente dall'azienda collegato ad obiettivi aziendali	47%	39%	45%	31%	71%	64%	59%	56%
Altro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12%	6%

I sistemi di incentivazione di lungo termine sono utilizzati nel Commercio e Turismo e nelle Società di Servizi mentre risultano essere poco utilizzati nell'Industria e negli Altri Settori (Tabella 16). In riferimento a coloro che affermano di utilizzare tali sistemi, la maggior parte del campione afferma di utilizzarlo per i dirigenti e anche altre figure di Quadri.

**Tabella 16: Utilizzo dei Sistemi di Incentivazione a Lungo Termine**

Per incentivare a trattenere i manager la sua azienda utilizza sistemi di incentivazioni a lungo termine?	Industria	Commercio e Turismo	Società di Servizi	Altri Settori
Sì, solo per tutti i dirigenti	2%	13%	9%	0%
Sì, ma solo per alcuni dirigenti	12%	19%	27%	15%
Sì, per dirigenti e anche altre figure di Quadri all'interno dell'organizzazione	18%	23%	18%	30%
No	68%	45%	45%	55%

La percentuale massima di Retribuzione Variabile sulla Retribuzione Base è diversa nei vari settori:

- per i Dirigenti è prevalentemente:
  - o compresa tra il 20% e il 30% nell'Industria
  - o compresa tra il 15% e il 20% nel Commercio e Turismo
  - o superiore al 30% negli Altri Settori

mentre tra le Società di Servizi emerge una situazione molto varia

- per i Quadri è prevalentemente:
  - o compresa tra il 20% e il 30% nell'Industria
  - o tra il 15% e il 20% nel Commercio e Turismo e nelle Società di Servizi
  - o tra il 10% e il 15% negli Altri Settori

**Tabella 17: Percentuale massima Retribuzione Variabile sulla Retribuzione Base Annuale**

Quale è nella sua azienda la percentuale massima della retribuzione variabile sulla Retribuzione Base Annuale raggiungibile da Dirigenti e Quadri	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Inferiore al 5%	8%	16%	16%	23%	18%	14%	15%	25%
> 5% fino al 10%	18%	24%	6%	6%	0%	14%	15%	10%
> 10% fino al 15%	18%	24%	16%	29%	18%	9%	10%	25%
> 15% fino al 20%	20%	20%	23%	32%	14%	27%	5%	20%
> 20% fino al 30%	26%	26%	19%	3%	18%	23%	15%	20%
> 30% fino al 40%	6%	6%	10%	3%	18%	5%	30%	0%
> 40% fino al 50%	2%	2%	10%	3%	9%	5%	10%	0%
> 50% fino al 80%	2%	2%	0%	0%	5%	5%	0%	0%
> 80% fino al 100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Oltre il 100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Infine, la scarsa propensione delle aziende al collegamento tra retribuzione variabile e sistema di valutazione delle competenze è confermata anche dall'analisi per settore (tabella 18).



**Tabella 18: Collegamento tra retribuzione variabile e sistema di valutazione delle competenze**

Quanto incide sul totale della retribuzione variabile la quota collegata al sistema di valutazione delle competenze/comportamenti?	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Non è presente nelle nostre valutazioni	56%	60%	45%	42%	45%	32%	50%	60%
E' presente ma non incide sulla retribuzione variabile	16%	16%	26%	26%	23%	27%	35%	30%
Rappresenta fino al 20% della retribuzione variabile	18%	14%	13%	13%	27%	31%	15%	10%
Rappresenta tra il 20% e il 50% della retribuzione variabile	10%	10%	13%	16%	5%	5%	0%	0%
Rappresenta oltre il 50% della retribuzione variabile	0%	0%	3%	3%	0%	5%	0%	0%

### 3.5 RICAMBIO MANAGERIALE

L'analisi delle aree funzionali di ricambio manageriale evidenzia quanto segue:

- una situazione omogenea in quasi tutti i settori (l'area di maggior ricambio risulta essere quella relativa al Marketing, Comunicazione e Commerciale)
- negli Altri Settori la percentuale di ricambio risulta essere identica (30%) nelle seguenti aree funzionali: marketing, comunicazione e commerciale, amministrazione finanza e controllo, produzione e altre funzioni di business tipiche.

**Tabella 19: Aree funzionali di ricambio manageriale**

Quali sono le aree funzionali nelle quali c'è maggior ricambio manageriale	Industria	Commercio e Turismo	Società di Servizi	Altri Settori
Acquisti e logistica	8%	13%	5%	15%
Amministrazione finanza e controllo	8%	16%	18%	30%
Direzione generale	18%	16%	18%	0%
Marketing, Comunicazione Commerciale	58%	71%	41%	30%
Produzione e/o produzione del servizio	22%	10%	14%	30%
Ricerca e Sviluppo	6%	0%	5%	5%
Risorse umane	10%	6%	5%	0%
Altre funzioni di business tipiche del nostro settore (ad esempio: Area Corporate banking per il settore del Credito)	12%	3%	23%	30%
Altre funzioni di staff	8%	13%	27%	25%

Tra i principali motivi per i quali negli ultimi anni i Manager hanno lasciato l'azienda emerge quanto segue:

- il disaccordo con il capo risulta essere il motivo prevalente nell'Industria (50% del campione) e nel Commercio e Turismo (45%)
- la ricerca di miglioramenti retributivi e di opportunità di carriera risultano essere le ragioni prevalenti nelle Società di Servizi (rispettivamente 50% e 41%) e negli altri settori (rispettivamente 35% e 30%).

In tutti i settori, gli organici appaiono sostanzialmente stabili sia per i Dirigenti che per i Quadri: circa l'80% delle aziende dei settori analizzati afferma infatti di non aver effettuato riduzioni di organico.

Quando si passa ad analizzare il ricollocamento dei manager, l'analisi per settore conferma il dato generale: i Dirigenti sono coloro fanno più fatica a ricollocarsi rispetto ai Quadri.

Tra i fattori che influiscono sulle difficoltà di ricollocamento, viene confermato quanto emerso dal dato generale:

- Dirigenti:
  - o l'età e la retribuzione risultano essere i fattori che ostacolano maggiormente il ricollocamento in tutti i settori
- Quadri:
  - o l'età e la retribuzione risultano confermati nei settori dell'Industria, Commercio e Turismo e Società di Servizi
  - o l'appartenenza a settori di nicchia (Altro) negli Altri Settori

**Tabella 20: Fattori che influiscono sul ricollocamento**

Se esistono difficoltà nel ricollocamento dei manager a quali fattori sono dovute:	Industria		Commercio e Turismo		Società di Servizi		Altri Settori	
	D	Q	D	Q	D	Q	D	Q
Età	57%	81%	80%	42%	83%	67%	57%	22%
Retribuzione	57%	63%	65%	50%	42%	50%	43%	22%
Status/posizione	37%	19%	35%	33%	42%	33%	21%	33%
Sesso	0%	0%	0%	8%	8%	0%	0%	0%
Altro	17%	25%	0%	8%	17%	17%	36%	56%

### 3.6 ANALISI delle COMPETENZE RICHIESTE AI MANAGER DEL FUTURO e IN TEMPO di CRISI

L'analisi delle competenze richieste oggi ai manager variano a seconda che si tratti di Executive, Dirigenti e Quadri e si differenziano tra i vari settori. In particolare:

- per gli Executive:
  - o la visione strategica risulta essere prevalente nel caso del Commercio e Turismo e nelle società di Servizi
  - o la leadership nell'Industria
  - o l'attenzione ai risultati negli altri settori
- per i Dirigenti:
  - o la leadership è la principale caratteristica richiesta nelle aziende appartenenti ai settori dell'Industria, delle Società di Servizi e Altri Settori
  - o l'attenzione ai risultati nel Commercio e Turismo
- per i Quadri:
  - o l'attenzione ai risultati è richiesta nell'Industria, nel Commercio e Turismo e nelle Società di Servizi
  - o negli Altri Settori l'attenzione ai risultati è considerata importante tanto quanto la cultura specialistica indispensabile in settori di nicchia

L'attenzione alla comunicazione e all'etica sembrano, inoltre, acquisire importanza in tutti i settori.

**Tabella 21: Caratteristiche richieste oggi al manager**

Quali sono per lei e per la sua azienda le principali caratteristiche richieste a un manager oggi a seconda del suo ruolo?	Industria			Commercio e Turismo			Società di Servizi			Altri Settori		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Leadership	80%	88%	54%	77%	81%	45%	73%	73%	36%	50%	80%	40%
Visione strategica	72%	56%	20%	84%	55%	13%	82%	36%	14%	70%	55%	20%
Comunicazione	64%	60%	66%	42%	65%	58%	59%	55%	73%	25%	45%	50%
Esperienza internazionale	38%	24%	18%	42%	13%	13%	14%	27%	18%	15%	10%	20%
Risultati	58%	78%	82%	77%	87%	87%	64%	68%	74%	75%	70%	75%
Innovazione	30%	36%	36%	39%	26%	29%	23%	36%	36%	45%	45%	45%
Etica	48%	58%	50%	42%	39%	35%	45%	45%	41%	55%	45%	45%
Cultura specialistica	16%	26%	60%	10%	42%	65%	9%	14%	55%	30%	40%	75%
Cultura Interfunzionale	42%	40%	30%	23%	32%	26%	23%	32%	27%	25%	35%	30%
Altro	2%	0%	0%	3%	0%	3%	5%	9%	9%	0%	0%	0%

Tra le caratteristiche richieste ai Manager del futuro, in termini di tendenze emerge quanto segue:

- Executive:
  - o la visione strategica risulta essere la caratteristica più importante in tutti i settori ad eccezione del Commercio e Turismo dove la capacità di innovare risulta essere prevalente anche se di poco (58%) rispetto alla visione strategica (55%)
- Dirigenti:
  - o la visione strategica è richiesta nell'industria e nel Commercio e Turismo
  - o l'attenzione ai risultati nelle Società di Servizi
  - o la leadership e l'innovazione negli Altri Settori
- Quadri:
  - o l'attenzione ai risultati è richiesta nell'Industria e nelle Società di Servizi
  - o l'innovazione nel Commercio e Turismo e negli Altri Settori

**Tabella 22: Caratteristiche che acquisteranno importanza in futuro**

Secondo lei quali di queste caratteristiche o altre che lei vorrà indicare acquisteranno in futuro più importanza per i diversi ruoli manageriali?	Industria			Commercio e Turismo			Società di Servizi			Altri Settori		
	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q	E	D	Q
Leadership	58%	56%	42%	55%	48%	35%	50%	59%	36%	45%	60%	50%
Visione strategica	68%	62%	30%	55%	58%	29%	64%	50%	27%	60%	55%	45%
Comunicazione	38%	42%	40%	45%	48%	45%	50%	50%	45%	45%	45%	45%
Esperienza internazionale	32%	36%	20%	35%	32%	26%	27%	27%	27%	25%	35%	20%
Risultati	44%	42%	48%	42%	42%	39%	45%	68%	68%	40%	40%	50%
Innovazione	32%	46%	46%	58%	55%	45%	50%	59%	45%	55%	60%	60%
Etica	30%	28%	22%	29%	26%	19%	41%	32%	27%	40%	45%	40%
Cultura specialistica	8%	8%	28%	13%	10%	26%	0%	14%	32%	25%	25%	25%
Cultura Interfunzionale	24%	32%	34%	23%	26%	35%	18%	27%	27%	20%	40%	50%
Altro	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Rispetto alle figure manageriali richieste in periodo di crisi, l'analisi per settore conferma quanto emerso dal dato generale. Le figure manageriali maggiormente richieste sono:

- l'Esperto in Controllo di Gestione
- l'Esperto in Sviluppo Commerciale e Vendite
- l'Esperto in taglio dei costi e ristrutturazione

Negli "Altri Settori" risulta necessaria la figura dell'Esperto in Innovazione tanto quanto quella dell'Esperto in Sviluppo Commerciale.

**Tabella 23: Figure manageriali necessarie in tempo di crisi**

Quali sono in questo periodo di crisi le competenze e quindi le professioni o figure manageriali più necessarie in azienda?	Industria	Commercio e Turismo	Società di Servizi	Altri Settori
Esperti in taglio dei costi e ristrutturazione (HR manager)	48%	39%	45%	30%
Esperti in Controllo di gestione (Controller)	60%	52%	73%	70%
Esperti in Finanza e ridefinizione del debito (finance manager)	24%	23%	23%	40%
Esperti in recupero crediti (Credit Manager)	18%	26%	23%	40%
Esperti in gestione del rischio (Risk manager)	16%	13%	32%	20%
Esperti in gestione operativa (Operation Manager)	22%	35%	45%	40%
Esperti in Acquisti su mercati esteri	16%	0%	0%	0%
Esperti di logistica	6%	6%	5%	15%
Esperti di mercati esteri (Export manager)	20%	3%	18%	5%
Esperti sviluppo commerciale e vendite	58%	74%	59%	45%
Esperti di Change management	24%	29%	36%	25%
Esperti di comunicazione interna	10%	13%	14%	10%
Esperti di risparmio energetico (Energy Manager)	6%	13%	14%	10%
Esperti di comunicazione	4%	6%	18%	25%
Esperti di innovazione	22%	23%	41%	45%
Esperti in R&D	22%	10%	27%	35%
Altro	0%	0%	0%	10%





OSSERVATORIO MANAGERIALE:  
Primo Rapporto Novembre 2008 - FARE IL MANAGER OGGI  
realizzato da  
OD&M per MANAGERITALIA

MANAGERITALIA  
Federazione nazionale manager del terziario  
Via Nazionale 163 - 00184 Roma  
Via A. Stoppani 6 - 20129 Milano  
tel.+39-06-69942441  
www.manageritalia.it  
manageritalia@manageritalia.it

OD&M  
Organization Design & Management  
Pass. Canonici Lateranensi, 9 - 24121 Bergamo  
Piazza Fidia, 1 - 20159 Milano  
Tel: +39-035-23.55.32  
www.odmconsulting.com  
odm@odmconsulting.com

OSSERVATORIO MANAGERIALE - Tutti i diritti riservati - Riproduzione riservata

Si ringraziano:



che hanno contribuito alla realizzazione dell'**Osservatorio Manageriale**