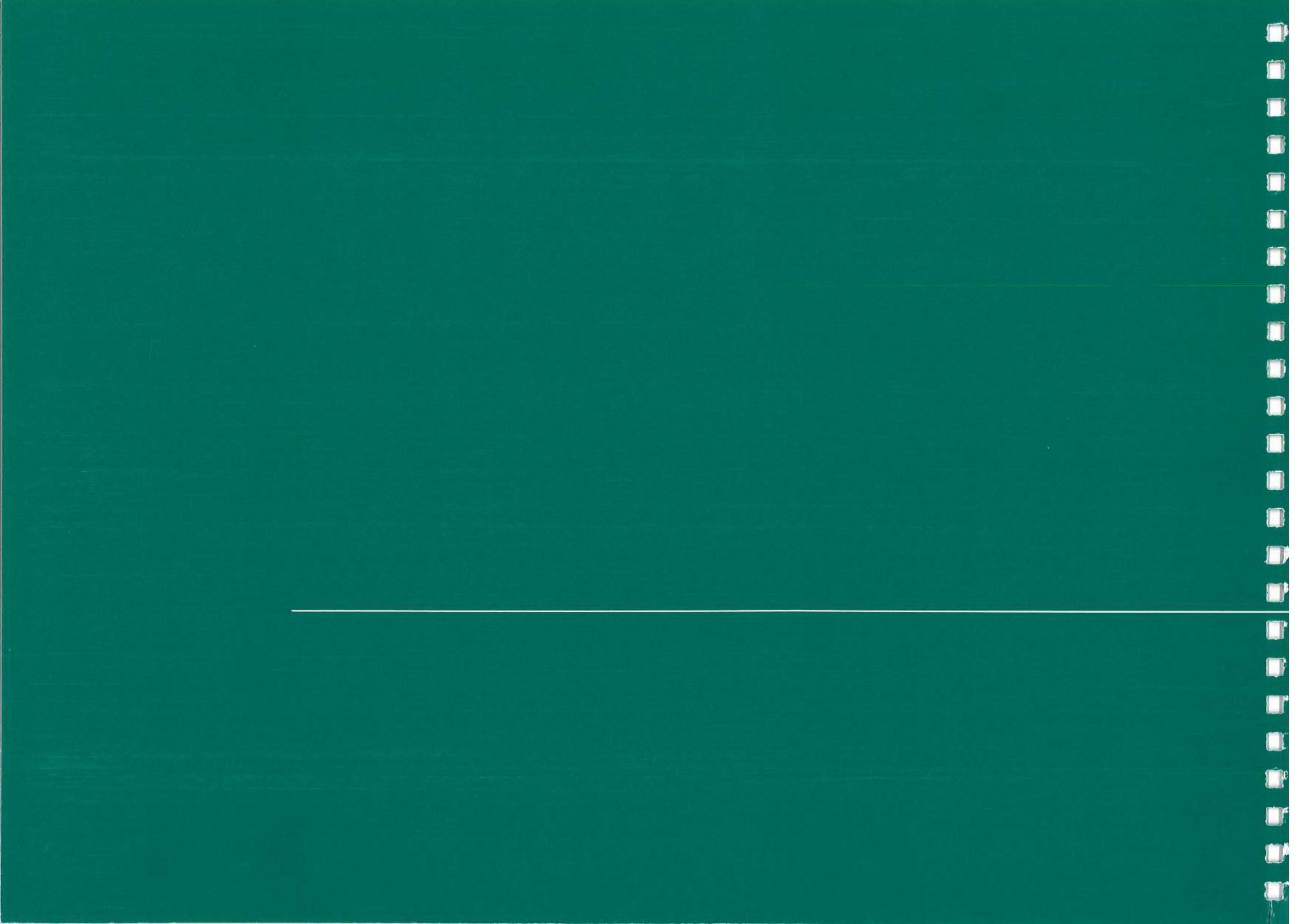




# Le competenze manageriali nel Mezzogiorno

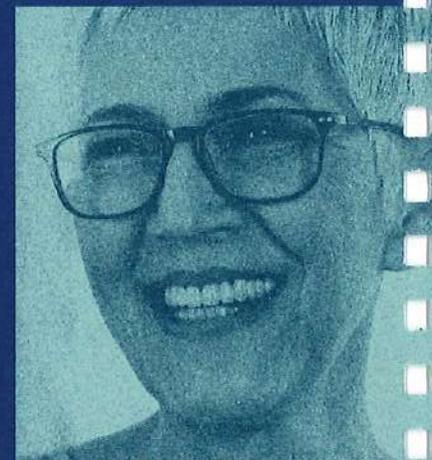


# Indice

<b>DATI DI SCENARIO</b>	<b>PAG. 2</b>
<b>L'OPINIONE DEGLI IMPRENDITORI</b>	<b>PAG. 14</b>
<b>ASPETTI GIUSLAVORISTICO-CONTRATTUALI E REDDITUALI</b>	<b>PAG. 20</b>
<b>FOCUS: LE PMI INNOVATIVE</b>	<b>PAG. 40</b>
<b>FOCUS: ANALISI ESPLORATIVA IN RETE</b>	<b>PAG. 50</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>PAG. 62</b>

# 01.

## Dati di scenario



# Nota metodologica

- TIPOLOGIA DI INDAGINE **INDAGINE ECOLOGICA DI SETTORE**
- TIPOLOGIA DI VARIABILI **SECONDARIE**
- ESTENSIONE TERRITORIALE **RILEVAZIONI NAZIONALE**



- **FONTE DATI**

- **INPS**

- DATI E OSSERVATORI STATISTICI
  - OSSERVATORI STATISTICI E ALTRE STATISTICHE
  - LAVORATORI DIPENDENTI
  - OSSERVATORIO SUI LAVORATORI DIPENDENTI E LAVORATORI DIPENDENTI
  - RETRIBUZIONI E PERIODI RETRIBUITI NELL'ANNO
  - ANNI 2014-2016
  - ANNI 2008-2013

- [HTTPS://WWW.INPS.IT/NUOVOPORTALEINPS/DEFAULT.ASPX](https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx)
  - [HTTPS://WWW.INPS.IT/NUOVOPORTALEINPS/DEFAULT.ASPX?IMENU=12](https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?imenu=12)
  - [HTTPS://WWW.INPS.IT/NUOVOPORTALEINPS/DEFAULT.ASPX?SPATHID=%3B0%3B46437%3B&LASTMENU=46437&IMENU=12&P4=2](https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?spathid=%3B0%3B46437%3B&lastmenu=46437&imenu=12&p4=2)
  - [HTTPS://WWW.INPS.IT/WEBIDENTITY/BANCHEDATISTATICHE/MENU/DIPENDENTI/MAIN.HTML](https://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/menu/dipendenti/main.html)
  - [HTTPS://WWW.INPS.IT/WEBIDENTITY/BANCHEDATISTATICHE/DIPENDENTI2/INDEX.JSP](https://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/dipendenti2/index.jsp)
  - [HTTPS://WWW.INPS.IT/WEBIDENTITY/BANCHEDATISTATICHE/DIPENDENTI/INDEX.JSP](https://www.inps.it/webidentity/banchedatistatistiche/dipendenti/index.jsp)

- **UNIONCAMERE EXCELSIOR – ANNO 2017**
- **ISTAT – ANNO 2017**

# Dati di scenario

## LE DIMENSIONI DEL GAP

I dati ricavati dall'indagine annuale INPS sulla forza-lavoro evidenziano con nettezza **il divario esistente tra il Meridione e le altre aree geografiche del Paese, per quanto riguarda il grado di managerialità delle Imprese.**

Il Nord (**Grafico 1**) evidenzia le quote di occupazione più elevate in relazione a tutte le categorie professionali considerate e, in questo contesto, **il maggiore gap tra Sud e resto del Paese si registra per i “Dirigenti” (6% vs 72% del Nord e 21% del Centro) e per i “Quadri” (11% vs 67% del Nord e 22% del Centro),** cioè proprio per le due categorie professionali in cui si inquadrano i manager.

### Grafico 1. FORZE-LAVORO | ANNO 2016

Distribuzione percentuale dei dipendenti nel settore privato non agricolo per area geografica.

FONTE DATI  
INPS



**Tra i settori di attività** dove le differenze nella presenza di Dirigenti nelle imprese tra il Meridione e le altre aree del Paese, soprattutto il Settentrione, è più marcata (**Tabella 1**), vi sono le “attività manifatturiere” (solo il 5% vs il 79% del Nord), il “commercio” (4% vs 84% del Nord), le “attività professionali, scientifiche e tecniche” (4% vs 76% del Nord), i “servizi di informazione e comunicazione” (4% vs 62% del Nord e 34% del Centro), le “attività finanziarie e assicurative” (5% vs 76% del Nord) e le “attività immobiliari” (3% vs 73% del Nord e 24% del Centro).

### Tabella 1. DIRIGENTI | ANNO 2016

Distribuzione percentuale dei dirigenti per area geografica e settore di attività.

FONTI DATI  
INPS

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Estrazione di minerali da cave e miniere	67	26	7	100
Attività manifatturiere	79	15	5	100
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	48	43	9	100
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	62	18	20	100
Costruzioni	62	27	11	100
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	84	13	4	100
Trasporto e magazzinaggio	50	38	12	100
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	63	23	14	100
Servizi di informazione e comunicazione	62	34	4	100
Attività finanziarie e assicurative	76	19	5	100
Attività immobiliari	73	24	3	100
Attività professionali, scientifiche e tecniche	76	20	4	100
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	65	28	7	100
Istruzione	63	27	11	100
Sanità e assistenza sociale	55	31	15	100
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	52	42	6	100
Altre attività di servizi	60	33	7	100
<b>Totale</b>	<b>72</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

## Dati di scenario

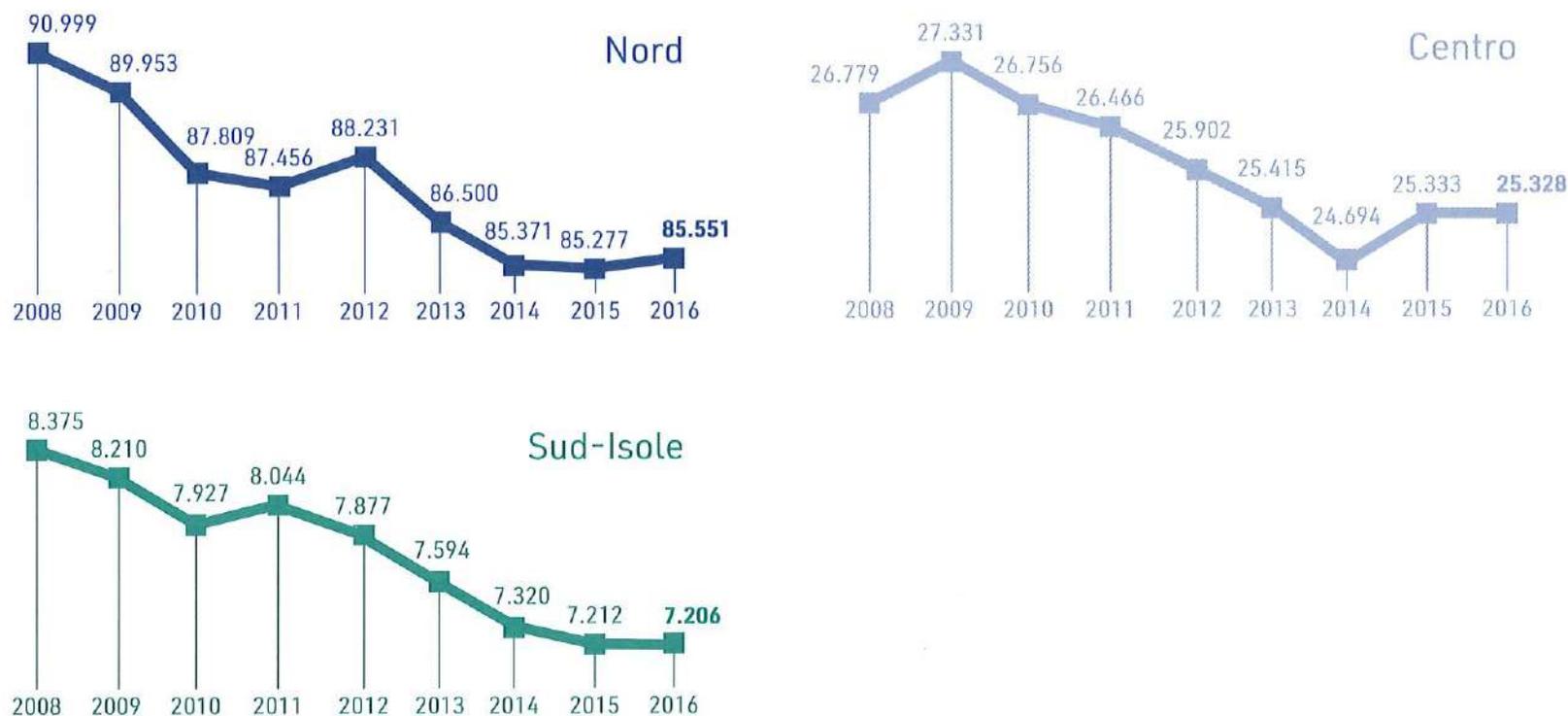
### L' ANDAMENTO

Il trend delineato dai dati INPS dal 2008 al 2016 (Grafico 2) mette in luce, salvo sporadiche eccezioni, una costante flessione nel numero complessivo dei Dirigenti impegnati nelle nostre Imprese, passati dagli oltre 126.000 del 2008 ai poco più di 118.000 del 2016. Tuttavia, mentre nel Nord e nel Centro Italia, a partire dal 2014, la flessione sembra essersi arrestata ed il numero dei Dirigenti è rimasto sostanzialmente invariato o è addirittura leggermente aumentato, nel Sud la flessione è rallentata ma non accenna ancora a fermarsi del tutto.

**Grafico 2. DIRIGENTI | TREND ANNI 2008-2016**

Valori assoluti per area geografica.

FORNITORI  
INPS



Anche in termini di **rapporto di coesistenza tra i dati della managerialità** relativi alle tre aree del Paese (**Tabella 2**), si evidenzia uno squilibrio che è andato crescendo dal 2008 ad oggi: il rapporto tra Nord e Sud, ad esempio, è passato dal 10,9 all'11,9, e quello tra Centro e Sud dal 3,2 al 3,5.

**Tabella 2. DIRIGENTI | RAPPORTO DI MANAGERIALITÀ TREND | ANNI 2008-2016**  
 Per area geografica.

FORNITORI  
 FONTE DATI  
 INPS. RAPPORTO DI  
 COESISTENZA

	Nord vs Sud-Isole	Nord vs Centro	Centro vs Sud-Isole
2008	10,9	3,4	3,2
2009	11,0	3,3	3,3
2010	11,1	3,3	3,4
2011	10,9	3,3	3,3
2012	11,2	3,4	3,3
2013	11,4	3,4	3,3
2014	11,7	3,5	3,4
2015	11,8	3,4	3,5
2016	11,9	3,4	3,5

**Rapporto di managerialità**, ovvero rapporto statistico di coesistenza.  
 Rapporto tra la frequenza di una modalità rispetto alla frequenza corrispondente di un'altra modalità (Ex: valori assoluti dei dirigenti dell'area Nord/valori assoluti dei dirigenti dell'area Sud).

## Dati di scenario

### LA MANAGERIALITÀ PER SETTORE PRODUTTIVO

La **Tabella 3** riporta i livelli di managerialità per macro-settori produttivi: da essa si evincono **indici di managerialità inferiori nel Meridione soprattutto nel settore “industriale”**, mentre negli altri ambiti produttivi (“servizi”, “commercio, alberghi e ristorazione” e “agricoltura e pesca”) la situazione è esattamente inversa e il Sud regge meglio il confronto con le altre aree del Paese in riferimento a questa variabile.

**Tabella 3. OCCUPATI | LIVELLO DI MANAGERIALITÀ | ANNO 2017**

Percentuale dirigenti sul totale occupati per settore di attività e area geografica.

FONTE DATI  
ISTAT

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Totale agricoltura, silvicoltura e pesca 2017	2,7	2,6	6,9	3,8
Totale industria (B-F) 2017	30,7	21,8	20,3	26,0
di cui totale Industria escluse Costruzioni (B-E) 2017	24,8	15,9	13,4	19,9
di cui Costruzioni 2017	5,9	5,8	6,8	6,1
Totale servizi (G-U) 2017	66,6	75,6	72,8	70,2
di cui Commercio, Alberghi e Ristoranti (G,I) 2017	19,3	20,8	22,9	20,6
di cui Altre attività dei servizi (J-U) 2017	47,3	54,8	49,9	49,6
Totale	100	100	100	100

## I LIVELLI RETRIBUTIVI

Ad un minor impegno di Dirigenti corrisponde ovviamente un minor numero complessivo di **giornate retribuite**: poco più di 2 mln al Sud/Isole, a fronte di oltre 25 mln e mezzo al Nord (**Grafico 3**).

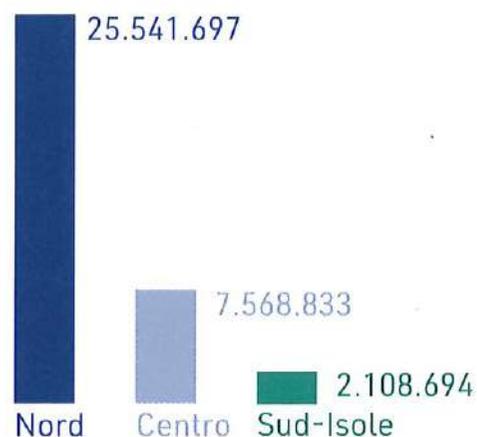
Meno scontato il gap in termini di **retribuzione annuale media**: mentre al Nord, la media annuale delle retribuzioni dirigenziali è ben al di sopra dei 144.000 annui, al Sud supera di poco i 109.000 (cioè quasi il 25% in meno).

### Grafico 3. DIRIGENTI | RETRIBUZIONE | ANNO 2016

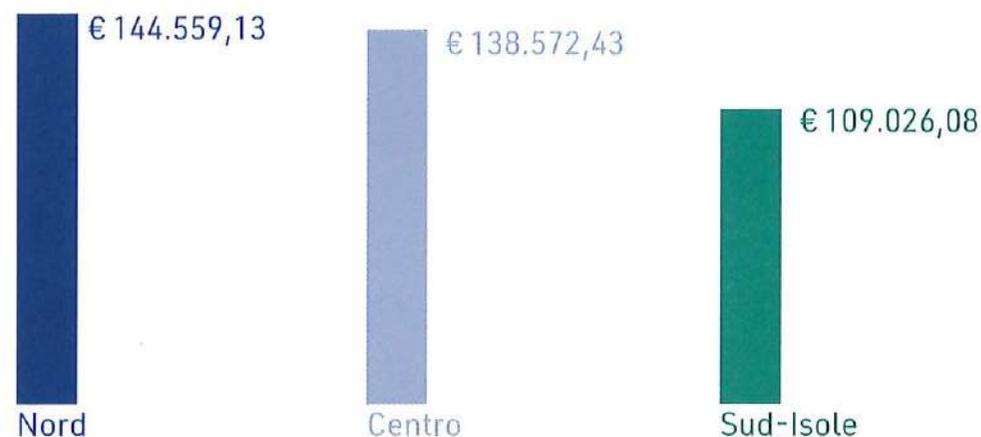
Giornate retribuite totali e retribuzione media annua di tutti i dirigenti per area geografica.

FONTE DATI  
 INPS

#### Giornate retribuite



#### Retribuzione media annua



## Dati di scenario

L'andamento nel tempo, dal 2008 al 2016, evidenzia un **incremento della retribuzione annuale media dei Dirigenti (Grafico 4)**; tuttavia, anche in questo caso, il Sud fa registrare un incremento inferiore (poco più del 7%) rispetto alle altre due aree geografiche (ca. +11% al Nord e +10% al Centro).

**Grafico 4. DIRIGENTI | RETRIBUZIONI MEDIE | TREND ANNI 2008-2016**

Retribuzione media annua dirigenti.

FONTE DATI  
INPS



## LE PROSPETTIVE

Dai dati 2017 UNIONCAMERE-Excelsior sugli ingressi di Dirigenti attesi per il nuovo anno (Tabella 4), si ricava che il numero complessivo delle entrate previste è di **4.440 Dirigenti**, di cui però ben 3.540 sono previsti al Nord, 580 al Centro e **solo 320 al Sud**.

Dei 4.440 ingressi dirigenziali previsti, **solo 2.850 sono destinati, nelle previsioni delle Imprese italiane, a tradursi in effettive assunzioni**, e ancora una volta **il Sud è l'area che evidenzia gli indici meno positivi**: solo poco più del 40% degli ingressi si trasformeranno in assunzioni nel Meridione, secondo le stesse stime Unioncamere, a fronte del 64% al Nord e del 77% al Centro. L'analisi di queste

**Tabella 4. DIRIGENTI | ENTRATE E ASSUNZIONI ATTESE | ANNO 2017**

Per settore e area geografica. Valori assoluti.

FONTE DATI  
UNIONCAMERE-EXCELSIOR

### Entrate attese

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Industria	1.360	170	40	1.570
Costruzioni	80	120	0	200
Commercio	1.690	210	180	2.080
Turismo	410	80	100	590
Altri servizi	1.070	330	70	1.470
<b>Totale</b>	<b>4.610</b>	<b>910</b>	<b>390</b>	<b>5.910</b>

### Assunzioni attese

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Industria	730	120	0	850
Costruzioni	80	120	0	200
Commercio	1.050	130	30	1.210
Turismo	410	80	100	590
Altri servizi	970	280	20	1.270
<b>Totale</b>	<b>3.240</b>	<b>730</b>	<b>150</b>	<b>4.120</b>

## Dati di scenario

variabili per settore produttivo evidenzia il ruolo trainante del Nord in tutti i settori considerati, in modo particolare nell'Industria, mentre il Sud, rispetto al resto del Paese, mostra quote di ingressi e di successive assunzioni dirigenziali un po' meno sfavorevoli nel settore del Turismo (**Tabella 5, Grafico 5**).

**Tabella 5. DIRIGENTI | ENTRATE E ASSUNZIONI ATTESE | ANNO 2017**

Distribuzione percentuale per area geografica dei dirigenti per settore.

FONTE DATI  
UNIONCAMERE-EXCELSIOR

### Entrate attese

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Industria	29,5	18,7	10,3	26,6
Costruzioni	1,7	13,2	-	3,4
Commercio	36,7	23,1	46,2	35,2
Turismo	8,9	8,8	25,6	10,0
Altri servizi	23,2	36,2	17,9	24,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

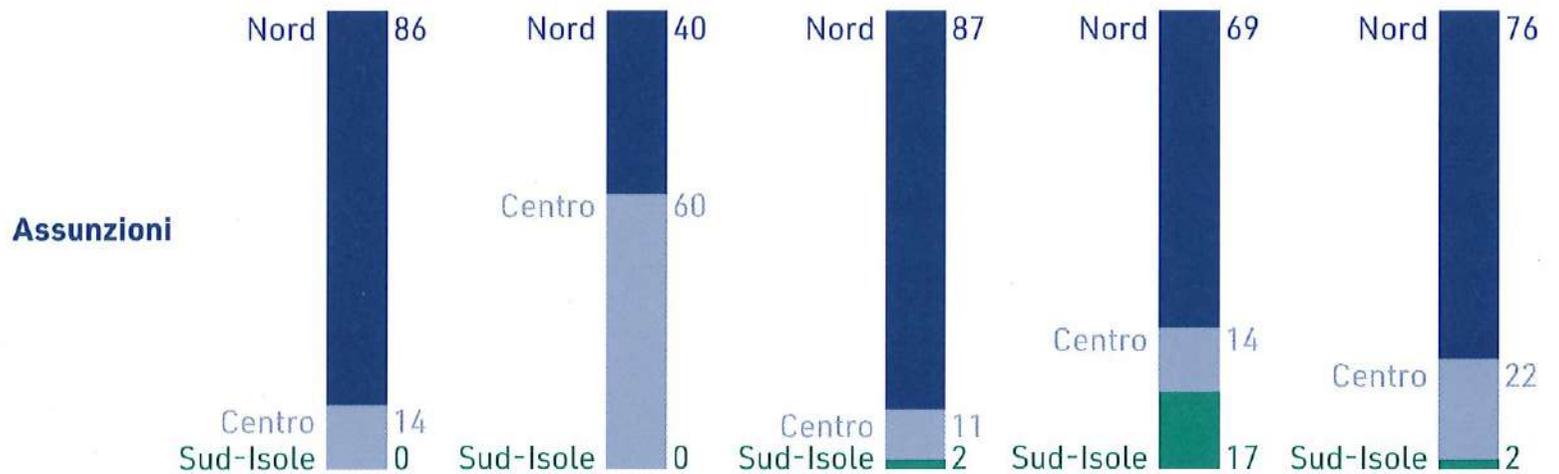
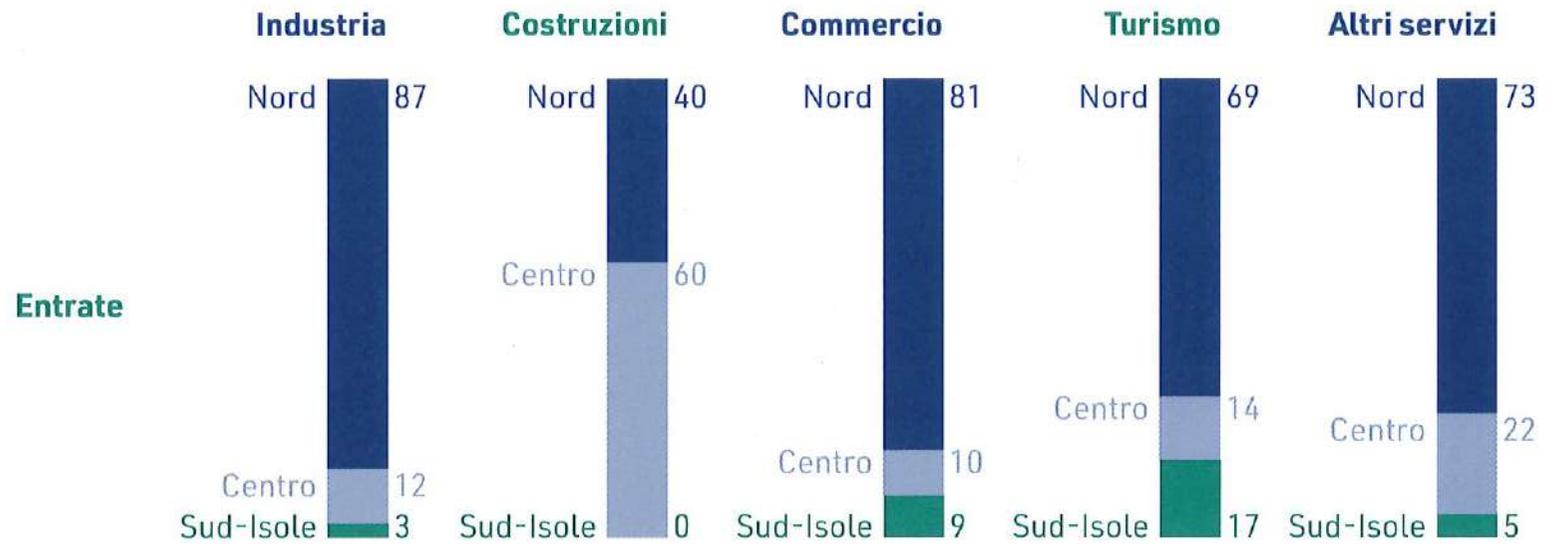
### Assunzioni attese

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Industria	22,5	16,4	-	20,6
Costruzioni	2,5	16,4	-	4,9
Commercio	32,4	17,8	20,0	29,4
Turismo	12,7	11,0	66,7	14,3
Altri servizi	29,9	38,4	13,3	30,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Grafico 5. DIRIGENTI | ENTRATE E ASSUNZIONI ATTESE | ANNO 2017

Distribuzione percentuale per settore per area geografica

FONTE DATI  
 UNIONCAMERE-EXCELSIOR





02.

L'opinione degli  
imprenditori

# Nota metodologica

- **METODO DI RILEVAZIONE 12 INTERVISTE INDIVIDUALI IN PROFONDITÀ**
  - **TARGET IMPRENDITORI TITOLARI DI IMPRESE AGROALIMENTARI E MANIFATTURIERE DEL MERIDIONE**
  - **RUOLI ISTITUZIONALI DEI 12 INTERVISTATI 3 SONO PRESIDENTI DI RAPPRESENTANZE REGIONALI/ASSOCIAZIONI TERRITORIALI DI CONFINDUSTRIA E 1 È PRESIDENTE TERRITORIALE DELL'ASSOCIAZIONE IMPRESE FAMILIARI**
  - **PERIODO DELLE INTERVISTE MARZO 2019**
-

# L'opinione degli imprenditori

## I MOTIVI DEL GAP

Gli Imprenditori intervistati ravvisano **un'ampia e articolata serie di ragioni** alla base dello scarso ricorso alle competenze manageriali da parte delle Imprese del Meridione, rispetto a quelle delle altre aree geografiche del Paese.

Un primo fattore in grado di spiegare il gap in esame, secondo l'opinione degli Imprenditori, è di tipo **culturale**:

- nel Meridione **la famiglia** assume, per ragioni storiche e quasi antropologiche, un'importanza fondamentale nel tessuto sociale; per questo, essa ricopre un ruolo centrale in qualsiasi tipo di attività e di organizzazione che la presiede, ivi comprese ovviamente le attività produttive e commerciali; di conseguenza, l'apertura ad un membro estraneo alla cerchia familiare è un comportamento difficile da intraprendere, a meno di non rompere convenzioni e pregiudizi sedimentati nel tempo e di mettere in discussione una rete di rapporti forti e consolidati quali sono quelli contrassegnati da vincoli di parentela
- in questo contesto, secondo gli intervistati, l'imprenditore si percepisce come **manager di se stesso**, più di quanto non avvenga in altre realtà geografiche, visto che l'impresa è considerata alla stregua di una parte di sé, e che esso si considera come l'unico depositario delle conoscenze specifiche necessarie a mandare avanti l'impresa all'interno di quel peculiare tessuto sociale
- **l'assenza di una cultura manageriale professionale**, e non costruita soltanto sul campo in termini autodidattici, è un diretto corollario di questi vissuti psicologici ed atteggiamenti culturali.

Un'altra serie di ragioni alla base del divario esistente tra Sud e resto del Paese, attiene direttamente alle **minori opportunità** che contraddistinguono lo scenario produttivo del nostro Meridione:

- le imprese del Sud devono muoversi in un panorama complessivamente più svantaggiato rispetto a quello del Centro o del Nord
- a ciò si aggiungono i mali endemici, non certo esclusivi di questa realtà territoriale ma più accentuati qui che altrove: il sottosviluppo economico, il freno causato dalla criminalità organizzata, la cattiva politica, la debolezza finanziaria, il deficit delle infrastrutture, ecc.

Le minori opportunità presenti al Sud - a detta di alcuni degli Imprenditori intervistati - causano anche una maggiore difficoltà a reperire risorse manageriali dotate di un'adeguata formazione e delle necessarie competenze, vista la diffusa tendenza da parte della classe manageriale a rivolgersi a contesti produttivi che offrono maggiori possibilità di inserimento e di occupazione.

Infine una terza serie di motivi che ne frena lo sviluppo in senso manageriale, **risiede nelle caratteristiche stesse delle Imprese meridionali**:

- molte di esse, infatti, svolgono un ruolo di **terziste** per Imprese più grandi, spesso collocate in altre zone del Paese
- complessivamente, le Imprese del Sud hanno una **vocazione all'export inferiore** rispetto a quelle settentrionali e ciò ne riduce il bisogno di managerialità che, come ormai ampiamente dimostrato da numerose ricerche, è direttamente proporzionale al grado di internazionalizzazione dell'Impresa.

## L'opinione degli imprenditori

### IL BISOGNO DI MANAGERIALITÀ

Il rammarico è grande – a detta di tutti gli intervistati – poiché, in realtà, proprio le Imprese del nostro Meridione avrebbero più che mai **bisogno di talenti**:

- servirebbero, infatti, manager capaci di operare in modo specifico nelle **PMI**
- sensibili e preparati, ad esempio, ad **affrontare le problematiche del passaggio generazionale**: una delle sfide più critiche, cui sono chiamate a rispondere le imprese a impronta familiare, così diffuse nel nostro Paese e in particolare proprio al Sud
- manager dotati di **competenze trasversali** e di **soft skills**, secondo quella visione moderna di sviluppo che non può più prescindere da un'evoluzione in senso innovativo dell'impresa stessa
- ultimo ma non ultimo – manager con formazioni specifiche, addestrati in quegli ambiti che possono essere considerati, a pieno titolo, i tesori del nostro Meridione: l'**agroalimentare** ed il **turismo** in tutte le sue molteplici derivazioni: balneare, naturalistico, culturale, ecc.

## LE POSSIBILITÀ DI UN CAMBIAMENTO

Cosa occorre fare, secondo l'opinione degli Imprenditori intervistati, soprattutto di quelli impegnati in ruoli di vertice delle associazioni industriali?

Tutti fanno riferimento, innanzitutto, alla necessità di diffondere una **nuova cultura d'impresa**, in grado di superare le vecchie concezioni e di favorire nuove forme di governance in cui il contributo manageriale possa esprimere tutto il suo potenziale.

In secondo luogo, è opinione diffusa che occorra sensibilizzare gli Imprenditori meridionali anche sulla necessità di **favorire l'innovazione** in azienda, aprendosi alle contaminazioni scaturite dalla creazione di reti d'impresa e da rapporti con centri di ricerca, secondo modelli ormai molto praticati nelle altre zone del Paese e che al Sud ancora stentano a decollare.



**03.**

**Aspetti giuslavoristico-  
contrattuali e reddituali**

## PREMESSA

### ASPETTI CONTRATTUALI DI NATURA GIUSLAVORISTICA RIGUARDANTI LA FIGURA DEL MANAGER ED INCIDENZA NEL SUO INSERIMENTO NEL CONTESTO DEL MEZZOGIORNO

Attraverso il presente approfondimento, si cercherà di fornire alcuni spunti critici rispetto alle difficoltà riscontrate da parte dei Manager nell'operare nel Sud dell'Italia attraverso un excursus riguardante i profili strettamente contrattuali collegati a tale figura, anche in relazione ad elementi di natura socio-culturale rilevanti per l'espletamento della sua attività lavorativa all'interno di un'azienda.

In un Paese di imprenditori e commercianti qual è l'Italia, il management non ha mai avuto in realtà una vera e propria cittadinanza, né ha trovato appieno terreno fertile per la propria diffusione. Il suo ruolo, centrale e vitale per le aziende di grandi dimensioni e di rilevanza non solo nazionale, non trova i giusti riconoscimenti nelle aziende di piccole e medie dimensioni, oltretutto penalizzate nel Sud Italia.

Gli stessi italiani percepiscono la figura manageriale in modo confuso, confondendo persino l'imprenditore con il manager.

## DEFINIZIONI

Prendendo spunto dalla definizione adottata dall'**Istat** nell'ambito dell'indagine sulle forze di lavoro, la qualifica di dirigente spetta al lavoratore subordinato che occupa all'interno di un'impresa o di un ente pubblico una delle posizioni collocate all'apice della scala gerarchica, ricoprendo un ruolo caratterizzato da un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale. Il compito principale del manager è di promuovere, coordinare e gestire con una certa autonomia e discrezionalità le attività aziendali.

Nel codice non vi è una definizione del dirigente o meglio del manager e pertanto o si prende spunto dalla definizione presente nei contratti collettivi nazionali dei vari settori oppure si può ricorrere a quella fornita dalla giurisprudenza che, caso per caso, offre indicazioni interessanti per qualificare concretamente i contorni della figura in esame. Infatti, la giurisprudenza prevalente riconosce come dirigente il lavoratore subordinato che, con un alto grado di responsabilità verso l'imprenditore, presta una collaborazione di carattere prevalentemente intellettuale, per coordinare l'attività aziendale nella sua totalità o in alcuni suoi grandi rami autonomi. Ad esempio, la giurisprudenza di legittimità ha avuto modo di affermare che "Se al lavoratore vengono limitati detti poteri decisionali non risulta possibile qualificarlo dirigente" (ex plurimis Cass., 31 maggio 2010, n. 13276). Il compito fondamentale del manager è quindi quello di formulare e raggiungere degli obiettivi aziendali attraverso un investimento adeguato di risorse.

In buona sostanza, il manager si occupa della conversione delle risorse (input) in risultati (output). Partendo dalla definizione di mission, come la cornice operativa nella quale l'azienda intende operare, gli obiettivi sono i traguardi che l'azienda si pone per avere successo agendo all'interno di quella cornice operativa.

Il **Management By Objectives (MBO)** è lo strumento che permette la pianificazione di obiettivi a cascata su tutta la piramide aziendale e le strategie aziendali definiscono "come" raggiungere quegli obiettivi: tutta questa attività è gestita dal manager. Va da sé che un manager altamente qualificato ha il compito di raggiungere con strategie efficaci gli obiettivi aziendali.

# Presenza sul territorio

Nonostante sia quindi pacifico che il ruolo strategico della figura manageriale costituisca un elemento di accrescimento e di competitività per l'impresa, la presenza di questa figura professionale stenta a decollare, soprattutto nel Sud del nostro Paese.

Basti pensare che l'Italia, rispetto agli altri paesi europei, conta un numero di manager inferiore a 5 per ogni 100 dipendenti, occupando purtroppo una delle ultime posizioni in graduatoria e precedendo di poco la Grecia e il Portogallo. Infatti, l'Italia conta sul totale occupazionale appena il 3,8% di manager, al pari del "peso" delle donne sulla forza dirigenti di poco superiore alla Turchia (fonte Eurostat, dati 1° trimestre 2016).

Secondo i dati presenti nell'osservatorio sui lavoratori redatto dall'**INPS** negli ultimi anni in Italia nel settore privato si registrano meno dirigenti rispetto a quello pubblico. Tale circostanza potrebbe essere determinata dai seguenti fattori:

- frammentazione del tessuto produttivo in una miriade di imprese di piccola e piccolissima dimensione, operanti per lo più nei settori tradizionali a basso valore aggiunto; in Italia la maggior parte delle attività è costituita da imprese con meno di 10 dipendenti;
- elevato carico di oneri fiscali e contributivi che grava sul costo del lavoro delle alte professionalità;
- l'età per l'accesso alla dirigenza è posticipata di circa 4 anni rispetto alla media europea;
- notevoli difficoltà che ancora oggi incontrano le donne nell'accesso alle posizioni al vertice della gerarchia aziendale.

## Presenza sul territorio

A questo dato, di per sé significativo, si aggiunge altresì la forte concentrazione territoriale della categoria per lo più presente in quattro regioni italiane, cioè Lombardia (42,0%), Lazio (14,8%), Piemonte (9,2%) ed Emilia Romagna (9,1%).

Tale dato viene altresì confermato da un recente studio secondo il quale in Italia i manager costituiscono solo il 5,3% degli occupati e lavorano per lo più (67%) nel settore dei servizi e nel Nord del Paese (in tal senso “Osservatorio Manageriale, settembre 2018).

Si tratta delle regioni che annoverano il maggior numero di imprese di medio-grande dimensione, ben organizzate e che da sole assorbono circa la metà del PIL dell'intera economia nazionale.

Per offrire una lettura più precisa, basti considerare che un'impresa del Nord conta un dirigente ogni 70 occupati; al contrario nel Mezzogiorno (in Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Campania) questo rapporto si aggira intorno allo 0,2 (dati Istat 2016) e quindi in questa zona si assiste ad un significativo “mismatch occupazionale” di manager.

# Profili giuslavoristici

La peculiare contrattazione collettiva può rappresentare una possibile causa della scarsa managerialità nel Sud: da un punto di vista normativo, i dirigenti rappresentano una speciale categoria di prestatori di lavoro (art. 2095 c.c.) alla quale non si applicano alcune norme del lavoro subordinato (ad esempio quelle sul licenziamento) ed altre norme aventi una disciplina particolare (es. orario di lavoro, patto di non concorrenza, contratto a termine). La principale fonte normativa che disciplina pertanto il rapporto di lavoro del dirigente è costituita dal contratto collettivo nazionale (CCNL) a cui si affianca la normativa di secondo livello costituita dagli accordi aziendali e integrativi. Allo stato attuale, quindi, per questa categoria di lavoratori la normativa vigente è estremamente frammentaria attesa la particolarità di ogni settore di riferimento. A colmare la lacuna lasciata dalla contrattazione collettiva è intervenuta la giurisprudenza che ha individuato e tuttora individua “l’abito” della figura manageriale.

In punta di diritto, se è vero come è vero, che il contratto collettivo nazionale prevede delle linee guida ovvero il minimum che consente al manager di ricevere la sicurezza e la tutela professionale, personale e familiare, dall’altro è altresì vero che in questo ambito vi sono delle contrattazioni di tipo decentrato che svolgono un ruolo di differenziazione per le singole categorie manageriali. Un manager del settore industriale avrà sicuramente delle caratteristiche diverse e delle necessità differenti rispetto al manager del settore terziario.

## Profili giuslavoristici

Ritornando alla contrattazione collettiva nazionale si può quindi affermare che nel **CCNL** di riferimento è pertanto previsto, in linea di massima, l'archetipo del contratto con riferimento alla costituzione del rapporto, del trattamento economico, svolgimento del rapporto (retribuzione, la formazione professionale, l'inquadramento, la durata e l'orario di lavoro), il cosiddetto Welfare contrattuale, le agevolazioni contributive, l'ambiente di lavoro, l'organizzazione del medesimo lavoro e le forme di tutela del rapporto (ad esempio ai cosiddetti patti di non concorrenza e di riservatezza).

Come già accennato, la vera peculiarità della contrattualistica della categoria risiede in concreto nella deroga ai predetti contratti collettivi nazionali da parte delle aziende e le organizzazioni sindacali mediante la sigla degli accordi di II livello. La stipula degli accordi de quibus, pur sempre sotto la guida del **CCNL**, consente in un certo senso all'azienda di potersi "cucire addosso" il proprio contratto secondo le peculiarità della stessa. In buona sostanza, gli accordi di II livello si atteggiavano come degli strumenti flessibili grazie ai quali le parti intervengono sugli istituti, figli dei **CCNL**, modificandoli, declinandoli e/o introducendo nuove regole in maniera pertinente al tessuto aziendale. Essi si distinguono in contrattazione aziendale (tra azienda, sindacato interno e/o territoriale) e contrattazione territoriale (tra le parti sociali presenti sul territorio). Anche in questo ambito restano alcune divergenze tra le imprese in base al settore di appartenenza, alle dimensioni e al contesto territoriale. Con riferimento alla distribuzione geografica vi è una prevalenza di accordi siglati nelle regioni del Nord-Italia (44%) seguiti da quelli di gruppo validi per tutto il territorio nazionale (33%).

Le percentuali sono invece molto basse nelle regioni del Centro (17%) e, ancora di più, nel Sud e nelle Isole (5%). Anche questa distribuzione riflette la frammentazione economica, produttiva e sociale che è da sempre una questione cruciale per il nostro Paese.

In definitiva, in sede di contrattazione individuale entrano in gioco vari fattori che rivelano la maggiore forza contrattuale del manager rispetto all'azienda. Spesso è inserito e sottoscritto in fase di contrattazione individuale il patto di non concorrenza per tutelare il know-how aziendale.

I limiti a questo patto possono costituire un indicatore importante della forza contrattuale del dirigente. In questo caso, il datore di lavoro si obbliga a corrispondere al manager una somma di denaro a fronte dell'impegno a non svolgere attività concorrenziale in un territorio circoscritto e per un periodo di tempo determinato, successivo alla cessazione del rapporto di lavoro.

In caso di violazione del predetto patto da parte del manager le conseguenze sono rilevanti come il diritto della società a ottenere le somme eventualmente già versate a titolo di corrispettivo in corso di rapporto oltre a eventuali penali pattuiti e a chiedere in ogni caso il risarcimento dei danni ulteriori.

## Aspetti retributivi

I contratti collettivi e la legge disciplinano le modalità di determinazione della retribuzione che è essenzialmente ancorata al rapporto intercorrente tra domanda e offerta, oltre che dal settore e dalla dimensione dell'azienda. La remunerazione - emolumento come si suol definire - del dirigente non può non tener conto anche di quelli che sono le caratteristiche del rapporto dirigenziale ovvero l'autonomia e discrezionalità, l'ampiezza delle funzioni, nella conduzione dell'intera azienda o di un suo ramo autonomo e il rapporto fiduciario che porta il manager a considerarsi quale "alter ego" dell'imprenditore.

Il pacchetto retributivo dei dirigenti del settore privato (cd. compensation mix), è costituito da una buona percentuale di "parte fissa" e da una rimanente di parte variabile. Con riferimento alla parte fissa ad essi spetta un trattamento minimo che deve essere loro garantito, se appartenenti al comparto dell'industria (cd. il Tmcg, ossia il trattamento minimo di garanzia). Secondo quanto previsto dal contratto collettivo per i dirigenti di aziende industriali, la retribuzione base dei dirigenti è chiamata TEI, "trattamento economico individuale": il **TEI**, dal 1° gennaio 2015, raggruppa in un'unica voce di paga i seguenti elementi: minimo contrattuale comprensivo dell'ex meccanismo di variazione automatica, ex elemento di maggiorazione, aumenti di anzianità, superminimi e/o sovraminimi e/o assegni individuali. Il contratto collettivo del terziario, invece, non prevede il trattamento minimo di garanzia, ma solo il trattamento economico individuale.

Questo dato già evidenzia la non uniformità nei vari settori. Il TEI deve risultare almeno pari al Tmcg, cioè, come appena esposto, al trattamento minimo di garanzia, in quanto la retribuzione prevista per i dirigenti deve comprendere il Tmcg e una quota aggiuntiva rapportata ai risultati aziendali. Il Tmcg ha un ammontare differente a seconda dell'anzianità di servizio del dirigente.

In ogni caso le voci retributive previste, da corrispondersi per 14 mensilità, a prescindere da eventuali importi individuali concordati direttamente tra l'azienda e il dipendente, sono: minimo contrattuale mensile; eventuali scatti di anzianità; eventuale elemento di maggiorazione; eventuale superminimo contrattuale. Parte variabile – incentivi e performance: una valutazione del profilo retributivo del manager ovvero della sua *Total Remuneration* non può prescindere dall'analisi delle altre sue componenti collegate al raggiungimento della performance aziendale.

La parte variabile può essere corrisposta cash o in “natura” (benefit, welfare, etc.). Da un punto di vista strettamente giuslavoristico, anche la evidente diversità di retribuzione del manager è da ricondurre alla sussistenza degli accordi contrattuali, sia individuali che collettivi. Ed è proprio la contrattazione collettiva decentrata o di secondo livello, locale o aziendale, che ha comportato un maggior divario in termini di differenze retributive, in forme talvolta incentivanti come i premi di produzione o di risultato, oppure di riconoscimento di situazioni di lavoro specifiche (maggiorazioni differenziate, ulteriori indennità corrisposte a vario titolo). Nell'ultimo decennio si è assistito a un'inversione di marcia ovvero molte aziende, in considerazione della crisi e della influenza proveniente dalla cultura delle multinazionali statunitensi (improntate come noto al principio meritocratico secondo il quale maggiore è il risultato, ovvero il contributo per la realizzazione dello stesso, maggiore è il guadagno del singolo e del team) ha iniziato a legare la retribuzione per lo più al raggiungimento dei risultati; il tutto anche come strumento di partecipazione del lavoratore al rischio d'impresa.

## Aspetti retributivi

Questo fenomeno può essere considerato un modo per stimolare il team di lavoratori e quindi l'azienda in modo più competitivo in termini di "Total Cash". La politica retributiva quindi per i manager si sta decisamente muovendo verso strutture *pay for performance* e *pay for competence*, sia di breve che di medio-lungo termine con un vero e proprio significativo collegamento della retribuzione al "valore" portato da ciascuna risorsa all'azienda, al business.

Nonostante questo positivo trend di cambiamento, la figura del manager continua ad avere una insufficiente diffusione in Italia, in generale, e nel Sud, in particolare.

La parte variabile della retribuzione dei manager può dipendere da vari fattori come, ad esempio, i risultati raggiunti o le responsabilità attribuite e varia anche in base al settore (al primo posto i servizi finanziari, all'ultimo l'agricoltura), le dimensioni dell'azienda (tale dato dipende con ogni probabilità dal fatto che questo tipo di professionalità è presente soprattutto in aziende medio-grandi e grandi e con modelli di business evoluti; il gap tra la micro e la grande azienda è del 20% circa).

L'analisi del package dei manager comporta, in aggiunta alla parte fissa e a quella variabile, i cosiddetti Fringe benefit (benefici accessori) quali automobili, servizi, cellulari, polizze sanitarie, ecc.). I benefit concorrono a formare la base imponibile contributiva e fiscale tramite il valore normale o convenzionale del compenso in natura. Essi sono oggetto di esplicita pattuizione tra parti e esse non sono previste per tutti i settori.

Per citare un esempio, basti dire che il settore del Commercio non ha previsto alcuna copertura per il ramo vita; al contrario quello dell'Industria ha prescritto l'obbligatorietà per l'azienda di stipulare, nell'interesse del dirigente, una polizza in grado di assicurare in caso di morte e in caso di invalidità permanente, per cause diverse da quella dell'infortunio comunque determinato e da malattia professionale, una somma, sempre in aggiunta al normale trattamento di liquidazione.

Come per tutti i lavoratori, l'azienda per i manager versa all'ente di previdenza Inps i contributi di legge in vigore e, a seconda degli accordi di settore, anche quelli integrativi del trattamento pensionistico di categoria, come **Previndai** e **FASI**. Nello specifico tali enti erogano servizi a favore dei dirigenti alimentati da contributi delle aziende e degli stessi dirigenti, secondo gli accordi periodicamente rinnovati fra le parti per assicurarne la sostenibilità.

Per completezza di esposizione vi è da aggiungere che la categoria de qua non gode dei cosiddetti ammortizzatori sociali previsti per le altre categorie e questo richiederebbe la necessità di misure di welfare pubblico, ovvero di strumenti di protezione, questo in particolare per le aziende del Mezzogiorno colpite più di altre dai fenomeni di crisi industriale e/o imprenditoriale.

Di recente è stato creato il cosiddetto **PMI Welfare Manager**, ovvero il fondo creato da **Confapi** e **Federmanager** con ha finalità assistenziali, solidaristiche e mutualistiche ed è rivolto ai dirigenti e i quadri superiori involontariamente disoccupati. L'obiettivo di tale fondo è volto alla realizzazione in chiave mutualistica e solidaristica di un'unica e unitaria forma di gestione collettiva dei trattamenti di welfare previsti dalla contrattazione collettiva, affidandone la gestione ad un ente appositamente costituito.

# Aspetti di tutela in caso di licenziamento

Partendo dall'origine della legislazione di tipo lavoristico sino agli ultimi provvedimenti contenuti nell'ormai famoso **Jobs Act**, le figure dirigenziali sono state escluse dalle misure di protezione previste *ope legis* per gli altri dipendenti. Da un punto di vista strettamente giuridico in materia di licenziamento del dirigente, operano in linea di principio le tutele stabilite dal Contratto Collettivo Nazionale di riferimento e dagli articoli 2118 e 2119 c.c., in tema di recesso. Al rapporto di lavoro dirigenziale non si è mai applicato né l'articolo 10 della norma sui licenziamenti individuali (cfr. legge 604 del 1966) che subordina il licenziamento all'esistenza di un giustificato motivo oggettivo o soggettivo, né l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori (cancellato poi dal Jobs Act). La ratio di tale esclusione dal meccanismo di tutela previste per le altre categorie gli altri lavoratori viene rinvenuta per lo più dalla peculiarità del relativo rapporto di lavoro che comporta una collaborazione fiduciaria, stretta ed immediata con l'imprenditore, un'ampia autonomia nell'esplicazione della propria attività lavorativa con ruolo gerarchicamente superiore agli altri lavoratori.

La giurisprudenza ordinaria, infatti, ha affermato che “anche dopo l'entrata in vigore della L. 11 maggio 1990 n. 108, il rapporto di lavoro dei dirigenti non è assoggettato alle norme limitative dei licenziamenti individuali di cui agli artt. 1 e 3 L. 15 luglio 1966 n. 604, e la stabilità al rapporto di lavoro dei dirigenti può essere assicurata mediante l'introduzione ad opera dell'autonomia privata, collettiva o individuale, di limitazioni alla facoltà di recesso del datore di lavoro” (in tal senso Cass. 27 novembre 1997, n. 12001). Da ciò si può agevolmente intuire che un limite allo *ius poenitendi rectius* al potere di recesso del datore di lavoro nei confronti dei dirigenti d'azienda è rimesso all'autonomia privata individuale o collettiva.

A questo proposito, la contrattazione collettiva ad esempio prevede una tutela imperniata sul giudizio di “giustificatezza” del recesso datoriale, affidato ad apposito collegio arbitrale (ovvero, ormai, quasi esclusivamente al Tribunale), e su un’indennità supplementare (cosiddetto “penale”) prevista in favore del dirigente ingiustificatamente licenziato. Nel caso in cui il collegio riconosca l’infondatezza della cessazione può disporre a carico dell’azienda il pagamento di un’indennità supplementare delle spettanze contrattuali di fine rapporto. In ogni caso il dirigente licenziato, non per giusta causa, ha diritto a un periodo di preavviso determinato sulla base dell’anzianità di servizio. Il preavviso può essere svolto in servizio o indennizzato; in questo caso l’indennità è calcolata tenendo conto di tutti gli elementi che il dirigente avrebbe percepito se fosse rimasto in servizio (ratei delle mensilità supplementari, ferie, trattamento delle festività, valore imponibile dei fringe benefit, TFR e altro). Al di là del preavviso, laddove il giudice o il collegio arbitrale dovessero ritenere il licenziamento ingiustificato, spetta un’indennità risarcitoria determinata anch’essa sulla base dell’anzianità di servizio.

Il **CCNL** di settore fissa altresì una misura minima e massima per consentire al giudice di stabilire il *quantum debeatur* ovvero l’indennizzo anche in base alla gravità delle circostanze che hanno portato al licenziamento. È ormai consolidato orientamento giurisprudenziale per cui la nozione di giustificatezza del licenziamento, prevista nella contrattazione collettiva, non coincide con quella di giustificato motivo di cui all’art. 3, legge n. 604/1966 (prevista e disciplinata per operai, impiegati, quadri), o non è equiparabile ad essa.

## Aspetti di tutela in caso di licenziamento

A quest'ultimo proposito, v'è da tener presente che si ritiene che l'art. 10 della legge n. 604/1966, non comporta una completa assimilazione della tutela del dirigente a quella degli altri lavoratori subordinati, attesa la peculiare collocazione che ad esso deve e si riconosce pacificamente all'interno della organizzazione aziendale. (in tal senso Cass. 25 novembre 1996, n. 10445).

La giurisprudenza ha comunque precisato che la tutela reale prevista dall'art. 18, legge n. 300/1970 (anche dopo le modifiche apportate dalla legge Fornero n. 92/2012 e dal Jobs Act), può essere convenzionalmente estesa al di fuori dei limiti legali soggettivi e oggettivi, a patto che una tale estensione risulti dalla disciplina – individuale o collettiva – del rapporto dedotto in giudizio (Cass. 26 maggio 2000, n. 6901).

Indubbiamente, l'appartenenza alla categoria dirigenziale trova la propria caratterizzazione anche sociale nell'applicazione di un trattamento economico e normativo cristallizzato in una contrattazione collettiva separata che ha differenziato anche il regime del licenziamento rispetto a lavoratori subordinati. Come già rappresentato in precedenza, se da un lato il licenziamento ad nutum del dirigente è in sé e in astratto sempre legittimo, nonché insindacabile (pur con l'obbligo della concessione del preavviso, ovvero della corresponsione della indennità sostitutiva), “non è produttivo di danni risarcibili” (Cass. 29 gennaio 1985, n. 519), tuttavia dall'altro se “per il modo e la forma” con cui è stato intimato, dovesse risultare pregiudizievole per il lavoratore sul piano sociale e morale potrebbe dar luogo al risarcimento del danno secondo i principi comuni.

# Aspetti organizzativi | Dimensioni d'impresa

## Tipologia e settore

Un'analisi completa del fenomeno oggetto della presente disamina non può prescindere da una valutazione degli aspetti organizzativi collegati alle dimensioni dell'impresa, tipologia e settore. Una piccola realtà imprenditoriale ha sicuramente un'organizzazione più semplice nella quale l'organigramma si basa essenzialmente su poche figure flessibili dalla fase produttiva a quella commerciale.

La dimensione delle aziende meridionali è media rispetto a quella del Centro-Nord laddove le imprese meridionali, oltre a essere piccole, di rado si costituiscono in gruppi e l'Istat certifica che più le imprese sono isolate e piccole, meno sono produttive.

Parole come holding, società per azioni e società quotate in borsa sono poco conosciute ed applicate nel sud del nostro paese ove purtroppo le PMI riescono a malapena a "galleggiare" nel mercato.

Una piccola azienda, ove tutti si conoscono e vi è un maggiore trasporto emozionale, preferisce consentire ai propri dipendenti una crescita "inside" piuttosto che ricorrere a professionisti esterni.

Un buon manager, quale professionista altamente qualificato, richiede una formazione continua che gli consenta di essere sempre aggiornato ed informato sulle novità presenti nel panorama internazionale da far confluire nella propria azienda e sussistono buone ragioni per affermare che una piccola o media impresa non sia in grado di sostenere questo costo.

Una rapida analisi su corsi e master di formazione di tipo manageriale post universitaria, fa scorgere l'assenza di discipline – logistica, commercio e affari internazionali, cooperazione e sviluppo, accounting – che potrebbero rivelarsi cruciali nella soluzione delle principali criticità che attanagliano le imprese al Sud.

Sintomatica è altresì la circostanza che al Sud l'imprenditore ricorre spesso a consulenze esterne e per brevi periodi.

## Considerazioni sulle cause e possibili elementi di sviluppo della categoria manageriale nel meridione

La panoramica sin qui effettuata, per grandi linee, relativa all'attuale situazione giuridica della figura manageriale, con riferimento alla sua peculiare e frammentaria tipologia contrattuale nonché al sistema retributivo, fa emergere il quadro di una figura articolata all'interno dello schema aziendale che, se da un lato comporta maggiori benefici sul piano della competitività e crescita dell'impresa (grazie alla sua alta professionalità), dall'altro comporta per l'imprenditore un sacrificio maggiore in termini economici (maggiore retribuzione, maggiori costi fiscali-contributivi, investimento maggiore per la sua formazione): essi costituiscono alcuni dei motivi per cui tale figura stenta a decollare del tutto in questa area geografica del nostro paese.

Certamente, un intervento legislativo volto all'armonizzazione delle varie previsioni normative e dei vari CCNL di settore potrebbe rappresentare uno strumento utile per valorizzare ed incrementare questa figura, ma questo non basta.

La maggiore facilità-flessibilità con cui si risolve il rapporto lavorativo del manager rispetto agli altri lavoratori (valgano in tal senso tutte le considerazioni svolte in tema di licenziamento del manager) potrebbe essere in teoria un motivo per incoraggiare l'imprenditore del meridione ad assumere questo tipo di lavoratore; tuttavia un'analisi che potremmo definire a tratti "fotografica" delle imprese del mezzogiorno rivela altro.

La situazione di stallo in cui versano le imprese del Sud potrebbe suggerire la mancanza di scelte coraggiose, frutto in parte di un retaggio culturale, ben radicato nel territorio, in parte della diffusa crisi che attraversa il nostro paese (nonostante vi sia stata una timida ripresa in alcuni momenti) che ha di fatto visto "morire" alcune realtà aziendali importanti sulla scena del mercato meridionale.

# Aspetti economici e socio-culturali

Alla base di questa che potremmo definire diffidenza nell'attribuire la gestione al manager per certi versi vi è la coincidenza al Sud della figura di imprenditore con quella del manager- dirigente; la gestione dell'azienda avviene all'interno del ménage familiare ove ogni membro dello stesso riveste un ruolo preciso. I figli dell'imprenditore "crescono" all'interno dell'impresa apportando il loro contributo per il successivo cambio generazionale al vertice dell'azienda.

Discorso a parte meriterebbe la figura della donna nel mondo del lavoro e in particolare al vertice delle aziende.

Soltanto in pochi casi le nuove generazioni fanno esperienze lavorative all'estero per poi tornare a "casa" alla guida dell'azienda di famiglia.

In buona sostanza, nella maggior parte dei casi l'imprenditore del Sud preferisce gestire personalmente l'azienda e questo potere di autarchia, di accentramento delle funzioni organizzative e strategiche è collegata ad una visione familiare dell'azienda che non può non tramandarsi di generazione in generazione, da padre in figlio e così via. Non appare strano quindi che, ad essere penalizzate in questo tipo di gestione, prevalentemente "familiare", sono soprattutto le aree marketing, la comunicazione, l'area commerciale, in particolare per l'export.

Perché mai l'imprenditore del Sud dovrebbe preferire assumere un soggetto esterno a se stesso o al suo entourage familiare?

A ciò si aggiunga che tale realtà di scarsa-bassissima managerialità in parte deriva dalla diffusa presenza, a Sud, di aziende di piccole dimensioni (il 95% ha meno di 50 addetti) con una bassissima "managerialità", vittime, probabilmente di mancati interventi che hanno fortemente pregiudicato una reale crescita del Mezzogiorno, dove spesso sono stati fatti investimenti in base a logiche estranee ad un mirato e strategico sviluppo complessivo.

## Aspetti economici e socio-culturali

Non può sfuggire la circostanza che in questo contesto geografico, già afflitto da anni da una maggiore depressione economica rispetto al Nord, le aziende faticano a rimanere a “galla”.

La forte pressione fiscale accompagnata ad un calo dei profitti gioca un ruolo importante nella mancata crescita della PMI.

Dati statistici recenti rivelano che solo il 35% delle imprese che esporta all'estero ha dei manager nel proprio organico dedicati interamente a questo tipo di attività; solo il 30% di quelle che praticano strategie di innovazione ha un manager che ne segue il processo.

Le imprese del Sud, potrebbero anche in teoria riconoscere l'importanza di questa figura per la competitività e crescita delle stesse nel lungo periodo, ma in concreto sono restie a questo trend di cambiamento al proprio interno.

Nell'ultimo decennio sono scomparse le grandi realtà aziendali del mezzogiorno, che hanno preferito chiudere i battenti oppure investire in altre zone, soprattutto all'estero, ove i costi di produzione, dei lavoratori e la pressione fiscale sono più incoraggianti.

A questo si deve aggiungere la carenza del sistema infrastrutturale italiano nel suo complesso ed in particolare nel Sud Italia; situazione, questa, che da sempre penalizza fortemente lo sviluppo delle imprese nel meridione, le quali, nonostante le innumerevoli promesse, ancora oggi si trovano ad affrontare queste problematiche in modo diffuso ed ancor di più rilevante in un mondo globalizzato come quello attuale.

A ciò si aggiunga altresì un fattore di non minore importanza costituito dalla circostanza che i giovani del Sud preferiscono “emigrare” intraprendendo il proprio percorso universitario e formativo negli atenei del Nord.

Scelta, questa, che si rivela determinante per la fase successiva agli studi quando gli stessi giovani entrano nel mercato del lavoro e grazie anche agli stages offerti dalle aziende per il tramite delle università. Sebbene nell'ultimo decennio vi siano state misure incentivanti per le imprese nonché agevolazioni contributive per favorire l'ingresso e la crescita di figure manageriali nelle imprese (ad esempio un numero limitato di anni una riduzione temporanea dei contributi alla previdenza complementare/integrativa e quindi del costo del lavoro) non vi sono stati risvolti importanti in tal senso.

Basti pensare che oltre 20 anni fa la legge Bersani (266/97) ha previsto un contributo statale per coprire il 50% dei costi previdenziali derivanti dall'assunzione di un manager (in mobilità) per il primo anno. Anche in questo caso, esiste un divario tra Nord e Sud in quanto la Lombardia, il Piemonte e l'Emilia Romagna sono le regioni italiane che hanno richiesto più contributi; mentre nel Sud invece poche sono state le aziende che hanno richiesto di poter beneficiare di tali incentivi.

Tale impasse potrebbe essere superato dall'adozione di misure e agevolazioni alle aziende più specifiche in base alla valorizzazione della diversità delle imprese meridionali affinché le stesse possano assumere manager con canali di reclutamento ben precisi. Si potrebbe altresì ipotizzare di prevedere l'assunzione di manager con contratti libero professionali e/o temporary manager per rispondere alle esigenze delle piccole imprese di acquisire competenze manageriali di alto livello. Un'azienda che "scopre" i vantaggi di avere una alta professionalità al proprio interno può comprendere la sua necessità per il perseguimento degli obiettivi aziendali (MBO).

Questo incentivo in un periodo di lungo termine si potrebbe rivelare un importante fattore di crescita e di sviluppo economico per il Sud atteso che aziende che prosperano portano risorse e ricchezza al territorio ove sono ubicate.

Un trend di cambiamento potrebbe essere costituito anche da un maggiore incentivo alle aziende del nord o dalle cd. multinazionali (che scelgono una sede italiana) nei confronti del Mezzogiorno. Infatti, uno studio recente di **Technical Hunters** ha, tra l'altro, registrato un timido aumento in tal senso negli ultimi anni e in alcuni settori (dell'Automazione Industriale (+20%) dell'Heating, Ventilation and Air Conditioning (+50%), dell'Automotive (+30%) e dei Servizi (+20%).

In conclusione, questo approfondimento, lungi dall'essere un vero e proprio paper esaustivo sul punto, rappresenta piuttosto uno spunto di riflessione in chiave critico-costruttiva, con la consapevolezza e l'auspicio che un intervento a 360° (non solo sulla disciplina giuslavoristica) unitamente ad una maggiore flessibilità e ad un'apertura mentale possa rivelarsi uno skills-chiave per la diffusione dei manager nel meridione del nostro Paese.



**04.**

**Focus: le PMI innovative**

# Nota metodologica

## **TIPOLOGIA DI INDAGINE INDAGINE DI SETTORE**

## **FONTE DATI ELABORAZIONE OSSERVATORIO 4.MANAGER SU DATI DELLE CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA RIEPILOGO SULLE SOCIETÀ ISCRITTE ALLE SEZIONE DELLE PMI INNOVATIVE**

## **NUMEROSITÀ N. 1000 PMI ISCRITTE**

## **VARIABILI DI RIFERIMENTO**

denominazione; nat. giuridica; codice fiscale; pv; comune; regione; area; data iscrizione alla sezione delle PMI innovative; data iscrizione al Registro Imprese; data inizio dell'esercizio effettivo dell'attività; Ateco 2007; settore; attività; classe di produzione ultimo anno; classe di addetti ultimo anno; classe di capitale; sito internet; "1° req."; "2° req."; "3° req."; data dichiarazione; prevalenza femminile; prevalenza giovanile; prevalenza straniera

## **AGGIORNAMENTO ANNO 2018**

---

# PMI innovative | Sintesi dei risultati

## UN'INVERSIONE DI TENDENZA

Se i dati precedentemente analizzati - relativi all'impiego di risorse manageriali da parte delle Imprese italiane - evidenziano un forte divario tra Meridione e resto del Paese, nel momento in cui si analizza la situazione delle **PMI Innovative** (tipologia d'impresa in forte crescita: **+225% negli ultimi anni**; **Grafico 6**), si scopre una realtà decisamente diversa, anche se poco sviluppata in termini di richieste formali di iscrizione da parte della popolazione di PMI italiane, molto più omogenea tra le diverse aree geografiche italiane.

### Grafico 6. PMI INNOVATIVE | TREND DI CRESCITA | ANNI 2016-2018

Confronto del numero di PMI Innovative per totale Italia e per area geografica. Valori assoluti e variazione percentuale.

FONTE DATI  
CAMERE DI COMMERCIO

	2016	2018	Variazione	Variazione %
	308	1.000	+692	+225%
Nord	174	613	+439	+252%
Centro	52	186	+134	+258%
Sud-Isole	82	201	+119	+145%

0,01% sul totale delle PMI italiane

Fonte Eurostat, 2016

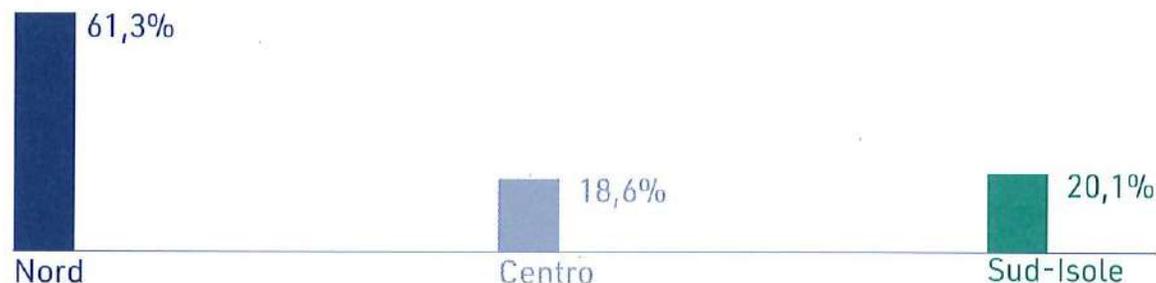
In quest'ambito, infatti, il Sud non ricopre più il ruolo di anello debole del nostro sistema produttivo ma mette in luce, al contrario, **una tendenza all'innovazione analoga a quella delle aree più avanzate del Paese:**

- la quota di PMI Innovative presenti al Sud (**Grafico 7**), pur non raggiungendo il picco registrato nel Settentrione (61,3%), è superiore a quella del Centro Italia (20,1% vs 18,6%), e in particolare le regioni del Meridione in cui si registra un apprezzabile percentuale di PMI Innovative sono la Campania (6,3%) e la Puglia (6,0%)

### Grafico 7. PMI INNOVATIVE | DISTRIBUZIONE | ANNO 2018

Distribuzione percentuale delle PMI Innovative per area geografica.

FONTE DATI  
 CAMERE DI COMMERCIO



Lombardia 27,9%, Lazio 9,3%, Piemonte 8,8%, Emilia-Romagna 8,6%, Veneto 7,8%, Campania 6,3%, Puglia 6,0%, Marche 4,1%, Toscana 4,1%, Liguria 3,2%, Sicilia 2,8%, Friuli-Venezia Giulia 2,5%, Trentino-Alto Adige 2,2%, Abruzzo 1,8%, Calabria 1,4%, Sardegna 1,3%, Umbria 1,1%, Basilicata 0,4%, Valle d'Aosta 0,3%, Molise 0,1%.

## PMI innovative | Sintesi dei risultati

- dei 3 requisiti necessari affinché un'impresa possa definirsi "Innovativa" (si ricorda che ne sono necessari almeno 2 su 3), le PMI del Sud registrano, in riferimento ai primi 2 requisiti, quote superiori sia a quelle del Nord che a quelle del Centro (**Grafico 8**).
- le PMI Innovative del Sud sono attive soprattutto nel settore dei "servizi" (**Tabella 6 e Tabella 6b**), in misura persino maggiore di quelle settentrionali (66,5% vs 64,3%), e in subordine nel settore "industria/artigianato" (27,0% contro il 28,9% del Nord)

### Grafico 8. PMI INNOVATIVE | REQUISITI | ANNO 2018

Per area geografica.

FONTE DATI  
CAMERE DI COMMERCIO

#### 1° REQUISITO

3% del maggiore tra costi e valore totale della produzione riguarda attività di ricerca e sviluppo



Nord	88%
Centro	89%
Sud-Isole	90%

#### 2° REQUISITO

Team formato per 1/3 da personale in possesso di laurea magistrale; oppure per 1/5 da dottorandi, dottori di ricerca o laureati con 3 anni di esperienza in attività di ricerca certificata



Nord	67%
Centro	69%
Sud-Isole	79%

#### 3° REQUISITO

Impresa depositaria o licenziataria di privativa industriale, oppure titolare di software registrato



Nord	64%
Centro	66%
Sud-Isole	58%

**Tabella 6. PMI INNOVATIVE | DISTRIBUZIONE | ANNO 2018**

Percentuale di PMI Innovative per settore e area geografica.

FONTI DATI  
CAMERE DI COMMERCIO

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Agricoltura/Pesca	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Commercio	24,2%	59,1%	16,7%	100,0%
Industria/Artigianato	13,2%	66,4%	20,4%	100,0%
Servizi	20,2%	59,6%	20,2%	100,0%
Turismo	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>18,7%</b>	<b>61,2%</b>	<b>20,1%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 6b. PMI INNOVATIVE | DISTRIBUZIONE | ANNO 2018**

Percentuale di PMI Innovative per classe di capitale e area geografica.

FONTI DATI  
CAMERE DI COMMERCIO

	Nord	Centro	Sud-Isole	Totale
Da 1 fino a 5mila euro	1,5%	3,2%	1,6%	1,8%
Da 5 a 10mila euro	13,7%	14,1%	17,1%	14,5%
Da 10 a 50mila euro	31,9%	31,9%	32,6%	32,1%
Da 50 a 100mila euro	16,2%	16,8%	16,1%	16,3%
Da 100 a 250mila euro	13,3%	11,9%	14,5%	13,2%
Da 250 a 500mila euro	6,4%	3,8%	6,2%	5,9%
Da 500 a 1mln euro	5,1%	8,6%	5,2%	5,8%
Da 1 a 2,5mln euro	5,7%	3,8%	5,7%	5,4%
Da 2,5 a 5mln euro	2,8%	2,7%	0,5%	2,3%
Più di 5 mln euro	3,4%	3,2%	0,5%	2,8%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## PMI innovative | Sintesi dei risultati

- un dato particolarmente interessante è la “presenza femminile” nelle PMI Innovative, che risulta carente in tutte le aree considerate, ma che vede il Sud con una presenza femminile leggermente superiore a quella del Nord e del Centro (**Grafico 9**).
- mentre, per quanto riguarda la “presenza giovanile” (**Grafico 10**), e la “presenza straniera” (**Grafico 11**), le percentuali sono egualmente basse in tutte le 3 aree geografiche del Paese.

### Grafico 9. PMI INNOVATIVE | PRESENZA FEMMINILE | ANNO 2018

Distribuzione per area geografica.

FORNITORI  
CAMERE DI COMMERCIO



#### NOTA

**NO** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 ≤ 50%

**Maggioritaria** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 50%

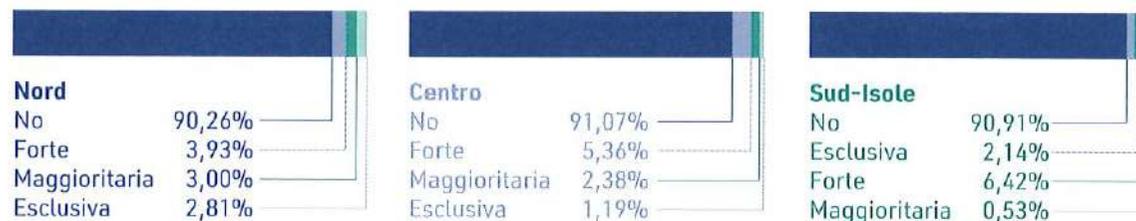
**Forte** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 66%

**Esclusiva** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 = 100%

## Grafico 10. PMI INNOVATIVE | PRESENZA GIOVANILE | ANNO 2018

Distribuzione per area geografica.

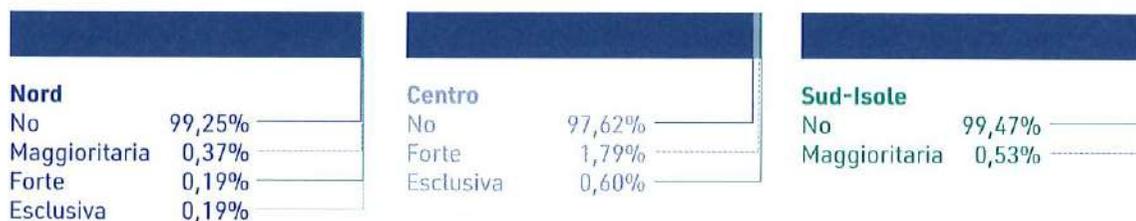
FORNITORI  
CAMERE DI COMMERCIO



## Grafico 11. PMI INNOVATIVE | PRESENZA STRANIERA | ANNO 2018

Distribuzione per area geografica. Distribuzione per area geografica.

FORNITORI  
CAMERE DI COMMERCIO



### NOTA

**NO** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 ≤ 50%

**Maggioritaria** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 50%

**Forte** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 > 66%

**Esclusiva** [% del capitale sociale + % Amministratori] / 2 = 100%

## PMI innovative | Sintesi dei risultati

**Tabella 7. PMI INNOVATIVE | DISTRIBUZIONE | ANNO 2018**

Percentuale del numero delle PMI Innovative per area geografica e valore della produzione.

FONTE DATI  
CAMERE DI COMMERCIO

	<b>Nord</b>	<b>Centro</b>	<b>Sud-Isole</b>	<b>Totale</b>
€ 0-100.000	13,5%	12,7%	12,2%	13,1%
€ 100.001 - 500.000	26,9%	29,8%	28,6%	27,8%
€ 500.001 - 1.000.000	16,7%	13,8%	15,8%	6,0%
€ 1.000.001 - 2.000.000	12,8%	14,4%	15,3%	13,6%
€ 2.000.001 - 5.000.000	14,7%	13,3%	14,3%	14,3%
€ 5.000.001 - 10.000.000	7,7%	6,1%	6,1%	7,1%
€ 10.000.001 - 50.000.000	7,8%	9,9%	7,7%	8,2%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 8. PMI INNOVATIVE | DISTRIBUZIONE | ANNO 2018**

Percentuale del numero delle PMI Innovative per area geografica e classe di addetti.

FONTE DATI  
CAMERE DI COMMERCIO

	<b>Nord</b>	<b>Centro</b>	<b>Sud-Isole</b>	<b>Totale</b>
0-4	31,9%	28,2%	34,9%	31,8%
5-9	22,3%	22,9%	19,8%	21,9%
10-19	21,7%	21,8%	23,4%	22,1%
20-49	13,2%	16,5%	12,5%	13,7%
50-249	10,9%	10,0%	9,4%	10,4%
Almeno 250	0,0%	0,6%	0,0%	0,1%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

# PMI innovative – Definizione

**Il Decreto Legge 3/2015 (Investment Compact) ha assegnato larga parte delle misure già previste a beneficio delle startup innovative a una platea di imprese potenzialmente molto più ampia: le PMI innovative, vale a dire tutte le piccole e medie imprese che operano nel campo dell'innovazione tecnologica, dall'oggetto sociale e dal livello di maturazione, a prescindere dalla data di costituzione e quindi anche PMI «tradizionali», che hanno fatto richiesta formale di iscrizione al Registro Imprese\***

## CRITERI

Occorre innanzitutto essere una “Piccola e Media Impresa” secondo quanto stabilito dalla raccomandazione 361/2003/CE della Comunità Europea, ossia: avere meno di 250 dipendenti e meno di 50 milioni di euro di fatturato annuo, oppure non superare i 43 milioni in totale di bilancio, di cui in ogni caso si deve disporre di valida certificazione; essere costituita come società di capitali non quotata ed avere sede principale in Italia.

## REQUISITI

In secondo luogo, per essere “innovativa”, una PMI definita come sopra deve possedere almeno 2 dei 3 seguenti requisiti:

1. 3% del maggiore tra costi e valore totale della produzione riguarda attività di ricerca e sviluppo
2. Team formato per 1/3 da personale in possesso di laurea magistrale; oppure per 1/5 da dottorandi, dottori di ricerca o laureati con 3 anni di esperienza in attività di ricerca certificata
3. Impresa depositaria o licenziataria di privativa industriale, oppure titolare di software registrato.

\*«DICHIARAZIONE DI POSSESSO DEI REQUISITI DI SOCIETÀ PMI INNOVATIVA E AUTOCERTIFICAZIONE DELLA VERIDICITÀ DELLE INFORMAZIONI» (Cfr. <http://startup.registroimprese.it/isin/static/pminnovative/index.html>)



05.

Focus: analisi esplorativa  
in rete

# Nota metodologica

**AREE DI INDAGINE DESCRITTIVE VOLTE ALLO STUDIO DELLA VISIBILITÀ E DEL POSIZIONAMENTO DEGLI OGGETTI DI INDAGINE E DEGLI INTERESSI DEGLI UTENTI.**

## **ITEM DI INDAGINE**

- **ANALISI DESCRITTIVE DEGLI SPAZI DEL WEB 2.0 | VISIBILITÀ, INTERESSE E POSIZIONAMENTO IN RETE**
- **WEB ANALYTICS**
- **TEXT ANALYSIS**

**FONTI MONITORATE GOOGLE (HOME E SEZIONE «NOTIZIE»), GOOGLE TRENDS**

**TIPOLOGIA DI VARIABILI STRUTTURATE E NON STRUTTURATE**

**MODALITÀ DI RILEVAZIONE WEB CRAWLING**

**ORGANIZZAZIONE DATI WEB MINING**

**ANALISI DATI WEB ANALYTICS E ANALISI LESSICOMETRICA**

**ARCO TEMPORALE DI RIFERIMENTO FEBBRAIO 2008 – FEBBRAIO 2019**

**Nota** Alcuni dati quantitativi relativi alle *query* di ricerca “manager basilicata” e “manager molise” non sono disponibili.

---

# Web analysis | Sintesi dei risultati

A integrazione dello studio, è stata condotta in **Rete un'analisi di tipo esplorativo** sul posizionamento, l'interesse e i principali topic di attenzione in Rete in relazione alle tematiche oggetto di studio: la managerialità delle imprese, la domanda e l'offerta di lavoro manageriale, ecc.

In concreto, sono state ricercate sul motore di ricerca **Google** e i relativi **Analytics** una serie di combinazioni lessicali, tra cui, ad esempio, "Manager + Campania", "Manager + Puglia", e così via per tutte le altre regioni meridionali.

## Tabella 9. GOOGLE | RISULTATI DICERCA

Volumi di "risultati", "notizie", "video" per singola query di ricerca e relativo rapporto tra volume di notizie e volume dei risultati.

FONTE DATI  
GOOGLE

Query	Risultati	Notizie	Video	Not./Ris.
Manager Abruzzo	5.320.000	113.000	62.300	2,1%
Manager Calabria	9.700.000	179.000	89.400	1,8%
Manager Campania	7.350.000	300.000	105.000	4,1%
Manager Puglia	5.300.000	168.000	107.000	3,2%
Manager Sardegna	4.910.000	166.000	90.200	3,4%
Manager Sicilia	7.890.000	252.000	144.000	3,2%
Manager Molise	2.350.000	70.200	23.700	3,0%
Manager Basilicata	4.050.000	84.000	53.500	2,1%

Nel **Grafico 12** sono visualizzati in forma grafica\* i principali output emersi sui motori di ricerca in associazione al termine **“Manager”**: la “Sanità” è uno dei principali riferimenti emersi, soprattutto in Campania ma anche in altre regioni.

Nel **Grafico 13** sono riportati i risultati dell’analisi della **sezione “notizie”** delle stesso fonti web: in quest’ambito, le forme grafiche più ricorrenti sono aspecifiche, se si eccettuano i riferimenti a “Project Manager”, emersi in Campania, Sicilia e Sardegna, e quelli a “Export Manager”, emersi soprattutto in Puglia.

**\* VOCABOLARIO**

**Tag Cloud**

Rappresentazione visuale di una lista di forme grafiche (parole) presenti in un testo (corpus). Ogni parola compare nella nuvola in grandezza proporzionale al numero di volte (occorrenze) in cui ricorre all’interno del testo.





# Web analysis | Sintesi dei risultati

FONTI DATI  
GOOGLE  
PRIME 5 PAGINE SERP  
(SEARCH ENGINE RESULTS PAGE)

**Grafico 13. GOOGLE | INDICIZZAZIONE DEI CONTENUTI**  
Sezione notizie.

## ABRUZZO



## BASILICATA



## CAMPANIA



## MOLISE



Grafico 13. GOOGLE | INDICIZZAZIONE DEI CONTENUTI  
Sezioni notizie.

PUGLIA



CALABRIA



SICILIA



SARDEGNA



## Web analysis | Sintesi dei risultati

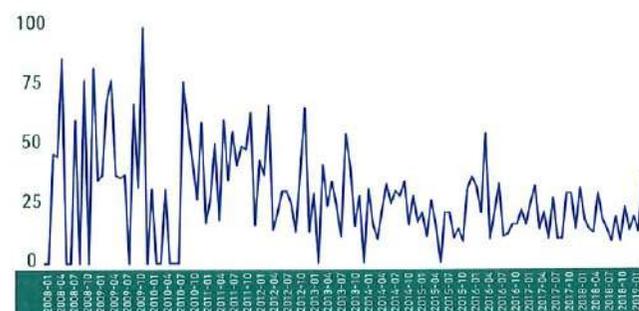
Infine, l'analisi dei **trend dal 2008 al 2019 sulle ricerche degli utenti in Rete** (da **Grafico 14** a **Grafico 19**), sempre in relazione ai temi oggetto di studio, evidenzia un interesse che tende a diminuire nel tempo; mentre, per quanto riguarda le ricerche per le query considerate, si ricava una modesta significatività delle ricerche degli utenti, con diversi riferimenti al mondo del "calcio" e della "sanità" e con alcune correlazioni più specifiche ed interessanti (cfr. sezioni "Rising" con le correlazioni in crescita):

- **"Energy Manager"** in Abruzzo e Puglia
- **"Turismo"** in Sardegna e Calabria
- **"LinkedIn"** in quasi tutte le aree geografiche considerate

FORNITORI DATI  
GOOGLE

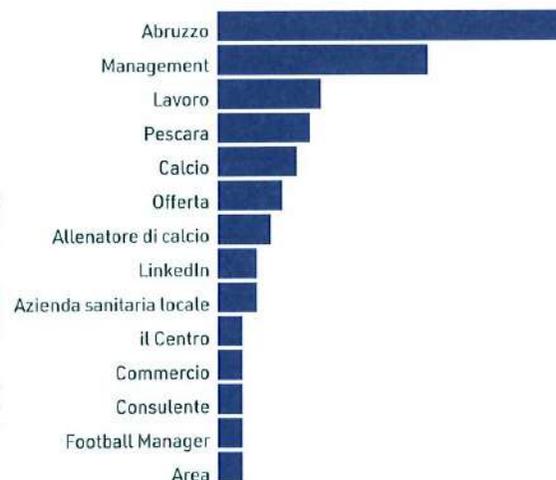
### Grafico 14a - 14b. GOOGLE TRENDS | ABRUZZO | ANNI 2008-2019

Interesse di ricerca per la query "manager abruzzo".



**RISING** Lavoro, Pescara, Calcio, Offerta, Allenatore di calcio, LinkedIn, Azienda sanitaria locale, il Centro, Commercio, Consulente, Area, Federazione Italiana Giuoco Calcio, Master universitario, Azienda, Abbigliamento, Marche, Teramo, Energia, Energy manager, Project manager

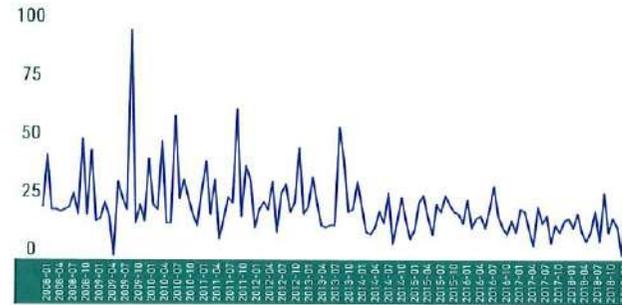
Argomenti correlati alla ricerca per la query "manager abruzzo".



FORNITORI  
FOONTE DATI  
GOOGLE

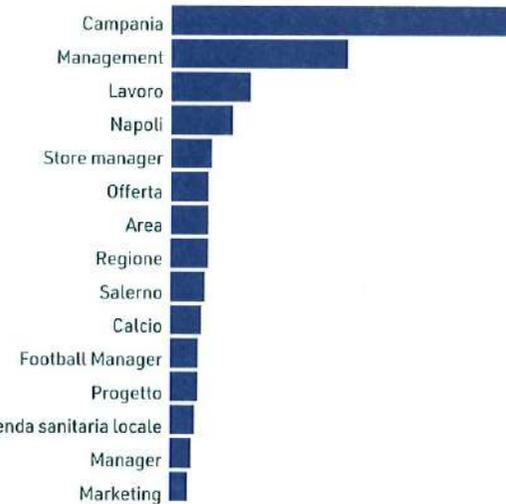
### Grafico 15a - 15b. GOOGLE TRENDS | CAMPANIA | ANNI 2008-2019

Interesse di ricerca per la query "manager campania".



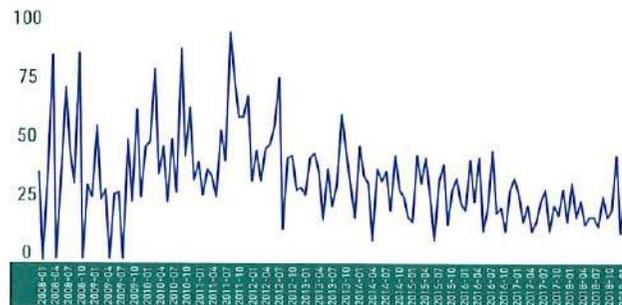
**RISING** Lavoro, Napoli, Store manager, Offerta, Area, Calcio, Football Manager, Azienda sanitaria locale, Manager, Marketing, Allenatore di calcio, Benevento, Risorse umane, Gestione delle risorse umane, Sales management, Vendita, Avellino, Commercio, Energia, Centro commerciale, Master universitario, Azienda, Caserta, Salario, Centro Commerciale Campania

Argomenti correlati alla ricerca per la query "manager campania".



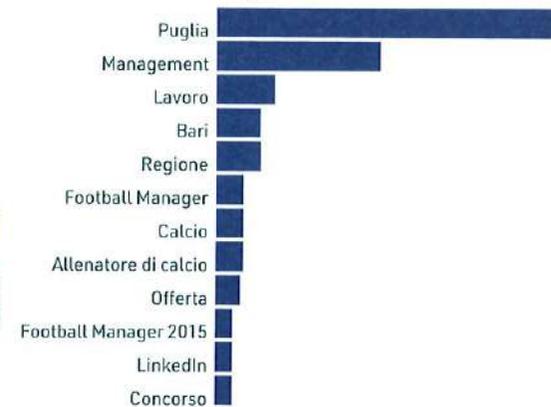
### Grafico 16a - 16b. GOOGLE TRENDS | PUGLIA | ANNI 2008-2019

Interesse di ricerca per la query "manager puglia".



**RISING** Lavoro, Bari, Regione, Football Manager, Calcio, Allenatore di calcio, Offerta, Football Manager 2015, LinkedIn, Concorso, Progetto, Foggia, Master universitario, Project manager, Account manager, Area, Energy manager, Marketing, Football Manager 2011, Ingegnere, Azienda sanitaria locale, Store manager, Esportazione, Puglia, +300% Management, +80%

Argomenti correlati alla ricerca per la query "manager puglia".

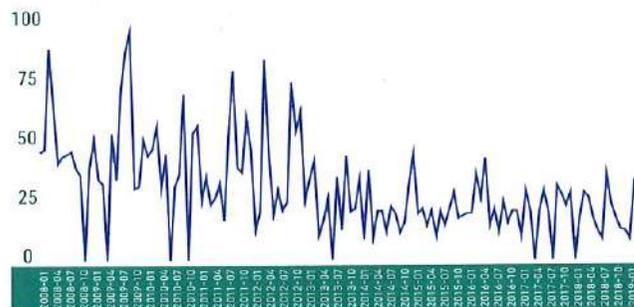


# Web analysis | Sintesi dei risultati

FONTI DATI  
GOOGLE

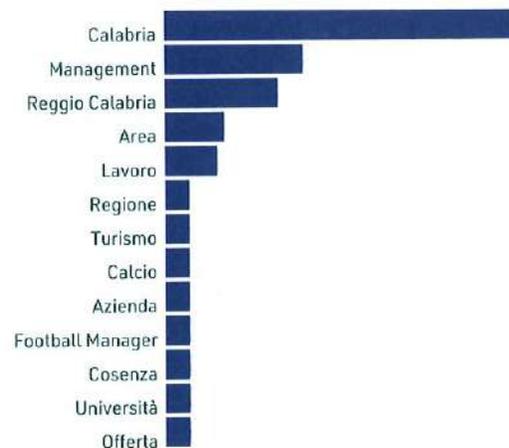
## Grafico 17a - 17b. GOOGLE TRENDS | CALABRIA | ANNI 2008-2019

Interesse di ricerca per la query "manager calabria".



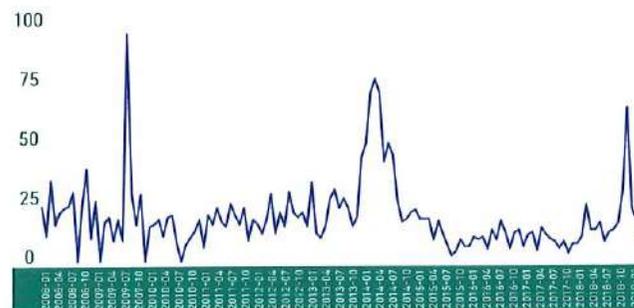
**RISING** Area, Regione, Turismo, Calcio, Azienda, Cosenza, Offerta, Provincia di Reggio Calabria, Concorso, Messina, Italia meridionale, Project manager, Marketing, LinkedIn, Allenatore di calcio, Salario, Store manager, Vendita, Catanzaro, Sales management, Progetto, Account manager

Argomenti correlati alla ricerca per la query "manager calabria".



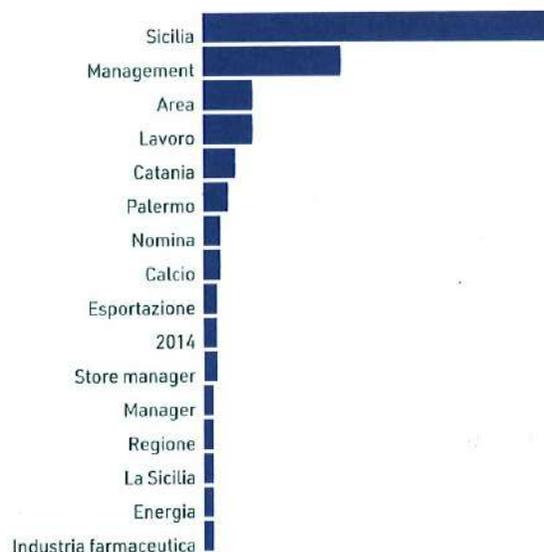
## Grafico 18a - 18b. GOOGLE TRENDS | SICILIA | ANNI 2008-2019

Interesse di ricerca per la query "manager sicilia".



**RISING** Area, Lavoro, Catania, Palermo, Nomina, Calcio, Esportazione, 2014, Store manager, Manager, Regione, La Sicilia, Energia, Industria farmaceutica, Messina, Giornale di Sicilia, Salario, Direttore generale, Azienda, Giornale, Football Manager, Agrigento, Energy manager, Ingegnere, Sicilia, +90%

Argomenti correlati alla ricerca per la query "manager sicilia".

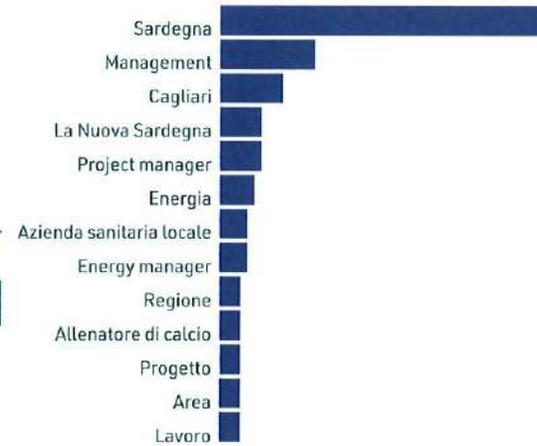
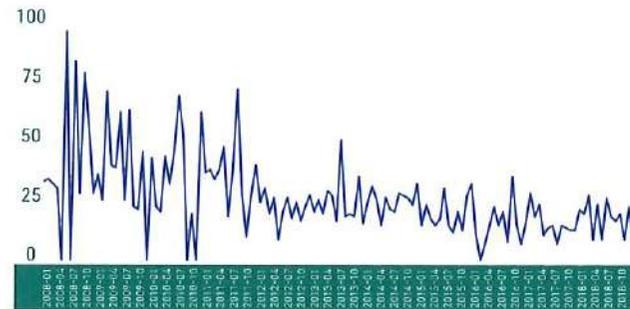


FORNITORI DATI  
GOOGLE

### Grafico 19a - 19b. GOOGLE TRENDS | SARDEGNA | ANNI 2008-2019

Interesse di ricerca per la query "manager sardegna".

Argomenti correlati alla ricerca per la query "manager sardegna".



**RISING** Cagliari, La Nuova Sardegna, Project manager, Azienda sanitaria locale, Regione, Allenatore di calcio, Progetto, Area, Lavoro, Sassari, Sicilia, Store manager, Calcio, Social media marketing, Football Manager, Social media, Sardegna, L'Unione sarda, Turismo, Salario, Consulente, Vendita, Appartamento, Sardegna

# Conclusioni

Lo studio ha confermato la distanza che separa ancora il Sud dal resto del Paese, in particolare dal Nord, in relazione al grado di managerialità delle imprese.

Il gap risulta più marcato nel settore manifatturiero e mostra un andamento costante nel tempo, anzi addirittura in leggera accentuazione negli ultimi due anni: anche le previsioni di Unioncamere-Excelsior, del resto, confermano il divario progressivamente crescente tra Sud e Nord Italia per quanto riguarda gli ingressi dirigenziali previsti dalle imprese.

In questo contesto, gli imprenditori meridionali che hanno espresso la loro opinione nel corso della survey mostrano di percepire con chiarezza le azioni da intraprendere per aumentare la managerializzazione delle aziende meridionali: in primo luogo quella di creare le basi di una nuova cultura d'impresa, in grado di permettere un superamento delle vecchie concezioni imprenditoriali e di favorire nuove forme di governance; parallelamente, la necessità - da più parti ribadita - di promuovere l'innovazione in azienda, aprendosi alle contaminazioni scaturite dalla creazione di reti d'impresa e da relazioni con centri di ricerca e hub tecnologici, start up innovative, istituti accademici e scientifici, ecc.

Ciò costituisce, nella percezione di tutti gli opinion makers intervistati, un terreno fertile in cui il ricorso alle competenze manageriali può esprimere appieno tutto il suo potenziale, contribuendo ad una crescita complessiva del sistema produttivo del Sud Italia, in termini di digitalizzazione e innovazione tecnologica, secondo la direzione indicata dal modello dell'Industria 4.0, ma anche in termini di internazionalizzazione e apertura ai nuovi mercati dello scenario globale.

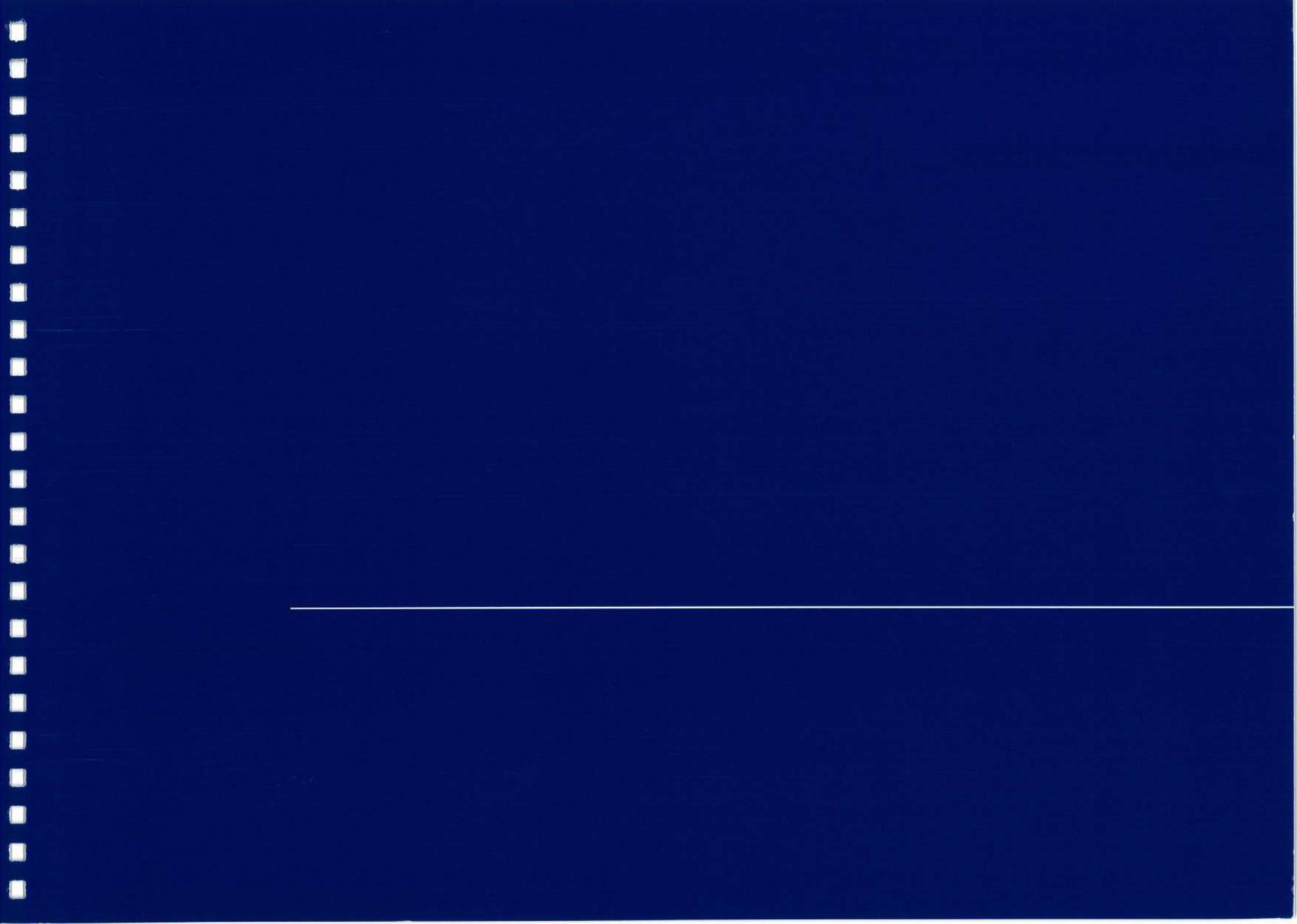
Il nostro Meridione può contare, del resto, su innumerevoli tesori: dall'agroalimentare al turismo, in tutte le sue molteplici declinazioni (turismo balneare, naturalistico, culturale, ecc.), nonché su una vitalità creativa che non ha nulla da invidiare al resto del Paese, come ben dimostra il focus sulle PMI Innovative effettuato nell'ambito di questo studio, che evidenzia nel Sud una crescita di questo tipo di imprese del tutto analoga a quella riscontrata in altre aree del Paese.

# Note



A series of horizontal lines for writing, spaced evenly down the page.

Quaderno  
realizzato e stampato  
a dicembre 2019



CONTATTI:

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

LinkedIn | <https://www.linkedin.com/company/4-manager/>