

NEXT GENERATION LEADERSHIP

AIDAF

4 Ottobre 2024

key **2** people

Investire su una **leadership**
intergenerazionale per sostenere
la **crescita** del sistema economico e
industriale del Paese

NEXT GENERATION LEADERSHIP

01

INNOVAZIONE

|

02

INTERNAZIONALIZZAZIONE

|

03

SOSTENIBILITÀ

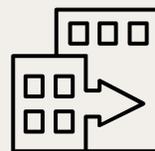
|

04

MULTICULTURALITÀ

I PRINCIPALI KPI DELLA RICERCA

Gennaio 2024



50+

AZIENDE
INTERVISTATE

*HRO di 8 settori
incluse multinazionali*



~100

RISPONDENTI
ALLA SURVEY

HRO cross industria



>350k

DIPENDENTI
CUMULATI

*Delle aziende
coinvolte nel panel*



500+

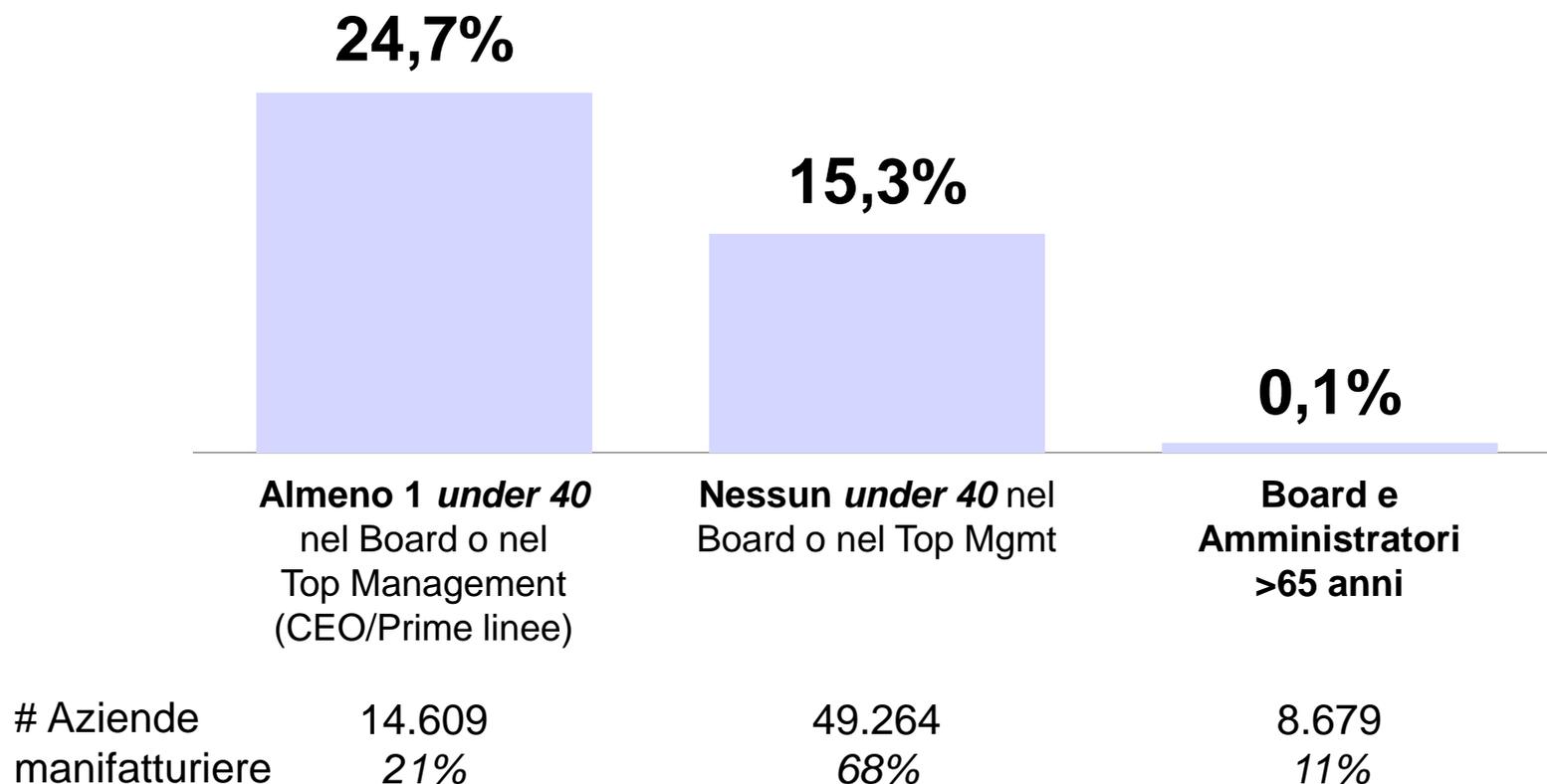
DATA POINT
ANALIZZATI

*Inclusi report
e survey*

Vertice aziendale più bilanciato ed inclusivo verso generazioni più giovani come fattore di competitività

Performance aziendale vs. Mix generazionale del vertice

- Crescita % del Fatturato di aziende manifatturiere italiane in un orizzonte di 10 anni -

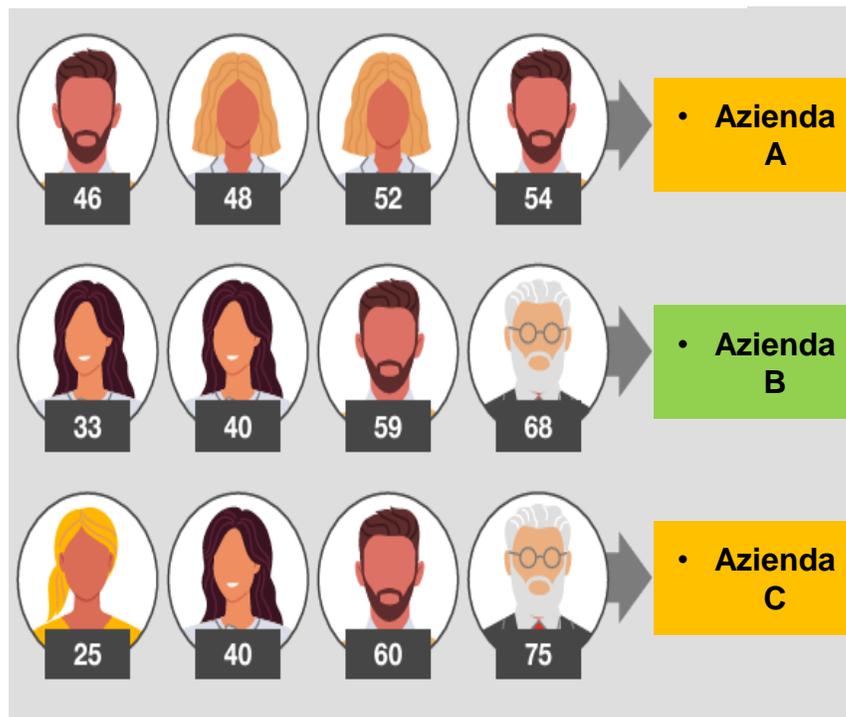
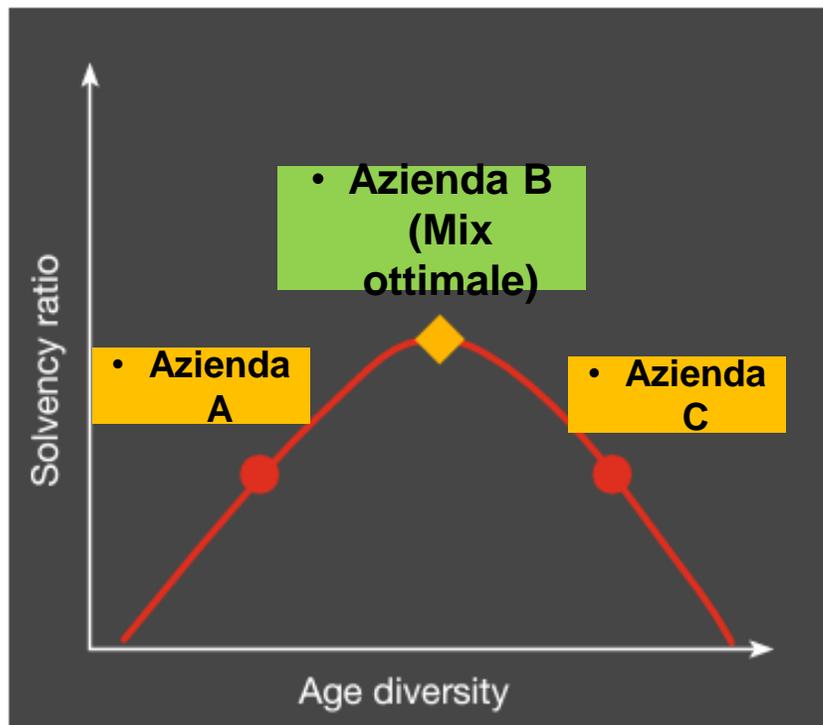


Le attitudini di una classe dirigente più junior hanno un impatto sulla **capacità del Paese di generare ricchezza, per ca. 20-40 miliardi € (1-2% PIL)**

La «Age Diversity» dei vertici aziendali come predittore di sostenibilità aziendale nel lungo termine

Solvency ratio* vs Age diversity

- Analisi su un campione di 11.588 aziende dell'Europa continentale -



Considerazioni

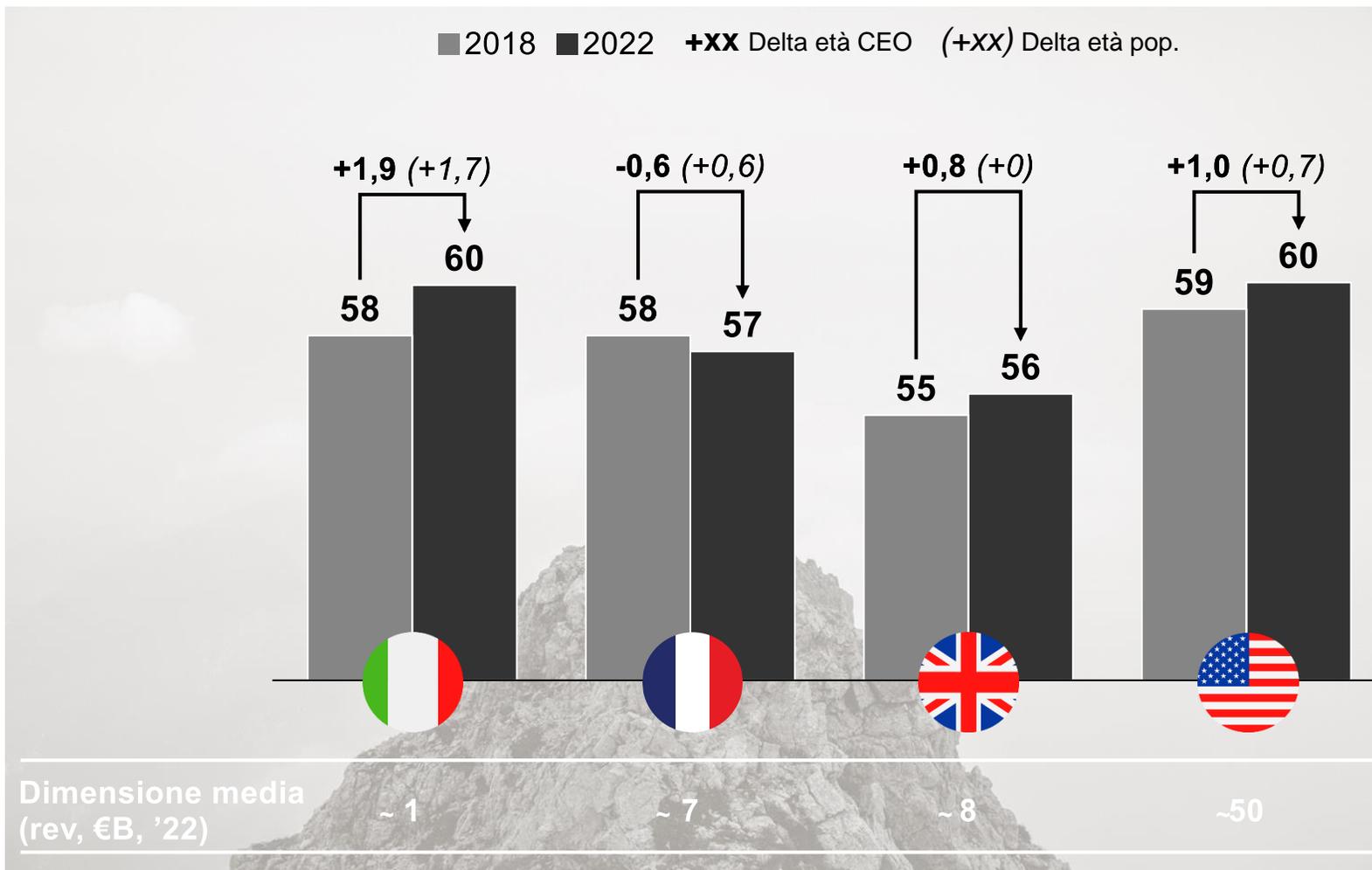
- La **diversità di età** è al contempo una **sfida** (maggiore complessità) ed un'**opportunità** (maggiore crescita)
- L'obiettivo **non** è quindi di «sostituire i vecchi con i giovani» quanto di trovare il **giusto mix** di competenze ed atteggiamenti **complementari** nel top management delle aziende italiane

• * Il Solvency Ratio è una misura della solidità finanziaria dell'Azienda intesa come capacità di assolvere agli impegni di lungo termine verso i propri creditori

• Fonte: PWC, The Value of Age Diversity (2023)

Dove siamo in Italia: l'età media dei CEO delle principali società quotate sta aumentando ed è associata ad una maggiore durata della carica ricoperta

Età media dei CEO e tenure delle principali società quotate (2018 - 2022)

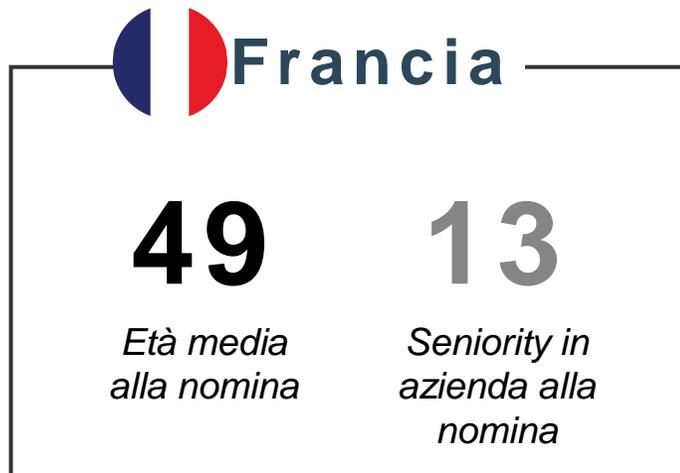


Considerazioni

- **Età media dei CEO** nelle principali società quotate **in aumento**, ad eccezione della Francia.
- In Italia, la maggiore età media si associa **maggiore tenore**, indicando un **progressivo invecchiamento della popolazione dei CEO**.
- Simili considerazioni emergono anche osservando **età dei board e dei manager negli stessi paesi**.
- **Ma attenzione alle illusioni ottiche:** gli **USA** esprimono un'età media simile all'Italia su aziende che sono però 50 volte più grandi.

Note: Focus su FTSE MIB 100, FTSE 100, CAC 40, Fortune 100; Revenue media include top 300 aziende quotate | Source: Orbis, Companies Market Cap, Capital IQ, OECD

I CEO italiani accedono alla carica più tardi rispetto agli altri Paesi e con minore esperienza maturata nell'azienda



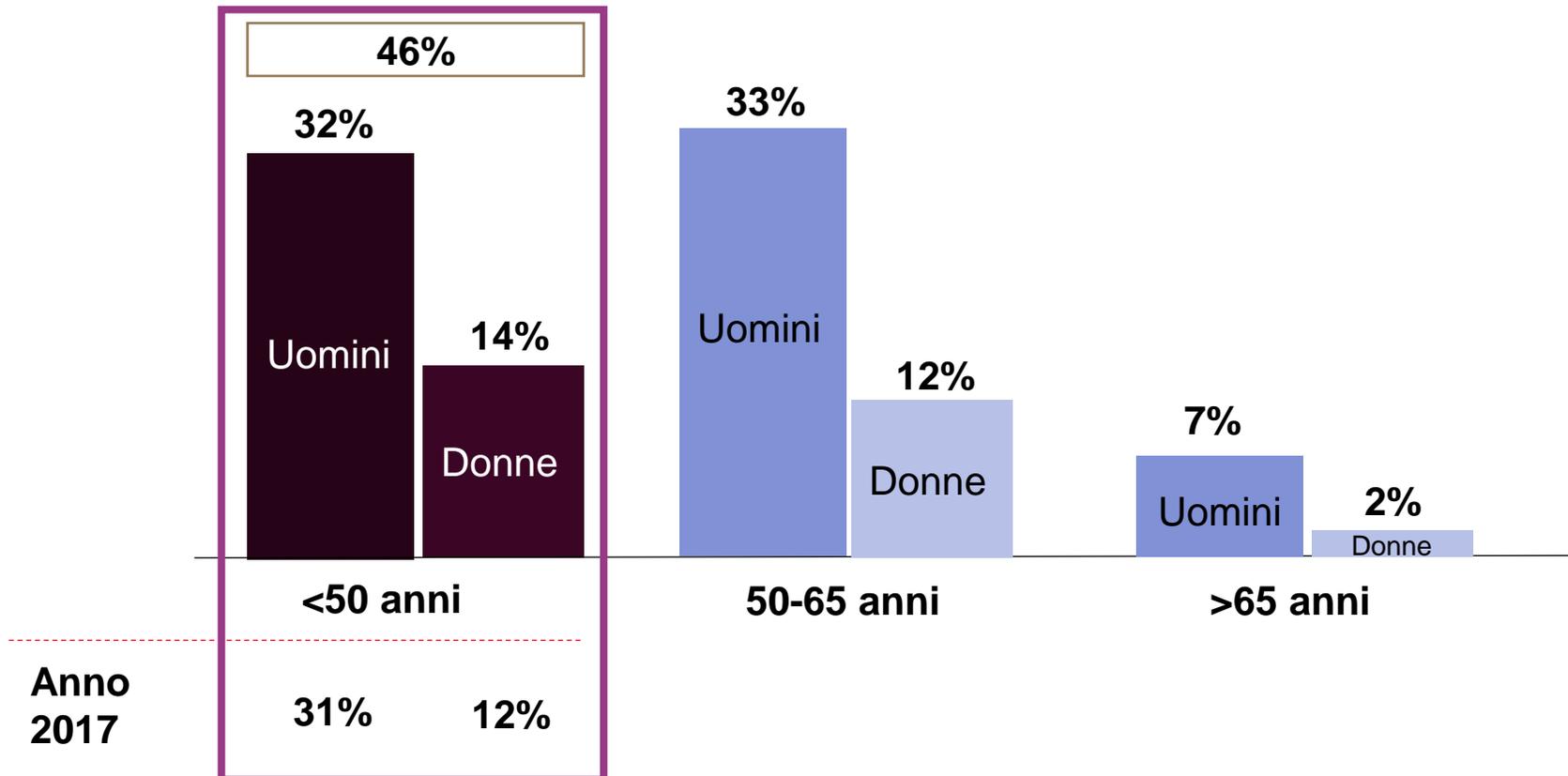
Considerazioni

- Gli altri Paesi sembrano esprimere una maggiore capacità di mettere in atto politiche di identificazione e **gestione del talento e della successione manageriale interna.**
- E' anche questo un tema di **sostenibilità aziendale.**

I dirigenti sotto i 50 anni sono meno della metà del management aziendale. Trend in graduale miglioramento che si accompagna al progressivo ribilanciamento di genere

Dirigenti privati in Italia per fascia di età e sesso (2021)

- Popolazione di 115k dirigenti -



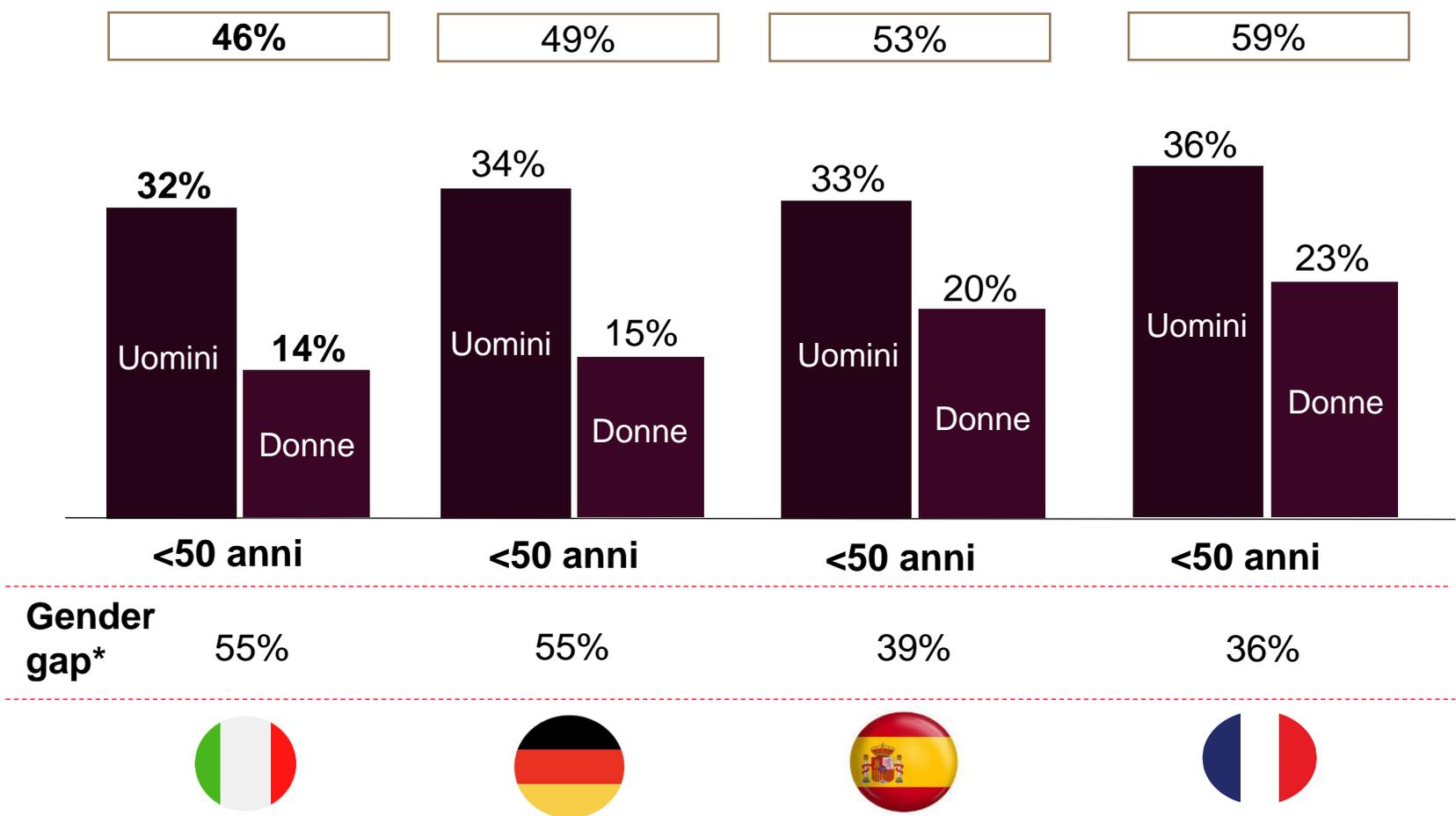
• Fonte: Elaborazioni Manageritalia su dati INPS

Considerazioni

- La buona notizia è che esiste un «**serbatoio**» di manager potenzialmente disponibili per un rinnovamento della classe manageriale italiana
- La crescente **diversità di genere** può rappresentare un'**opportunità** ed un precedente a cui **ispirarsi**.

L'Italia però è ancora indietro rispetto ai principali Paesi europei sia in termini di età media dei propri dirigenti che di gender gap

Dirigenti privati in Italia vs Altri Paesi



Considerazioni

- Il problema della diversità (di età come di genere) è quindi urgente!

• Fonte: Elaborazioni Manageritalia su dati Eurostat

• * Gender gap calcolato come delta % tra dirigenti donne e dirigenti uomini

Gli HRO che abbiamo intervistato confermano la materialità del tema

- “ Sicuramente la nostra esperienza **rispecchia il dato**: l'età delle figure manageriali è in **netto avanzamento**
- “ Il **tema demografico** è un brutto segnale nel sistema paese, attualmente è uno dei **temi più rilevanti** che dobbiamo gestire
- “ L'età è percepita come una **proxy dell'esperienza**, che è giusto, ma nel nostro Paese questo fenomeno è **troppo consolidato**
- “ In Italia le persone accedono tardi alla dirigenza, e - una volta **arrivate a posizioni di leadership** - **non sono disposte a lasciare**
- “ Il ricambio della classe manageriale richiederà **molto tempo nel nostro Paese**



Il fenomeno deriva da cause strutturali, legate sia alla domanda che all'offerta di profili manageriali giovani

DOMANDA



Uno spazio ristretto ai vertici

Limitata crescita
del Paese

Riduzione
strutturale di
posizioni
manageriali
C-level nelle
aziende

Prolungamento
del periodo
lavorativo

Limitata presenza
di alternative
valide per i senior

Relazioni/network
sono centrali
nella scelta
dell'executive

OFFERTA



Un pool limitato di candidati

Limitata job
rotation

*(12 anni tenure media
in IT vs 4,3 in US)*

Minor formazione
manageriale

*(~40% titolo avanzato /
MBA vs EU / US ~60-70%)*

Tessuto italiano
fortemente basato
su **piccole e medie**
imprese

Limitata presenza
di start-up in Italia

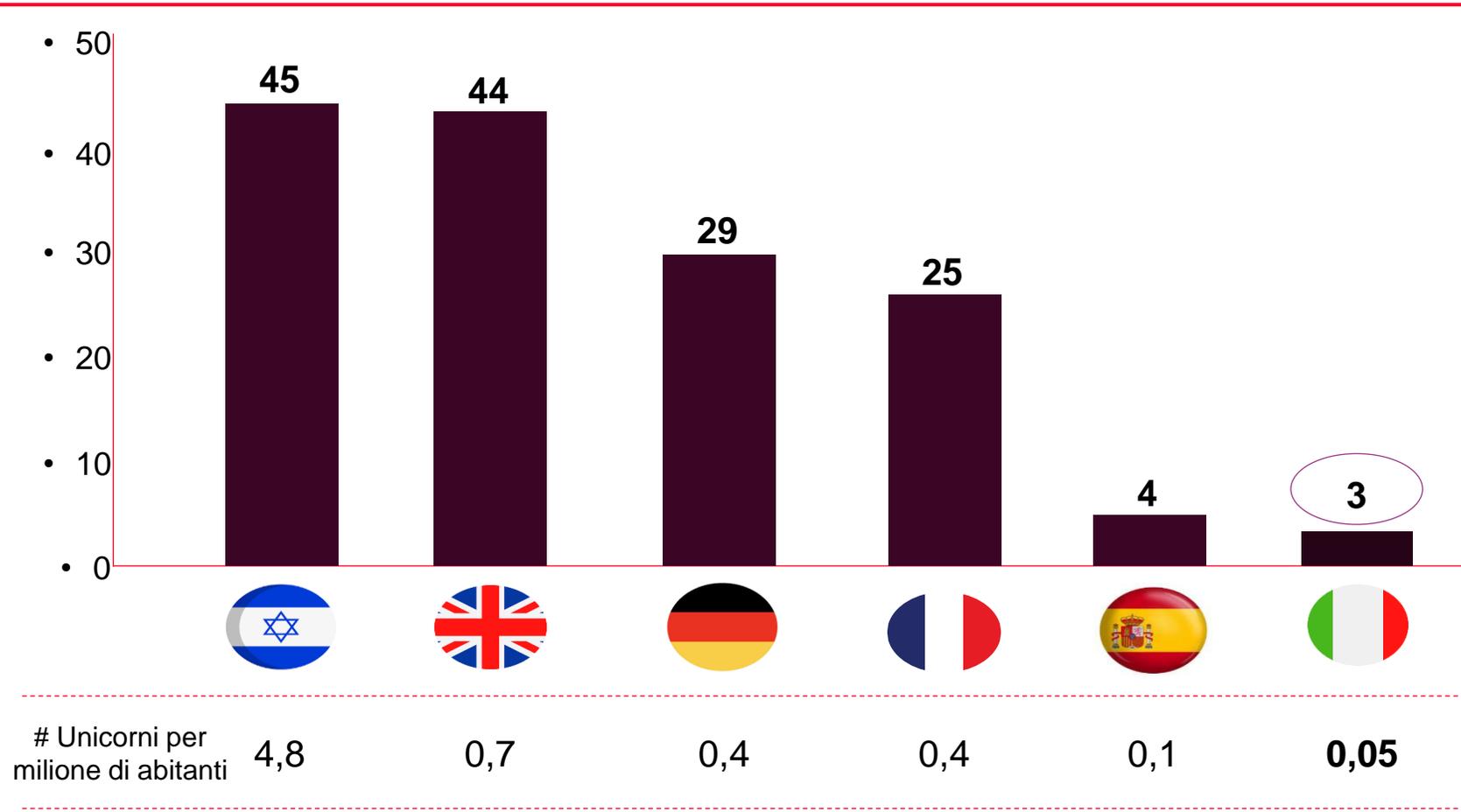
*(3 unicorni in IT
vs 40+ in UK)*

Ingresso tardivo
nel mondo del
lavoro

*(~2-5 anni di ritardo
vs media EU)*

Start-up come incubatori di new management: l'Italia fa fatica a produrre «unicorni»

Numero di «Unicorni» (Agosto 2023)



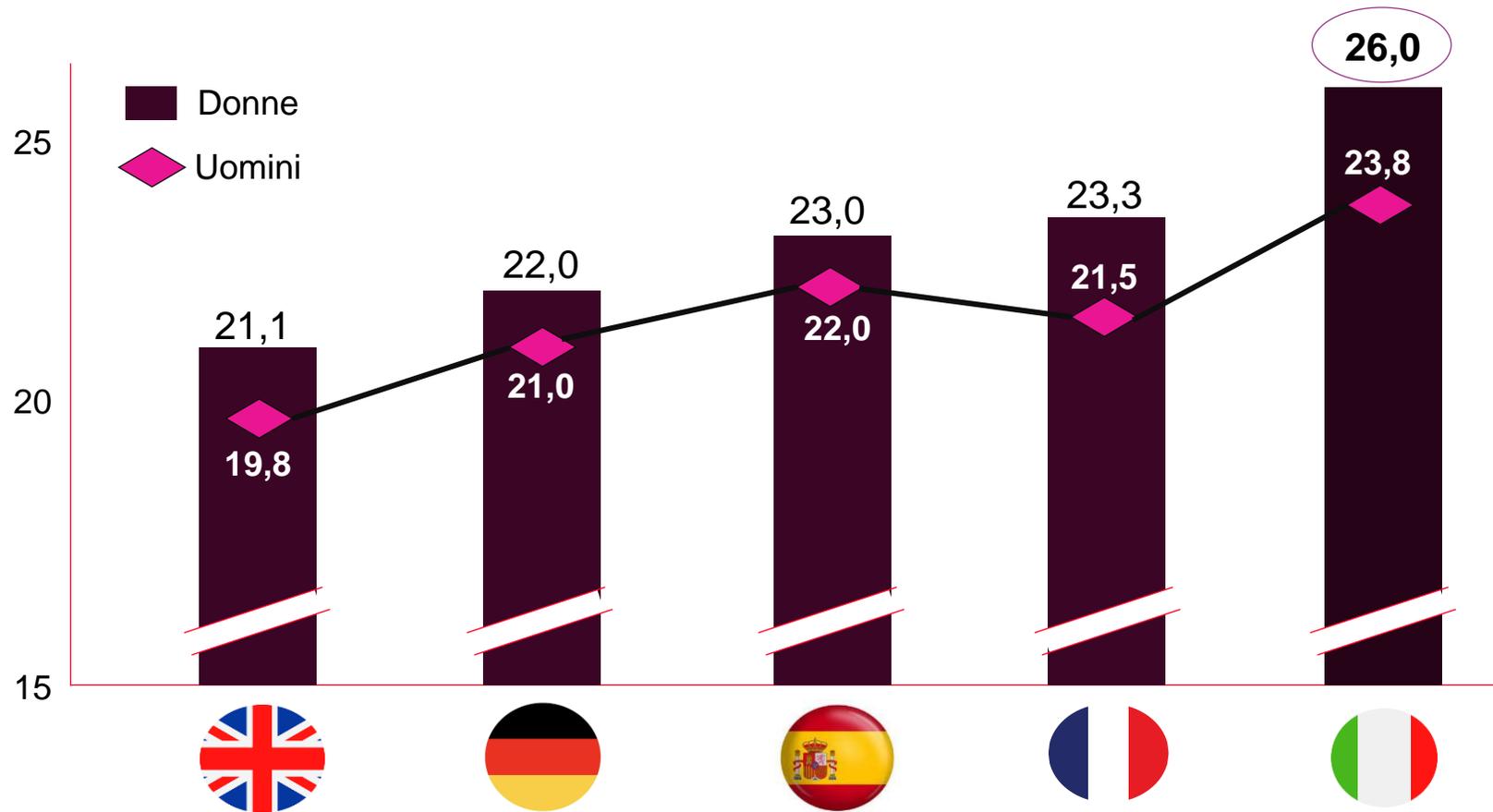
• Fonte: CB Insight 2023

Considerazioni

- L'Italia sembra in difficoltà nel produrre innovazione **scalabile**, non solo rispetto ai «soliti noti» (USA, Cina, India) ma anche ad altri Paesi Europei.
- E' un problema **culturale** o **strutturale**?

Fattori di tipo educativo: siamo il Paese con la data di ingresso nel mondo del lavoro più alta in Europa

Primo giorno di lavoro dei giovani (età, anni)



• Fonte: Eurostat, dicembre 2021

Considerazioni

- In Italia si entra **più tardi nel mondo del lavoro** e con meno esperienze di **alternanza studio – lavoro** e questo dato si riverbera sulle dinamiche di carriera successive



Diversi sono i benefici di una leadership giovane...

- Miglior **innovatività, flessibilità e velocità di risposta ai cambiamenti**
- Miglior **familiarità con l'estero**, possibile contributo alla **crescita dei ricavi** ed importante **fonte di approvvigionamento**
- Maggior propensione a cogliere **trend, es. digital**
- Miglior orientamento al **medio-lungo termine**
- Maggior **attenzione a temi ESG e al cliente**

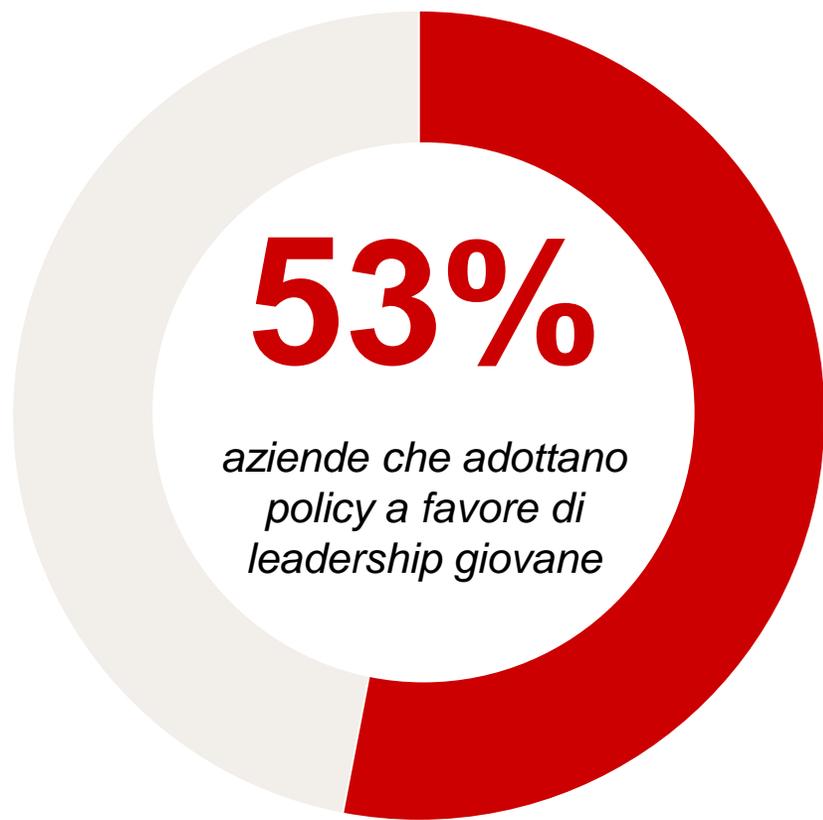


...e di un ri-orientamento dei profili senior

- **Valorizzazione delle esperienze e delle competenze critiche**
- Creazione di valore attraverso **nuove «attività produttive»**
- **Miglior work life balance** negli anni «silver»

Molte delle aziende del nostro panel si stanno muovendo per una maggiore “age diversity”, ma c’è ancora tanta strada da fare

Numero limitato di aziende che adotta iniziative dedicate...



... dando focus principalmente a formazione e programmi top talent





NEXT GENERATION LEADERSHIP

Aidaf

Ottobre 2024

key  people