

Partecipanti (50 dei quali 19 in presenza e 31 in videoconferenza)

In presenza: Katia Aondio - Tommaso Bottalico - Gianni Cossar - Rosalba Cuffaro - Franca Defilippi - Franco Del Vecchio - Luca Dell'Orto - Alessandro Moschetti - Antonella Fanuzzi - Andreas Pape - Delphine Schlumberger - Elisabetta Silvestrin - Zornitza Kratchmarova

Da remoto: Gertraud Bacher - Giovanni Bertorelli - Alessandro Capodanno - Alessio Cassinelli - Fabio Cavone - Pasquale Ceruzzi - Fausto Ciavatta - Mattia Cinacchi - Sergio Coridori - Alberto Costa - Stefano D'Amicis - Danilo De Stefani - Gianni Di Quattro - Francesco Dindo - Fernando Ferri - Federico Golia - Francesco La Rosa - Carolina Paglieri - Fabio Pansa Cedronio - Maria Assunta Pavan - Eleonora Ratti - Mauro Rigodanza - Marco Rota - Francesca Russo - Cristina Sartori - Ornella Scandella - Andrea Scardigli - Mino Schianchi - Sandro Siclari - Diego Vincenzi - Massimo Zambon

Relatori: Carlo Barberis - Ottavio Maria Campigli - Claudio Ceper - Luca Miglierina - Giovanni Pagnacco - Vincenzo Scuotto. Moderatore Franco Del Vecchio

Agenda :

17:30 Introduzione - Franco Del Vecchio

17:35 Ottavio Maria Campigli, Head Hunter Senior Equity Partner & Founder W Executive

18:00 Luca Miglierina, Talent Management Lead Sanofi

18:10 Claudio Ceper, Medico delle carriere, 28 anni Head Hunter Egon Zehnder

18:20 Vincenzo Scuotto, Presidente Giovani AIDP Lombardia

18:30 Carlo Barberis, Presidente ExpoTraining

19:00 Conclusioni - Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI Federmanager

Introduzione

Il coordinatore Del Vecchio, nell'occasione moderatore dell'incontro sul mismatch del lavoro, motiva l'attenzione del Gruppo che si occupa da 21 anni di innovazione, in quanto la serie dirompente di cambiamenti che caratterizza i nostri tempi sta modificando radicalmente l'organizzazione del lavoro. L'innovazione corre però più velocemente delle capacità di utilizzo delle nuove soluzioni e il crescente divario, il **"mismatch", fra le competenze richieste dalle imprese e quelle disponibili dai candidati manager e dai giovani**, richiede iniziative straordinarie per l'aggiornamento delle competenze e per favorire l'incontro fra domanda e offerta del lavoro.

Clicca "[Tavola rotonda sulle opportunità di lavoro e sul mismatch](#)" per accedere all'[articolo](#) e al [video](#) dell'incontro con: due cacciatori di teste, un direttore del personale, un rappresentante dell'Associazione Italiana Direttori del Personale AIDP e il Presidente della fiera [Expotraining](#) che si terrà a Milano il 30 e 31 ottobre 2025, nell'ambito della quale si terrà il [Job Day](#) con migliaia di incontri fra le imprese e i candidati. Si invitano quindi i dirigenti delle imprese, in particolare del territorio Lombardo, a cogliere l'opportunità e compilare il modulo disponibile a fondo pagina cliccando [Job Day](#).

Cosa ne pensa un giovane e autorevole cacciatore di teste

[Ottavio Maria Campigli](#), Head Hunter Senior Equity Partner & Founder W Executive, ritiene che i cambiamenti dei nostri giorni offrano interessanti opportunità in un mercato dinamico del lavoro manageriale e professionale, come testimonia il successo della società [W Executive](#) passata in 4 anni da 10 a 500 dipendenti che gestiscono oltre 500 ricerche di personale portate a termine ogni mese, con un fatturato di circa 41 milioni di euro dei quali 28 in Italia. Indicatori molto positivi dell'attuale mercato del lavoro professionale e delle carriere. Una crescita sostenuta anche dalla maggiore velocità delle ricerche e selezioni, resa possibile dalla facilità di acquisire grandi quantità di informazioni e dagli strumenti per valutare i profili che aumentano l'efficacia dell'intero iter.

Nel suo intervento Campigli ha ripreso i temi dell'articolo Dirigenti Industria "[Quali sono i trend del futuro del lavoro?](#)" e ha presentato il modello [W Leadership Index](#), realizzato da [W Executive](#) in collaborazione con SDA Bocconi, per approfondire poi le aree rilevanti di **"mismatch"** delle competenze.

Sebbene ogni ricerca sia basata sulle specifiche aspettative dell'impresa, il modello W Leadership Index si basa su cinque pilastri delle competenze maggiormente richieste oggi:

1. **Information management.** La capacità di visione strategica attraverso la gestione e l'analisi delle informazioni. La capacità di leggere i bilanci dei concorrenti, di individuare opportunità dai report degli analisti di mercato per comprendere e anticipare i *trend* che non sono stati ancora cavalcati. La capacità di avere visione e pensiero strategico rappresentano una competenza determinante in un contesto nel quale, secondo Accenture, dal 2020 a oggi, il 50% delle imprese in Europa ha modificato, almeno parzialmente, il proprio modello di business.
2. **Task management.** La capacità di “mettere a terra”, di eseguire e trasformare la visione strategica in iniziative in grado di conseguire i risultati concreti attesi.
3. **People management.** La gestione del *team*, e in generale, dei rapporti personali a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione.
4. **Informal network management.** La gestione delle relazioni di valore, prevalentemente esterne e informali, che permetteranno di ottenere il successo economico dell'impresa.
5. **Personal Management.** La coscienza di sé e la capacità di sviluppare la propria carriera. Unica delle cinque dimensioni che non ha una correlazione diretta con l'impatto del professionista sui risultati a breve e medio termine dell'azienda, tuttavia, le persone con elevato *personal management* hanno migliori prospettive di carriera di lungo termine e possono quindi essere di interesse per l'impresa.

Venendo al mismatch, la maggiore difficoltà nella ricerca e selezione secondo Campigli si riscontra nella combinazione di “visione strategica” e capacità di “messa a terra”. L'Università Harvard ha rilevato che l'87% degli executive delle prime 500 aziende “*Fortune 500*” riescono a contemplare entrambe le dimensioni riuscendo quotidianamente a passare dal piano della visione strategica all'implementazione, per conseguire eccellenza nella gestione. In Europa e in Italia ci sono ancora molti manager che si distinguono solo per una o l'altra delle competenze, ma difficilmente per entrambe. Oggi, ad esempio, solo l'8% delle aziende italiane utilizza l'intelligenza artificiale all'interno del proprio modello organizzativo. Un executive ha la responsabilità di acquisire consapevolezza e visione strategica sull'impatto dell'IA, così come la capacità di innestarla nei processi aziendali e formare il personale all'uso degli strumenti che possono migliorare la produttività e la competitività.

Il secondo mismatch riguarda le competenze tecnologiche. Pochi anni fa soffrivamo in Italia di un digital mismatch pari al 71%. Secondo AIDP, l'80% dei direttori del personale riteneva che per avere successo le organizzazioni avrebbero dovuto avere executive e board member particolarmente esperti in digitale, in grado di avere idee chiare su cosa fare, ad esempio della *blockchain* o dell'intelligenza artificiale, ma solo il 9% si ritiene soddisfatto delle conoscenze disponibili in azienda. C'è quindi tanto da fare per migliorare i buoni risultati che, nonostante tutto, le imprese sono finora riuscite a conseguire.

Il punto di vista della direzione del personale di una prestigiosa multinazionale

[Luca Miglierina](#), Talent Management Lead di [Sanofi](#), ha confermato le crescenti difficoltà nel cercare candidati con le necessarie competenze, con il conseguente aumento dei tempi di ricerca. Oltre al *mismatch* delle *skills* digitali e funzionali, Miglierina ritiene importanti anche il *matching* culturale con i valori dell'azienda e le *soft skills* in linea con le aspettative, il che rende sempre più importante bilanciare e armonizzare la ricerca di figure esterne con lo sviluppo dei talenti all'interno dell'azienda. Secondo una recente indagine Mercer, il 50% degli *executive C-level* del settore Life Science rileva difficoltà nel trovare candidati con un buon mix di *skill hard* e *soft*, e uno su tre ritiene prioritario lo sviluppo delle competenze interne, come sta appunto facendo Sanofi con specifiche funzioni di talent e people management.

L'esperienza del “medico delle carriere”

Con 28 anni di ricerca e selezione di executive in Egon Zehnder e 11 anni di attività di supporto ai manager nello sviluppo delle carriere, [Claudio Ceper](#) conferma l'importanza delle competenze soft per i manager. Se fino a 35-40 anni quelle tecniche e funzionali sono determinanti, dopo tale fascia d'età la carriera è determinata oggi, come è più del passato, dalle soft skill, dalla capacità di gestire l'intelligenza emotiva, dal fare networking, dal saper negoziare e avere coraggio; e cita la frase emblematica di [Herminia Ibarra](#) “*You don't get what you deserve, you get what you negotiate*”. Il coraggio e la determinazione rappresentano per i leader l'atteggiamento vincente, così come per il nostro meraviglioso Paese sarebbe determinante per ridurre l'evasione fiscale e la fuga dei talenti all'estero, aumentare la produttività e le retribuzioni, affermare la meritocrazia ed elevare il livello di benessere riducendo il *mismatch* e lo *spread* rispetto ad altri Paesi europei. Per i manager la formazione continua, non solo tecnica, ma anche soft per lo sviluppo della *servant leadership* è fondamentale per ridurre il *mismatch* con le aspettative delle imprese.

Le indicazioni del Presidente dei giovani direttori del personale di AIDP

Secondo [Vincenzo Scuotto](#), il ruolo dei direttori del personale, in stretta relazione - da una parte con imprenditori e datori di lavoro e dall'altra con manager e dipendenti - offre un osservatorio a 360° sul mercato del lavoro e una visione oggettiva delle aree di *mismatch* evidenziate nei precedenti interventi. Oltre alle evidenti necessità di *reskilling* e *upskilling* delle competenze, per stare al passo e cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche e organizzative, è necessario prendere atto di un contesto economico e sociale caratterizzato da instabilità e incertezza che rendono più complessa la pianificazione. Ad esempio, un tempo la stabilità offriva maggiore consapevolezza sul ritorno delle iniziative per la crescita di carriera, come la formazione iniziale e la specializzazione, mentre oggi la volatilità, l'incertezza su quel che sarà veramente utile domani e la grande offerta di informazione e autoformazione rischiano di aumentare il *mismatch* fra domanda e offerta di lavoro. Rispetto al passato sono aumentate anche le differenze fra le generazioni che devono cooperare efficacemente nelle aziende. Serve quindi un dialogo efficace fra le rappresentanze delle imprese, dei direttori del personale, delle scuole di formazione e i rappresentanti dei manager e dei lavoratori per delineare iniziative volte a orientare e preparare le competenze per le prossime organizzazioni, senza perdere il patrimonio di utili conoscenze costruito in anni di esperienza. Per ridurre il *mismatch* anche i direttori del personale possono contribuire con idee chiare sul profilo e la job description da fornire agli head hunter per la ricerca di personale, in modo da allineare il più possibile i professionisti della ricerca e i candidati agli obiettivi delle imprese.

Il Job Day per favorire il dialogo imprese-candidati e ridurre il *mismatch*

[Carlo Barberis](#), Presidente della fiera [Expo Training](#) che si terrà alla Fiera Milano Rho il 30 e 31 ottobre, ha organizzato nell'ambito della manifestazione l'iniziativa [Job Day](#) che permetterà di realizzare 5.000 incontri fra candidati e imprese, con 90 selezionatori, con l'obiettivo di dare una risposta al problema del *mismatch* e favorire l'occupazione, in particolare l'orientamento e l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Per risolvere il problema Barberis ritiene fondamentale l'incontro fra domanda e offerta di lavoro, l'orientamento dei giovani e un efficace piano di politiche attive che sviluppi la collaborazione fra istituzioni, imprese, centri per l'impiego e la formazione da parte di enti pubblici e privati. Lo scorso anno hanno partecipato alla tredicesima edizione della fiera Expotraining 25.000 persone e 300 scuole, mentre per l'edizione 2025 saranno messi a disposizione 30.000 m² per ospitare un numero maggiore di visitatori. I questionari raccolti a seguito della manifestazione indicano la richiesta di conoscere l'organizzazione del lavoro e i diversi ruoli e competenze richieste dalle imprese. Più che i titoli e i relativi percorsi curricolari (ingegnere, avvocato, fiscalista, progettista) interessa sapere quale lavoro è interessante fare. Il comitato scientifico di Expo Training ha proposto di invertire il paradigma puntando sulle attività e sulle competenze richieste dalle imprese e dal mercato dei professionisti e dei lavori autonomi per individuare il percorso di studio e la specializzazione formativa più idonea. Quest'anno parteciperanno circa 300 aziende fra le quali: Enel, Ferrovie, Carrefour, ecc. per incontrare candidati, scuole, docenti orientatori, per realizzare workshop per gli studenti, anche delle medie, per favorire scelte formative consapevoli delle realtà lavorative. L'iniziativa si inserisce in un contesto di docenti formatori e iniziative di Politiche Attive, come la Garanzia Occupabilità Lavoratori (GOL) con il contributo di soggetti pubblici e privati, per favorire il matching. Saranno pubblicate delle vacancy dalle aziende sul portale Expo Training che saranno circuitate attraverso la Rete Lavoro composta da una decina di Agenzie Per il Lavoro (APL), dai maggiori centri per l'impiego e da un centinaio di enti accreditati dalle Regioni per la preparazione al lavoro. Le aziende riceveranno le candidature e decideranno le modalità di selezione e incontro. L'iniziativa, presentata alla conferenza "[Navigare il domani: le nuove frontiere dell' intelligenza artificiale per l'orientamento e la formazione](#)" il 25 settembre, il giorno successivo all'incontro ALDAI Federmanager, è finalizzata all'umanizzazione del processo di orientamento e selezione, preservando la dimensione dialogica dell'incontro, la valutazione olistica dei profili e la tutela della dignità e dell'autonomia delle persone. Un'occasione privilegiata per orientare l'azione pubblica e istituzionale, e per favorire sinergie tra scuola, università, impresa e amministrazioni, con l'obiettivo di promuovere pratiche di orientamento e formazione realmente inclusive, efficaci e sostenibili, capaci di accompagnare cittadini e organizzazioni nelle transizioni educative e professionali del presente e del futuro. L'iniziativa Job Day di Expo Training permette di realizzare incontri "face to face" fra le aziende e le persone che potranno farne parte e il Presidente Carlo Barberis invita le aziende a partecipare <https://expotraining.it/job-day/>

Come favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro

Luca Miglierina, apprezza gli incontri proposti da Expo Training perché ritiene importante non perdere il valore delle relazioni umane. L'Intelligenza Artificiale può essere utile per migliorare le ricerche e le prime fasi delle selezioni, ma non può sostituire gli incontri di persona. Peraltro, l'Intelligenza Artificiale sarà utilizzata per sostituire lavori tipicamente assegnati ai giovani al primo

impiego e quindi è fondamentale ripensare alle professioni del futuro alla luce delle tecnologie abilitanti e per questo è importante tanto l'aggiornamento delle scuole e delle università quanto l'impegno dei manager nel ruolo di coach per favorire l'apprendimento, il trasferimento di competenze e la crescita.

Ottavio Maria Campigli ricorda che uno studio di Deloitte rileva la presenza di cinque generazioni nelle aziende europee e quindi tante forze diverse che si incrociano nell'arena organizzativa. È impegno di tutti fare in modo che le persone, e in particolare i giovani, siano ingaggiati e partecipino attivamente tenendo in considerazione diversi strumenti, aspettative, velocità, linguaggi, ecc. Un esempio emblematico è offerto dall'indagine PriceWaterhouseCoopers (PWC) rivolta ai dipendenti da meno di un anno e che alla domanda *"Dove ti vedi a 40 anni?"*, più del 70% nel 2004 aveva risposto *"Partner"*, che rappresenta il logico sviluppo di carriera. Alla stessa indagine lo scorso anno solo il 7% ha risposto *"Partner"*, mentre il 9% ha indicato *"Altro"* specificando il ruolo di *"Genitore"*. Un segnale dei tempi che cambiano, che ha un particolare significato e valore per Ottavio diventato padre due mesi fa. L'efficace collaborazione fra diverse generazioni è quindi una sfida complessa e articolata.

Claudio Ceper interpreta la risposta dei giovani PWC come segnale di grade saggezza e sincerità, peraltro di figli ne abbiamo un gran bisogno in Italia. Eccezionale il Job Day di Expo Training a favore degli studenti, anche delle scuole medie, che potrà ridurre i laureati in scienze politiche che poi non sanno quale lavoro fare.

Per Vincenzo Scuotto va fatta una riflessione anche sul concetto dei talenti e il lavoro in più aziende rispetto al percorso di carriera nella stessa impresa di un tempo, per stimolare un maggiore impegno nello scoprire le doti di ciascun dipendente valorizzandone il contributo nell'ambito del team di lavoro.

Conclusioni del Presidente ALDAI-Federmanager

Giovanni Pagnacco esprime vivo interesse e apprezzamento per i contenuti dell'incontro che pongono l'Associazione dei manager, dei direttori del personale e dei professionisti dell'executive search nelle condizioni di contribuire al successo delle imprese e alla realizzazione delle persone. La nostra associazione Federmanager mette al centro la persona: la sua valorizzazione e la sua tutela, il suo lavoro e la sua famiglia, il welfare sanitario e previdenziale, lo sviluppo del networking e l'aggiornamento manageriale per evitare il mismatch. Invitando i colleghi e le colleghe non ancora iscritti all'associazione, allo scopo di aumentarne l'autorevolezza e il valore dei servizi, Giovanni Pagnacco ringrazia i relatori e i partecipanti all'incontro.

I prossimi incontri

Il **22 ottobre 2025** dalle 17:30 alle 19:00 si terrà la 218ª riunione del GdL Progetto Innovazione in [Videoconferenza Zoom](#) dedicata agli ["Imballi in plastica"](#) e si prega di registrarsi cliccando: ["Riunione del Gruppo Progetto Innovazione"](#).

I successivi incontri si terranno in modalità Videoconferenza Zoom, e se possibile in presenza, indicativamente il mercoledì dalle ore 17:30 alle 19:00, nei giorni:

- | | |
|--------------------|----------------|
| • 19 novembre 2025 | • 20 maggio |
| • 17 dicembre 2025 | • 24 giugno |
| • 21 gennaio 2026 | • 23 settembre |
| • 25 febbraio | • 21 ottobre |
| • 25 marzo | • 18 novembre |
| • 22 aprile | • 16 dicembre |

Cordiali saluti

Il verbalizzatore: Franco Del Vecchio
14/10/2025