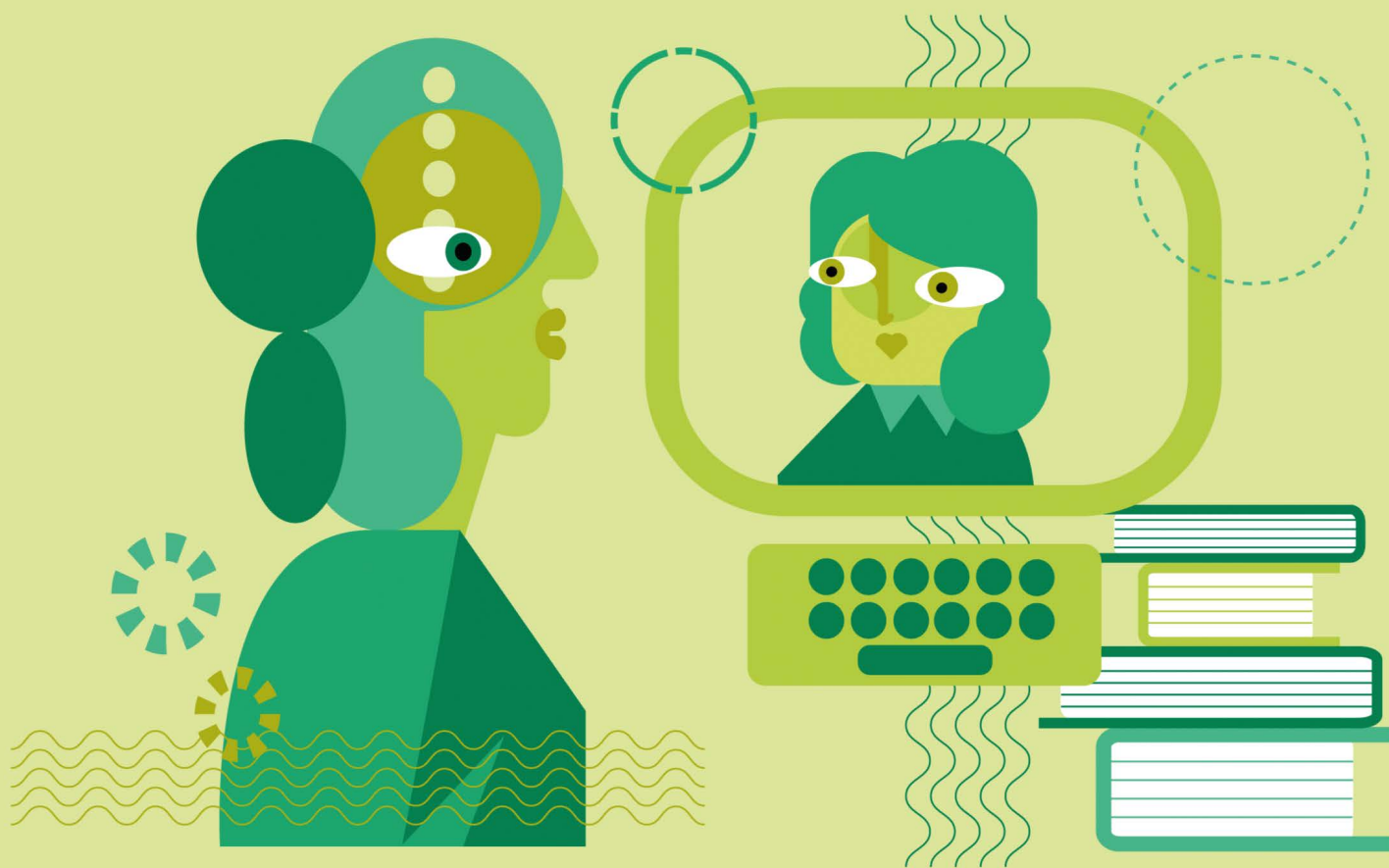


# OSSERVATORIO ONLINE JOB VACANCY DEI MANAGER DEL TERZIARIO

*Report N. 3 - 2024*



# Le competenze dei manager del Terziario: aggiornamento completo Anno 2024

A cura di: Anna Giabelli, Fabio Mercorio, Mario Mezzanzanica  
CRISP – Università degli Studi di Milano-Bicocca

## Indice

<i>Executive summary</i> .....	3
<i>Base dati utilizzata per l'analisi</i> .....	4
<i>Domanda di Manager del Terziario e Manifatturiero - Anno 2024</i> .....	5
<i>Dettaglio della Domanda di Manager del Terziario e Manifatturiero</i> .....	8
<i>Qual è l'andamento della domanda di manager del Terziario rispetto agli altri paesi europei</i> .....	11
<i>Quali sono le principali skill elementari richieste ai manager del terziario e qual è la loro rilevanza</i> .....	12
<i>Analisi delle skill trasversali</i> .....	16
<i>Skill trasversali per Tipo</i> .....	18
<i>Sintesi</i> .....	19
<i>Dettaglio delle Skill e rilevanza (2024)</i> .....	20



# Le competenze dei manager del Terziario: aggiornamento completo Anno 2024

## Executive Summary

Gli annunci di lavoro online rappresentano uno strumento innovativo per esaminare la domanda di lavoro, poiché consentono di monitorare in tempo reale le diverse caratteristiche delle professioni e delle competenze ricercate dalle imprese. L'osservazione delle dinamiche del mercato del lavoro offre una visione aggiornata dei cambiamenti in corso, fornendo elementi utili per supportare le politiche di intervento, in particolare nel campo della formazione continua.

Il documento seguente presenta **un'analisi degli annunci di lavoro online pubblicati in Italia durante il 2024, confrontati con gli annunci del 2023**. L'obiettivo è monitorare il trend della domanda di dirigenti nel settore terziario, comparato con una selezione di paesi europei. Il rapporto include inoltre una panoramica delle competenze chiave richieste per i manager del terziario, con particolare attenzione alle abilità digitali, trasversali e professionali classificate in accordo con la tassonomia di CFMT.

**L'analisi evidenzia un calo generale del 12% nella domanda di lavoro online in Italia nel 2024 rispetto al 2023. La richiesta di dirigenti nel settore terziario mostra una flessione simile, con una diminuzione dell'13%.** Questo andamento è in controtendenza rispetto agli anni precedenti, che hanno visto una crescita continua dal 2021 al 2023. Dopo un significativo incremento nel 2021 come reazione post-pandemica, il tasso di crescita ha iniziato a rallentare nel 2022 e nel 2023, fino al calo del 2024. Diversa è la tendenza dei manager del settore manifatturiero con un aumento del 5% nel 2024 rispetto al 2023, una tendenza estremamente positiva se paragonata al calo generalizzato degli annunci di lavoro nel 2024 del 12%.

La Lombardia si conferma la regione con la maggior quota annunci in Italia, seguita da altre regioni del nord Italia. Negli altri paesi europei analizzati – Germania, Spagna e Regno Unito – la tendenza è negativa come in Italia. Per quanto riguarda il settore manifatturiero, la tendenza è positiva in Italia e Regno Unito e Negativa in Spagna e Germania.

Nel 2024 si conferma la centralità delle competenze trasversali legate alla collaborazione e alla gestione delle persone, come lavorare in team e motivare gli altri, affiancate da un rafforzamento di competenze legate alla gestione di se stessi, come adattarsi al cambiamento, pensare in maniera analitica e coordinare il lavoro. Sul piano delle competenze elementari, rimangono diffuse richieste legate alla gestione operativa, come gestire inventari, organizzare turni, e interagire con la clientela. Infine, tra le competenze digitali più richieste, oltre alla competenza di base in Microsoft Office, emergono capacità più specifiche come social media management, technical terminology e customer relationship management.

**A cura di:** Lorenzo Malandri, Fabio Mercurio e Mario Mezzanzanica



## Base dati utilizzata per l'analisi

La base dati utilizzata proviene da un progetto europeo<sup>1</sup> promosso dal Centro Europeo CEDEFOP<sup>2</sup>. Lo studio e la realizzazione del progetto sono stati affidati ad un partenariato internazionale guidato dal CRISP<sup>3</sup>. L'obiettivo principale è di creare un sistema di real-time monitoring delle professioni e delle skill derivanti dagli annunci di lavoro pubblicati sul web in tutti i 27+1 paesi europei. Le professioni e le skill vengono classificate sullo standard europeo ESCO, una lingua franca che permette di comparare la domanda di lavoro utilizzando tutte le 28 lingue comunitarie. La metodologia che i ricercatori del CRISP hanno sviluppato fa uso di tecniche avanzate di *Big Data Analytics* e di *Artificial Intelligence* per estrarre dal contenuto dagli annunci di lavoro del web "nuova informazione" a supporto dello studio delle caratteristiche della domanda di lavoro espressa dalle aziende.

La base di conoscenza utilizzata nel presente capitolo è composta da circa 2.7 milioni di annunci di lavoro pubblicati in Italia sul web e classificati sullo standard europeo delle occupazioni e skill ESCO<sup>4</sup>.

All'interno del rapporto, il settore terziario è composto dai seguenti macrosettori e settori di maggior presenza degli annunci di lavoro, in accordo con la classificazione delle attività economiche ATECO<sup>5</sup>

- **Attività professionali, scientifiche e tecniche**
  - *Attività degli studi di architettura e d'ingegneria;*
  - *Ricerca scientifica e sviluppo;*
  - *Ricerca scientifica e sviluppo;*
  - *Pubblicità e ricerche di mercato;*
  - *Attività di consulenza gestionale*
- **Attività amministrative e servizi di supporto**
  - *Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale;*
  - *Attività amministrative e di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese*
- **Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli**
- **Sanità e assistenza sociale**
- **Servizi di alloggio e ristorazione**

---

<sup>1</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-visualisations/skills-online-vacancies>

<sup>2</sup> Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, CEDEFOP <https://www.cedefop.europa.eu/>

<sup>3</sup> IL partenariato è composto da: CRISP- Università di Milano Bicocca (capofila), Burning Glass Europe srl, IWAK – Goethe-Università di Francoforte

<sup>4</sup> ESCO: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

<sup>5</sup> ATECO è il sistema classificatorio delle attività economiche adottato dall'Istituto nazionale di statistica italiano per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico

- **Servizi di informazione e comunicazione**
  - Programmazione, consulenza informatica;
  - Attività editoriali;
  - Telecomunicazioni e Attività di produzione cinematografica, di video e di programmi televisivi.
- **Trasporto e magazzinaggio**
- **Altre attività di servizi**
  - Attività finanziarie e assicurative;
  - Attività immobiliari;
  - Attività creative, artistiche e d'intrattenimento;
  - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata

Il settore del manifatturiero è principalmente composto dai seguenti settori:

#### Attività Manifatturiere

• Fabbricazione di prodotti farmaceutici
• Fabbricazione di apparecchiature elettriche
• Industrie alimentari
• Fabbricazione di prodotti in metallo
• Fabbricazione di autoveicoli
• Fabbricazione di prodotti chimici
• Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche
• Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica
• Confezione di articoli di abbigliamento

#### Domanda di Manager del Terziario e Manifatturiero – Anno 2024

Gli annunci di lavoro pubblicati sul web in Italia nel 2024 sono complessivamente circa 1.25 milioni<sup>6</sup>, contro i circa 1.43 milioni nel 2023: **un calo tendenziale del -12%**.

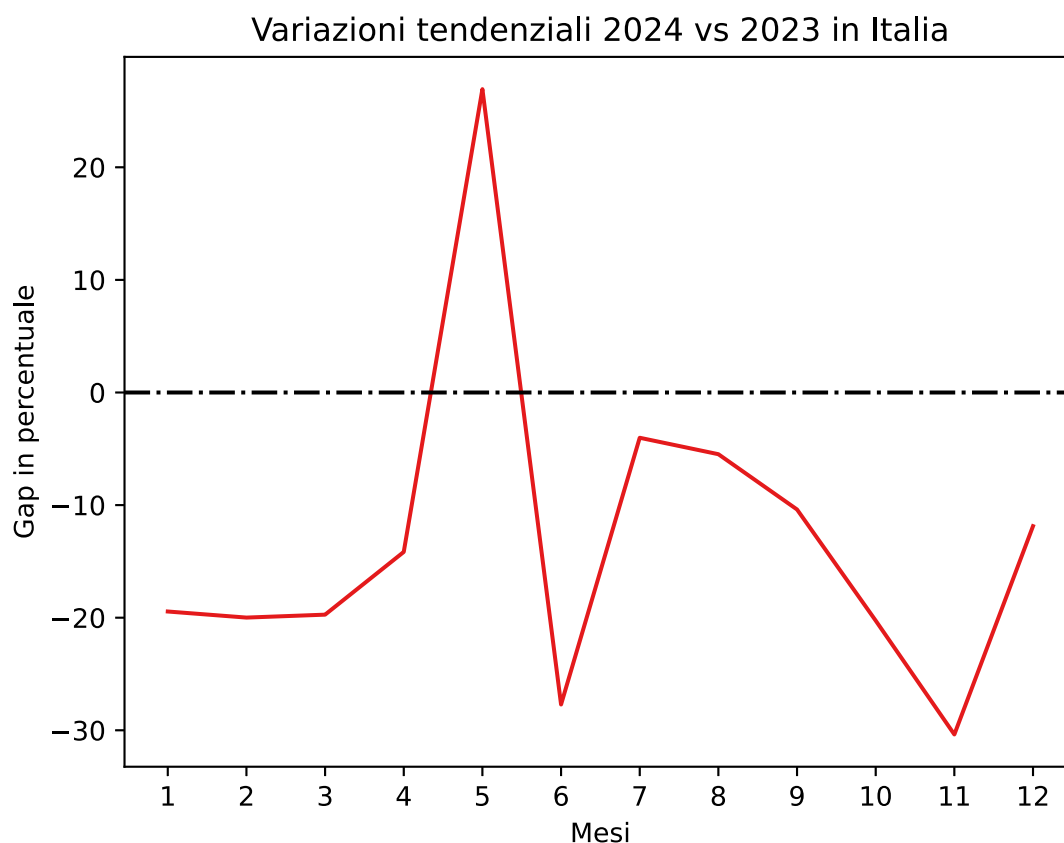
In questo contesto, gli annunci riferiti ai manager del terziario – che compongono circa il 5% della domanda online – nel 2024 sono circa 35.4 mila, contro le 40.7 mila del 2023. Nel 2024 si registra una diminuzione degli annunci rivolti ai manager del terziario dell'13% rispetto allo stesso periodo del 2023.

Per quanto riguarda invece i manager del settore manifatturiero – la cui quota annunci rappresenta circa l'1.5% del totale – gli annunci ad essi riferiti sono passati dai circa 17.9 mila nel 2023 ai circa 18.5 mila nel 2024. Per queste figure quindi si registra un aumento del 5% tra i due anni.

La Figura 1 mostra le variazioni tendenziali mensili degli annunci di lavoro per posizioni manageriali nel settore terziario in Italia, confrontando il 2024 con il 2023. La linea rossa rappresenta il gap percentuale mensile tra i due anni. Nei primi tre mesi del 2024, gli annunci per queste figure dirigenziali del terziario registrano un calo costante rispetto al 2023,

<sup>6</sup> In questo aggiornamento è stato utilizzato il medesimo algoritmo per la selezione delle fonti dell'aggiornamento precedente.

mantenendosi ben al di sotto dello zero. Nel quarto mese si nota un forte incremento che culmina con un picco massimo nel quinto mese, seguito da una rapida discesa nel sesto mese, tornando a valori che rimangono negativi per il resto dell'anno. Questo andamento per i manager del terziario si inserisce in un contesto di calo generale degli annunci di lavoro totali, segna una riduzione del 12% nel 2024 rispetto all'anno precedente.

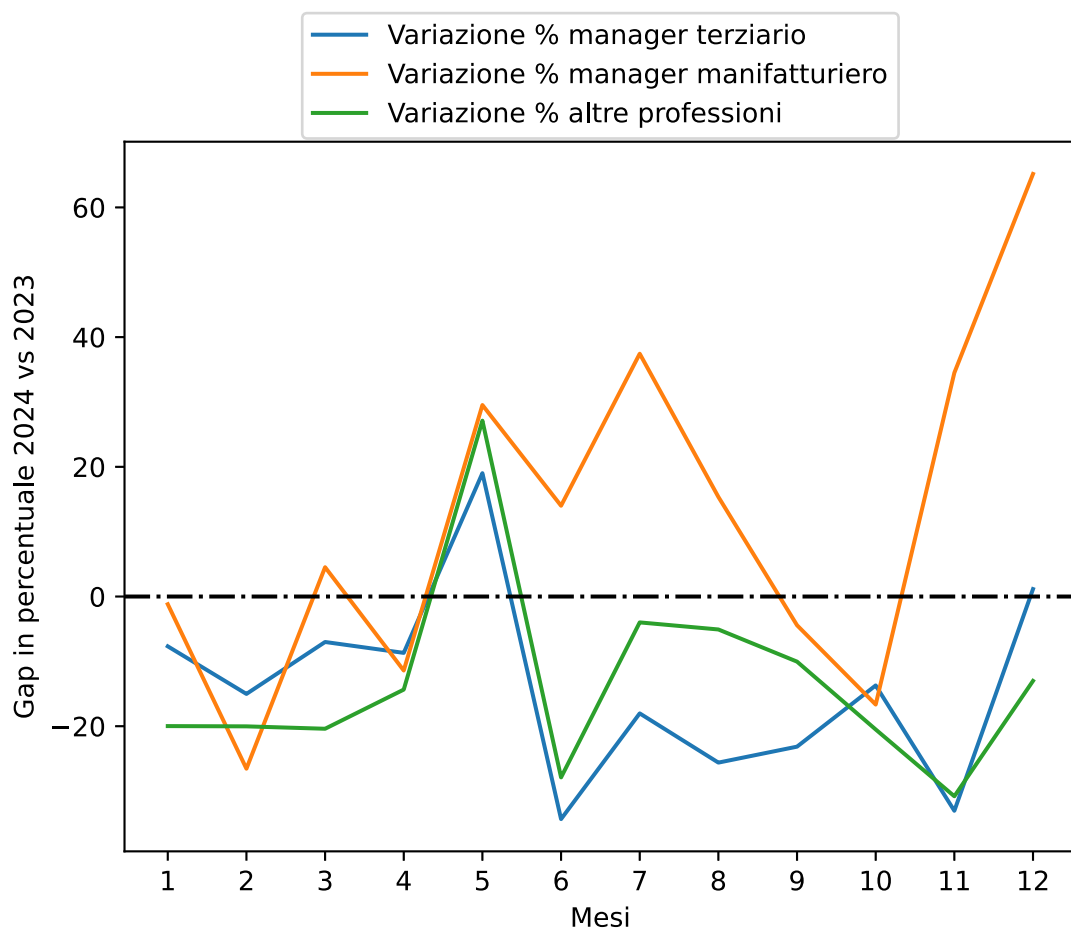


*Figura 1: Gap dell'andamento degli annunci di lavoro in Italia tra il 2024 ed il 2023.*

La Figura 2 il trend mensile per i manager del terziario, per quelli del manifatturiero, e per tutti gli annunci di lavoro in Italia nel 2024 confrontati con il 2023. In particolare, mentre il numero di annunci per i manager del terziario registra un calo del 13% nel 2024 rispetto al 2023 – in linea con la tendenza generale di tutti gli annunci di lavoro, in calo del 12% – i manager del manifatturiero segnano una crescita complessiva del 5%.

Questa divergenza è particolarmente evidente nei mesi finali dell'anno, dove il manifatturiero mostra un'accelerazione netta, soprattutto tra ottobre e dicembre. Al contrario, il terziario presenta una dinamica più instabile e tendenzialmente negativa lungo l'intero anno, con solo brevi momenti di recupero (maggio e dicembre).

Il risultato complessivo evidenzia quindi una maggiore resilienza del comparto manifatturiero, che, pur condividendo una prima parte dell'anno con segni negativi, riesce a chiudere con un bilancio positivo, a differenza delle altre due categorie che rimangono in territorio negativo.



*Figura 2: Gap dell'andamento degli annunci di lavoro Italia per i manager del manifatturiero, per i manager del terziario e per il resto delle professioni - 2024 rispetto al 2023 (la linea tratteggiata identifica il 2023).*

## Dettaglio della Domanda di Manager del Terziario e Manifatturiero

Il dettaglio delle figure professionali spiega l'andamento generalizzato fino ad ora descritto: quasi tutte le figure manageriali del terziario hanno avuto un incremento tendenziale negativo se comparato rispetto al 2023.

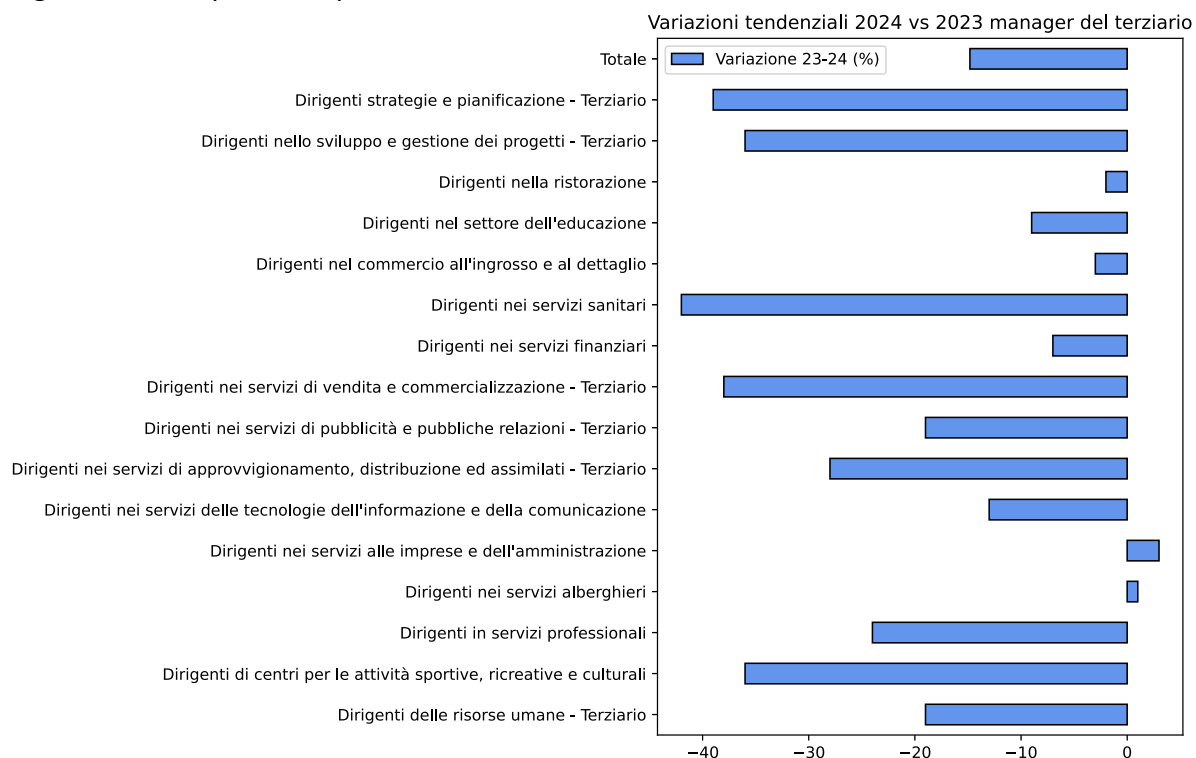


Figura 3: Variazione tendenziale (2024 vs 2023) per i manager del terziario

Per i manager del manifatturiero la maggior parte delle professioni registrano aumenti significativi rispetto al 2023. Al contrario, altre figure professionali come i Dirigenti nelle strategie e nella pianificazione ed i Dirigenti nell'industria manifatturiera mostrano una leggera decrescita. Complessivamente, il settore manifesta una crescita moderata, ma con forti differenze tra le singole professioni.

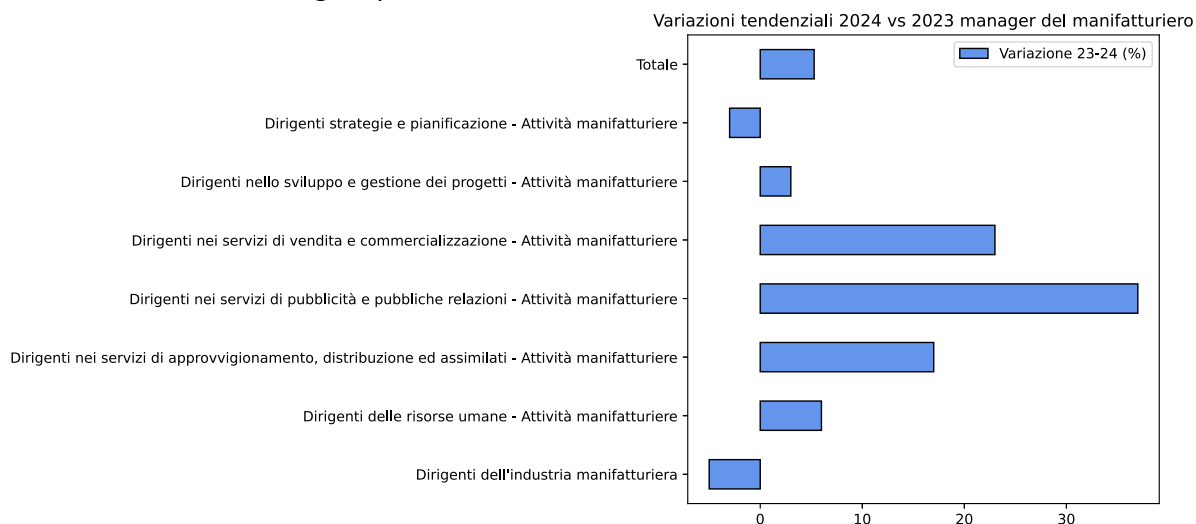
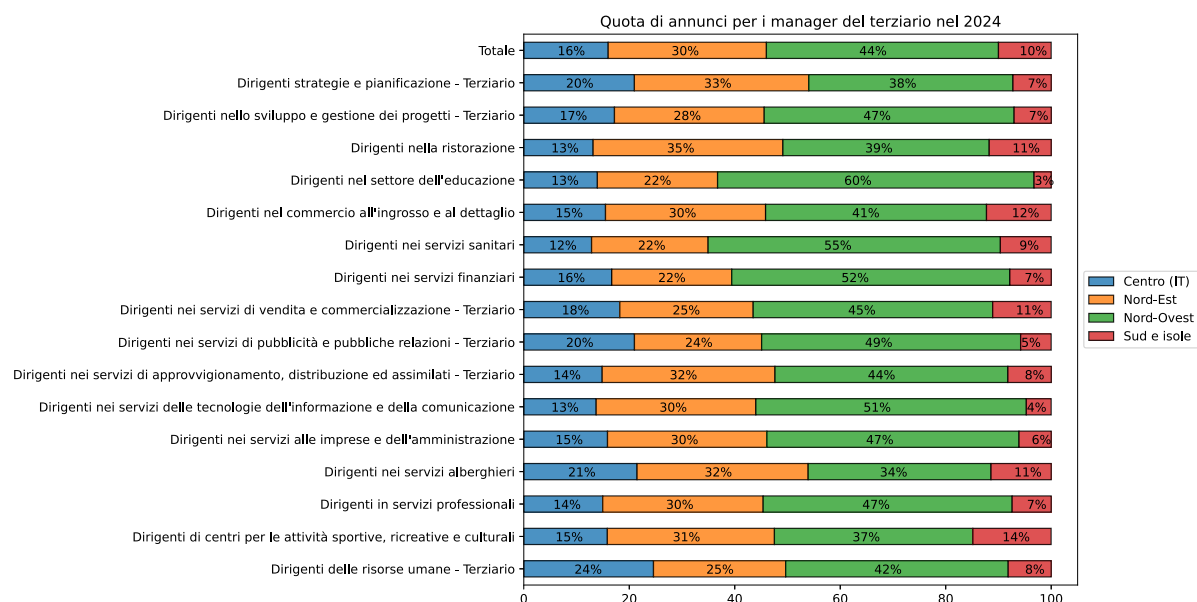
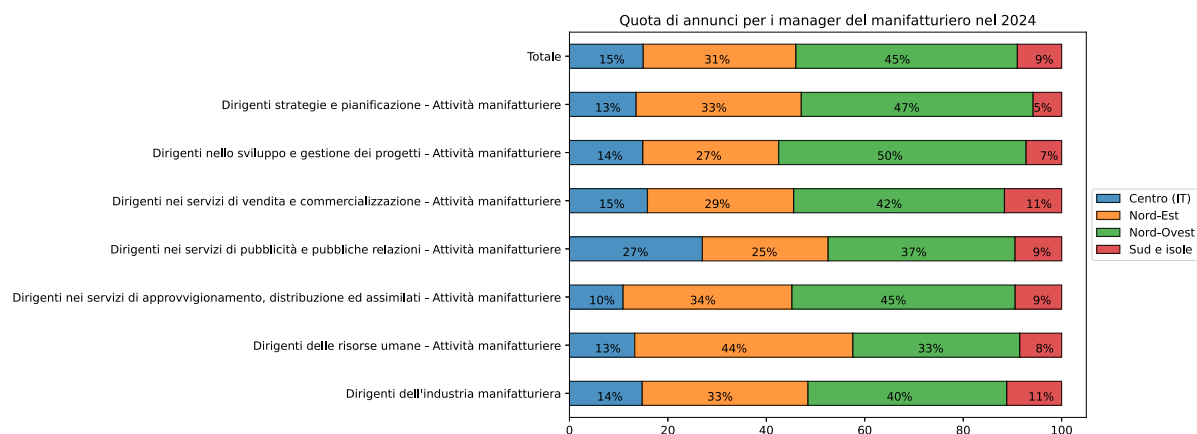


Figura 4: Variazione tendenziale (2024 vs 2023) per i manager del manifatturiero

**Dal punto di vista del territorio, il 2024 è in linea con il report precedente.** L'analisi della distribuzione territoriale degli annunci nel territorio, mostrata nelle Figure 5 e 6, evidenzia come la domanda si esprima maggiormente per posizioni nel Nord-ovest del Paese (44%), seguito dal Nord-est (30%), e seguito dal Centro (16%) e Sud e Isole (10%), con alcuni particolari scostamenti tra le varie figure professionali. Il medesimo andamento si osserva per la distribuzione degli annunci per i manager dell'industria manifatturiera.



*Figura 5: Distribuzione territoriale degli annunci dei manager del terziario – 2024*



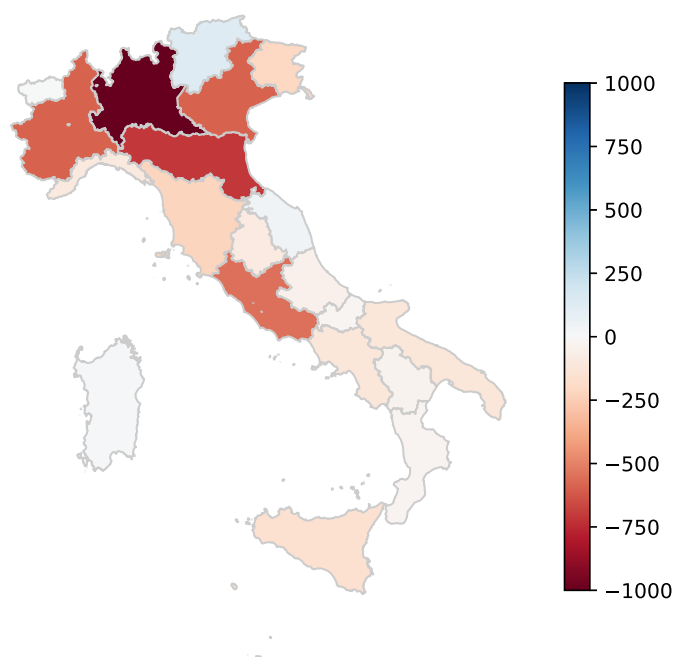
*Figura 6: Distribuzione territoriale degli annunci dei manager del manifatturiero – 2024*

Le figure che seguono mostrano un dettaglio della variazione della domanda ad un livello più granulare, ossia il livello regionale.

La figura 7 evidenzia un generale andamento negativo della domanda per i manager del terziario nel 2024 rispetto al 2023, soprattutto in Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto, e Lazio.

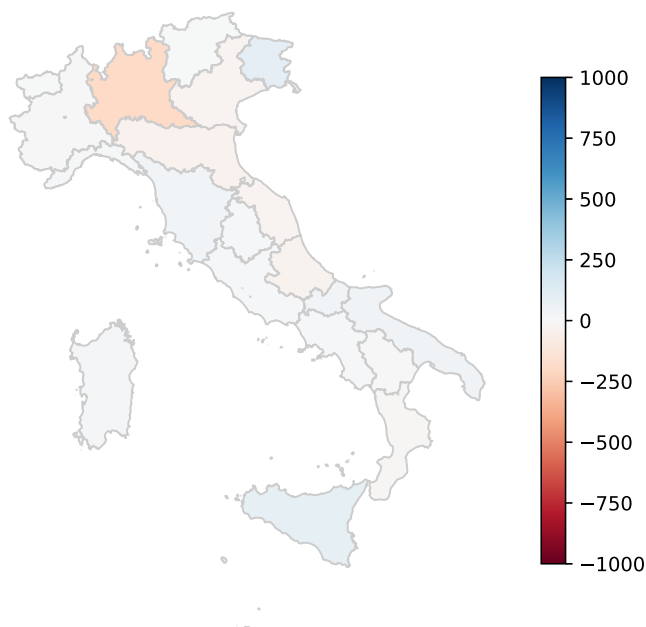
La figura 8 invece mostra la variazione 2024 vs 2023 per i manager del manifatturiero a livello regionale e possiamo vedere come in questo caso la tendenza generale sia positiva, con una leggera flessione in Lombardia.

Variazione assoluta annunci manager del terziario 23-24



*Figura 7: 2024 vs 2023 (manager terziario) variazione assoluta in termini di numero di annunci per regione*

Variazione assoluta annunci manager del manifatturiero 23-24



*Figura 8: 2024 vs 2023 (manager manifatturiero) variazione assoluta in termini di numero di annunci per regione*

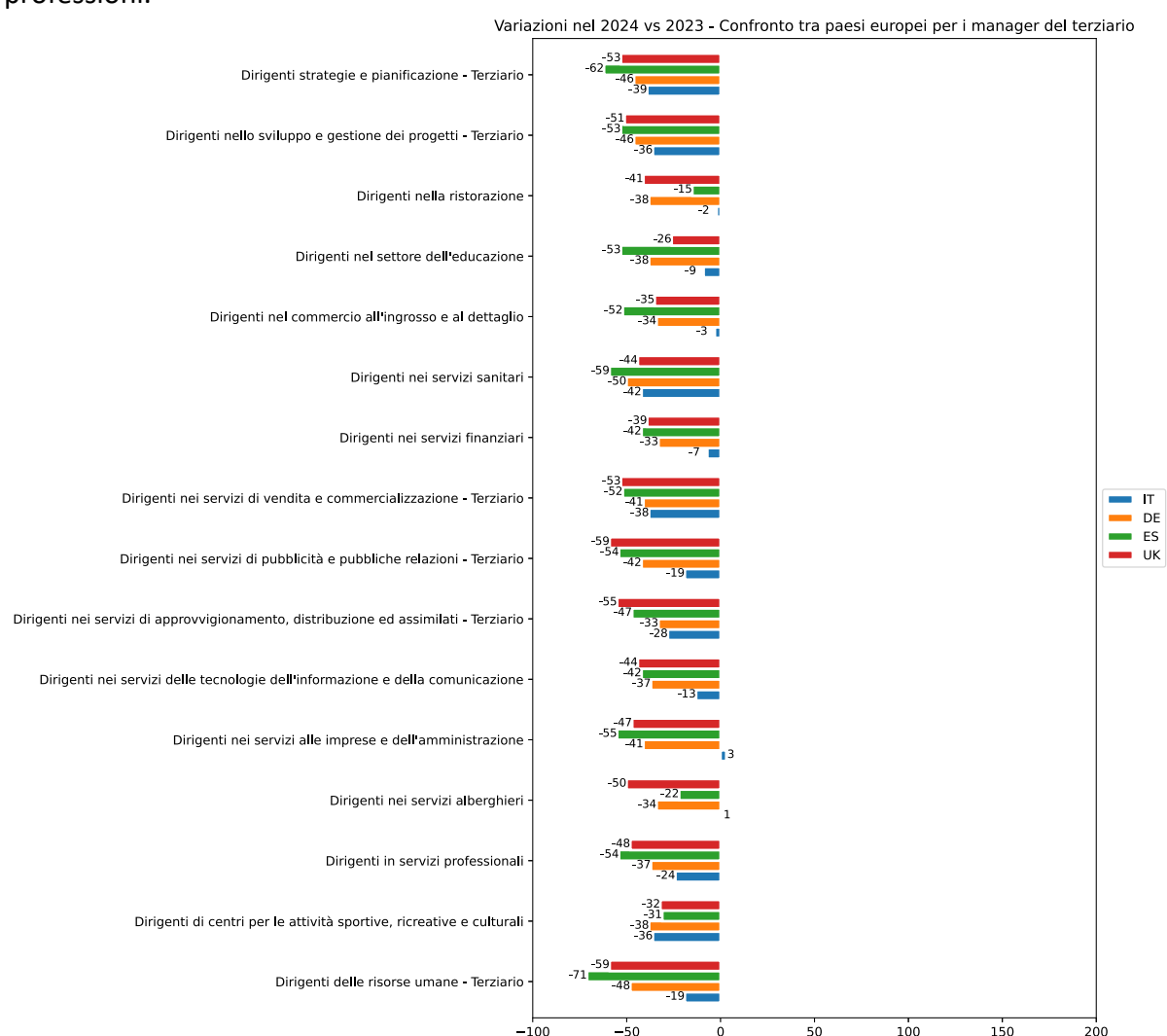
## Qual è l'andamento della domanda di manager del terziario rispetto agli altri paesi europei?

Di seguito si propone una comparazione dell'andamento delle vacancy per i manager del terziario e del manifatturiero con una selezione di paesi internazionali, quali Germania, Spagna, e Regno Unito.

Le figure 9 e 10 mostrano chiaramente come l'andamento negativo per i manager del terziario sia ancora più accentuato negli altri paesi europei.

Le uniche variazioni leggermente positive si riscontrano nei Dirigenti nei servizi professionali ed in quelli nei servizi alberghieri in Italia.

Per quanto riguarda il settore manifatturiero, Italia e Regno Unito vedono una variazione prevalentemente positiva, mentre per Spagna e Germania il trend è negativo per tutte le professioni.

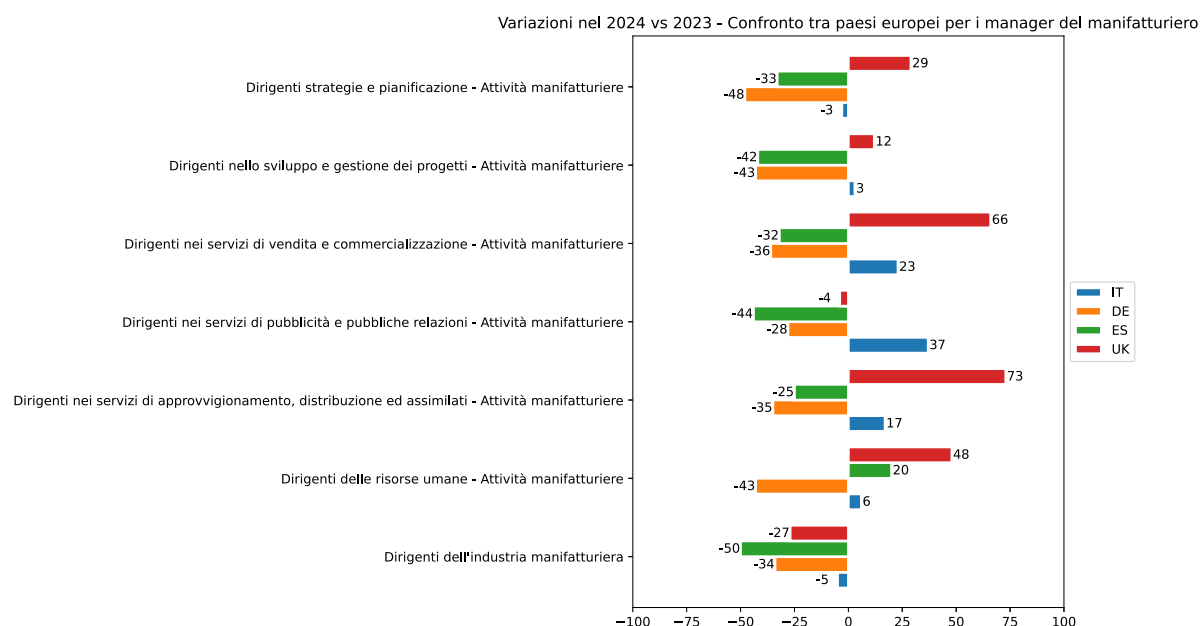


*Figura 9: Variazione tendenziale (2024 vs 2023) per i manager del terziario per Italia, Germania, Spagna, e Regno Unito*

Per quanto riguarda i manager del manifatturiero, la crescita più rilevante si registra nel Regno Unito, con un aumento del 73% per i dirigenti nei servizi di approvvigionamento, del 66% per i dirigenti delle risorse umane, del 54% per i dirigenti nei servizi di vendita e



commercializzazione, ed un 48% per i dirigenti nelle risorse umane. Le maggiori flessioni invece si osservano in Spagna, con cali del 50% per i dirigenti nell'industria manifatturiera e Germania, con il 48% per i dirigenti nelle strategie e pianificazione.



*Figura 10: Variazione tendenziale (2024 vs 2023) per i manager del manifatturiero per Italia, Germania, Spagna, e Regno Unito*

### **Quali sono le principali skill elementari richieste ai manager del terziario e qual è la loro rilevanza?**

Di seguito le figure sottostanti mostrano le nuvole di parole riguardanti le skill - professionali e digitali - suddivise in base al settore nel quale sono più richieste per le figure manageriali del settore terziario in Italia nel 2024, mentre le skill trasversali sono riportate in una nuvola a parte. Il nome delle skill è tanto più grande quanto più esse sono richieste per i settori in oggetto.

A word cloud of business-related terms. The words are arranged in a circular pattern, with some words appearing larger than others. The colors of the words include shades of blue, green, and purple. The words include: own management skills, coach clients, economics, human resource management, troubleshoot, accounting techniques, sales activities, schedule production, packaging engineering, customer relationship management, present arguments persuasively, technical terminology, accounting entries, process payments, prepare financial statements, show determination, operate cash register, use microsoft office, ensure customer orientation, logistics, use spreadsheets software, have computer literacy, manage logistics, assist customers, plan prospect new customers, identify new business opportunities, recruit personnel, consult with technical staff, and own management skills.

Nel settore **Commercio all'ingrosso e al dettaglio**, la word cloud del 2024 conferma il forte orientamento al cliente e alle vendite, con "customer service", "sales activities" e "prospect new customers" tra le skill più visibili. Rispetto al 2023, si rafforza la richiesta di competenze comunicative e di supporto alla vendita, come "present arguments persuasively" e "negotiate sales contracts", mentre rimangono centrali elementi tecnici come "technical terminology".

ensure customer orientation  
prospect new customers  
supervise sales activities attend to detail manage storage operations  
technical terminology  
assist customers use microsoft office  
coach clients own management skills  
sales activities  
show determination operate cash register stock shelves  
customer service  
negotiate sales contracts present arguments persuasively

Nel settore **Sanità e assistenza sociale**, la word cloud del 2024 conferma l'importanza delle competenze orientate al paziente e al servizio, con "customer service" ed "ensure customer orientation" tra le skill più richieste, a cui si affiancano elementi più gestionali come "use Microsoft Office" e "manage inventory". Rispetto al 2023 guadagnano spazio skill legate

all'organizzazione e alla relazione con l'utenza, suggerendo un ruolo manageriale sempre più focalizzato sul coordinamento operativo e sull'efficienza del servizio.



Figura 14: Nuvola delle skill più richieste dai manager del terziario nel settore Sanità e assistenza sociale (annunci 2024)

Nel settore **Servizi di alloggio e ristorazione**, la word cloud del 2024 conferma la centralità di skill come "manage restaurant service", "customer service" e "own management skills", a conferma del rilievo attribuito alla qualità del servizio e alle capacità organizzative dei manager. Emergono con maggiore visibilità rispetto al 2023 competenze operative come "operate cash register" e "supervise the work of staff on different shifts", segnalando una crescente attenzione alla gestione pratica delle attività quotidiane. Infine, skill come "schedule shifts" e "process customer orders" rafforzano l'immagine di un profilo manageriale focalizzato sul coordinamento puntuale del personale e sull'efficienza del servizio al cliente.

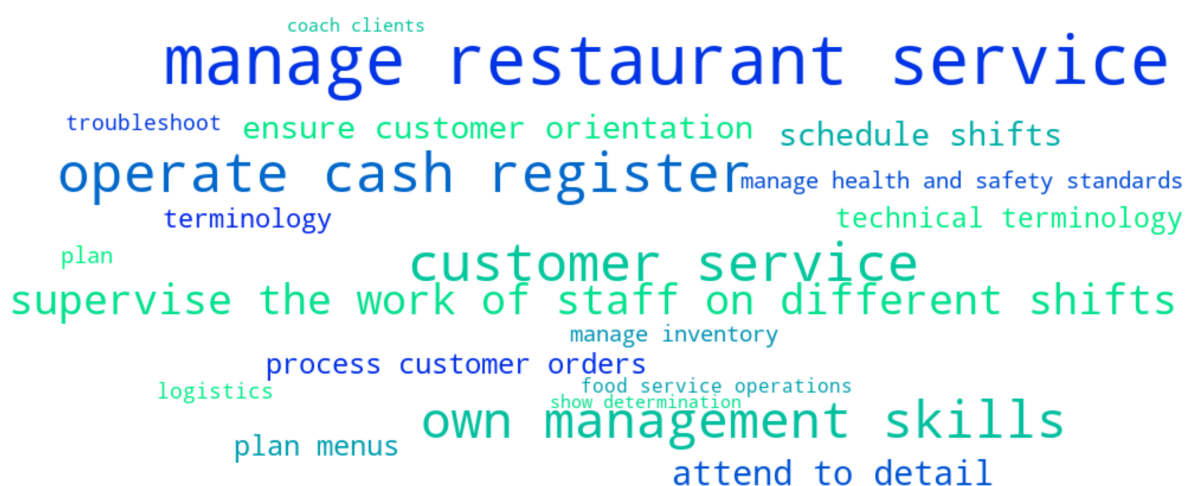


Figura 15: Nuvola delle skill più richieste dai manager del terziario nel settore Servizi di alloggio e ristorazione (annunci 2024)

Nel settore **Servizi di informazione e comunicazione**, la word cloud del 2024 evidenzia un nucleo di competenze centrato sulla gestione digitale e relazionale, con "use Microsoft Office"

e "social media management" tra le skill più richieste, in continuità con il 2023. Emergono con forza anche competenze orientate al cliente, come "customer relationship management" e "customer service", che guadagnano importanza rispetto all'anno precedente. Infine, la presenza marcata di "show determination" riflette una valorizzazione delle capacità di iniziativa e orientamento agli obiettivi nei profili manageriali del settore.



Figura 16: Nuvola delle skill più richieste dai manager del terziario nel settore Servizi di informazione e comunicazione (annunci 2024)

Nel settore **Trasporto e magazzinaggio**, la word cloud per il 2024 evidenzia una valorizzazione delle competenze operative connesse alla gestione logistica e di magazzino, come "manage logistics", "manage warehouse operations" e "manage inventory", che appaiono tra le skill più prominenti. Rimangono rilevanti anche competenze di carattere amministrativo e digitale, come "use Microsoft Office" e "attend to detail", a conferma dell'importanza di una gestione accurata dei processi e dei flussi informativi. Si osserva inoltre una visibilità crescente di skill legate al coordinamento e al supporto commerciale, come "coordinate purchasing activities" e "customer service", che suggeriscono un rafforzamento del ruolo gestionale nel rapporto con fornitori e clienti.

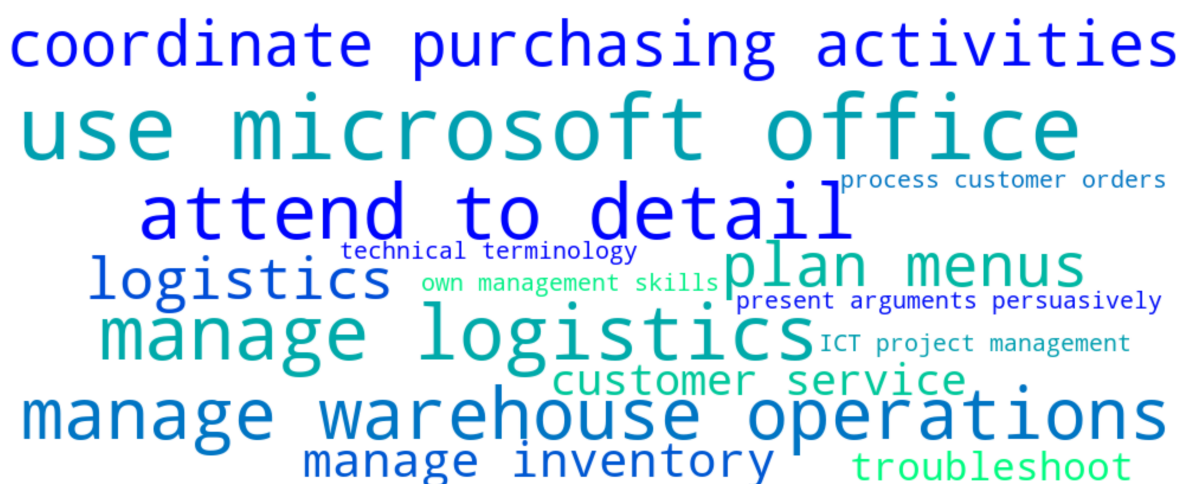


Figura 17: Nuvola delle skill più richieste dai manager del terziario nel settore Trasporto e magazzinaggio (annunci 2024)

## Analisi delle skill trasversali

Di seguito è riportata la nuvola delle skill trasversali per tutti i manager del terziario.

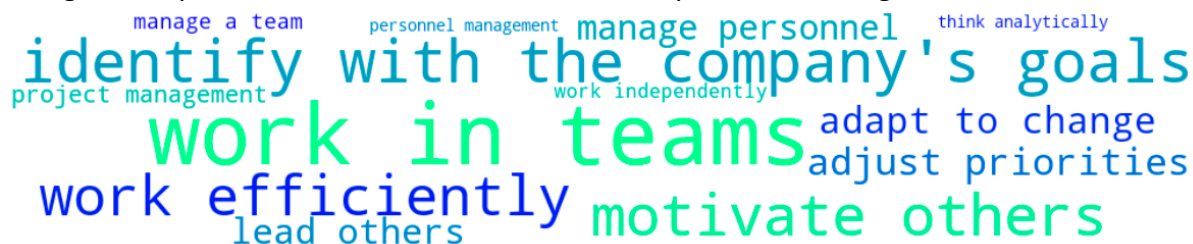


Figura 11: Nuvola delle skill trasversali più richieste dai manager del terziario (annunci 2024)

Per analizzare le skill trasversali e la loro distribuzione rispetto alle occupazioni dei manager del terziario le skill trasversali sono state divise in quattro gruppi in accordo con la classificazione di CFMT:

- A. **Gestione di sé stessi:** skill che riguardano la gestione del tempo, delle mansioni e della propria carriera.<sup>7</sup>
- B. **Gestione delle persone:** si dividono in due gruppi, ovvero le skill orientate all'obiettivo come la capacità di prendere decisioni e risolvere problemi e quelle orientate alle persone come conoscere e aiutare a lavorare meglio i membri del proprio team.<sup>8</sup>
- C. **Gestione del contesto interno:** skill volte a migliorare la comunicazione e l'organizzazione interne all'azienda.<sup>9</sup>
- D. **Gestire il contesto esterno:** skill che riguardano sia il rapporto con i clienti che con gli stakeholders.<sup>10</sup>

Di seguito è riportato il **transversal skill rate**, ovvero la distribuzione percentuale delle skill trasversali divise in quattro categorie per tutti i manager del terziario.

In generale, possiamo osservare che per la maggior parte delle professioni le skill trasversali più importanti continuano a riguardare le relazioni con le persone (42%), in linea con quanto rilevato nel 2023. Tuttavia, nel 2024 cresce anche la rilevanza delle competenze legate alla gestione di sé stessi (40%), con un incremento di 19 punti percentuali.

<sup>7</sup> Skill **nella gestione di sé stessi**: adapt to change, meet commitments, think analytically, think creatively, work independently.

<sup>8</sup> Skill **nella gestione di altre persone**: lead others, manage human resources, manage personnel, manage staff, personnel management, teamwork principles, work in teams.

<sup>9</sup> Skill **nella gestione del contesto interno**: cost management, manage budgets, manage cash flow, project management, work in an organised manner.

<sup>10</sup> Skill **nella gestione del contesto esterno**: build business relationships, communicate with customers, deal with public, identify suppliers, maintain relationship with suppliers, manage supplies, supplier management, supply chain management.

Le relazioni con le persone restano predominanti in molti settori, con valori particolarmente elevati per i Dirigenti nei servizi sanitari (70%) e alberghieri (68%). Le competenze legate alla gestione di sé stessi si distinguono in modo netto per i Direttori di centri sportivi, ricreativi e culturali (57%), nei Dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni (54%) e in quelli nello sviluppo e gestione dei progetti (54%).

La gestione del contesto interno è più marcata per i Dirigenti nella ristorazione (17%) e nei servizi ICT (14%), dove l'efficienza operativa e la coordinazione interna sono elementi chiave. Per quanto riguarda la componente esterna, i valori più alti si registrano nei servizi di approvvigionamento (35%), dove l'interazione con clienti, fornitori e stakeholder risulta cruciale.

Nel complesso, la Figura 18 evidenzia come le competenze trasversali siano distribuite in modo fortemente settoriale. La gestione delle persone e di sé stessi rimane al centro della domanda trasversale, ma l'equilibrio tra le diverse componenti varia in base al profilo professionale, riflettendo le specifiche dinamiche organizzative e operative dei singoli ambiti.

**Il confronto con la composizione del transversal skill rate 2023 e 2024 evidenzia una crescita generale significativa della rilevanza delle competenze per la gestione di se stessi (+19pp) ed un calo delle competenze per la gestione del contesto esterno (-7pp) e delle persone (-11pp), con queste ultime che rimangono comunque le più rilevanti. Praticamente invariate le competenze per la gestione del contesto interno.**

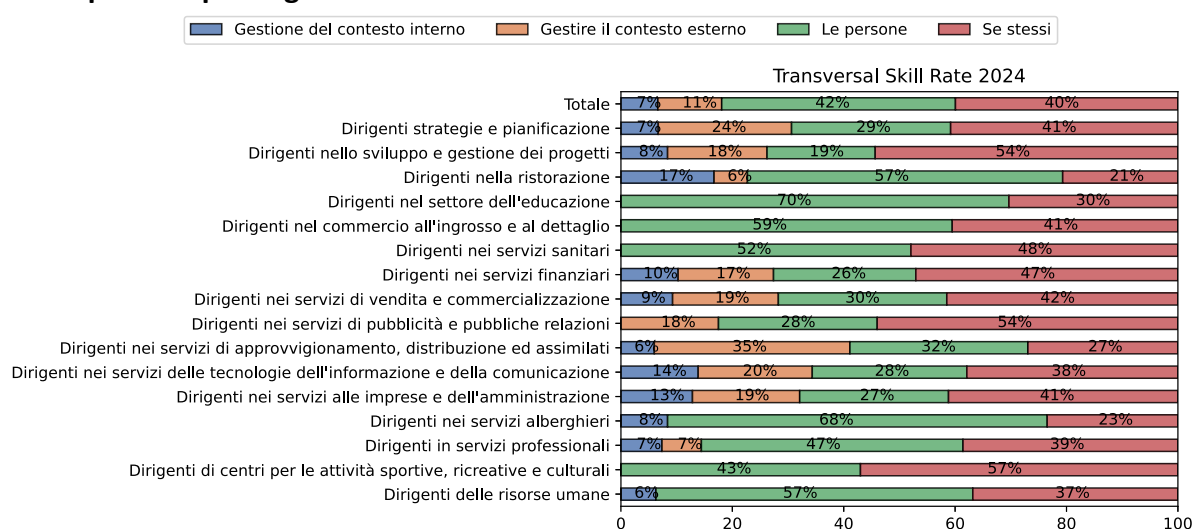


Figura 18: Transversal skill rate (annunci 2024)



## Skill Trasversali per Tipo

Un ulteriore approfondimento riguardante le skill trasversali consiste nel considerare, per ogni figura professionale, quali siano le più importanti per ognuna delle quattro categorie di skill trasversali, mostrate nella figura seguente:

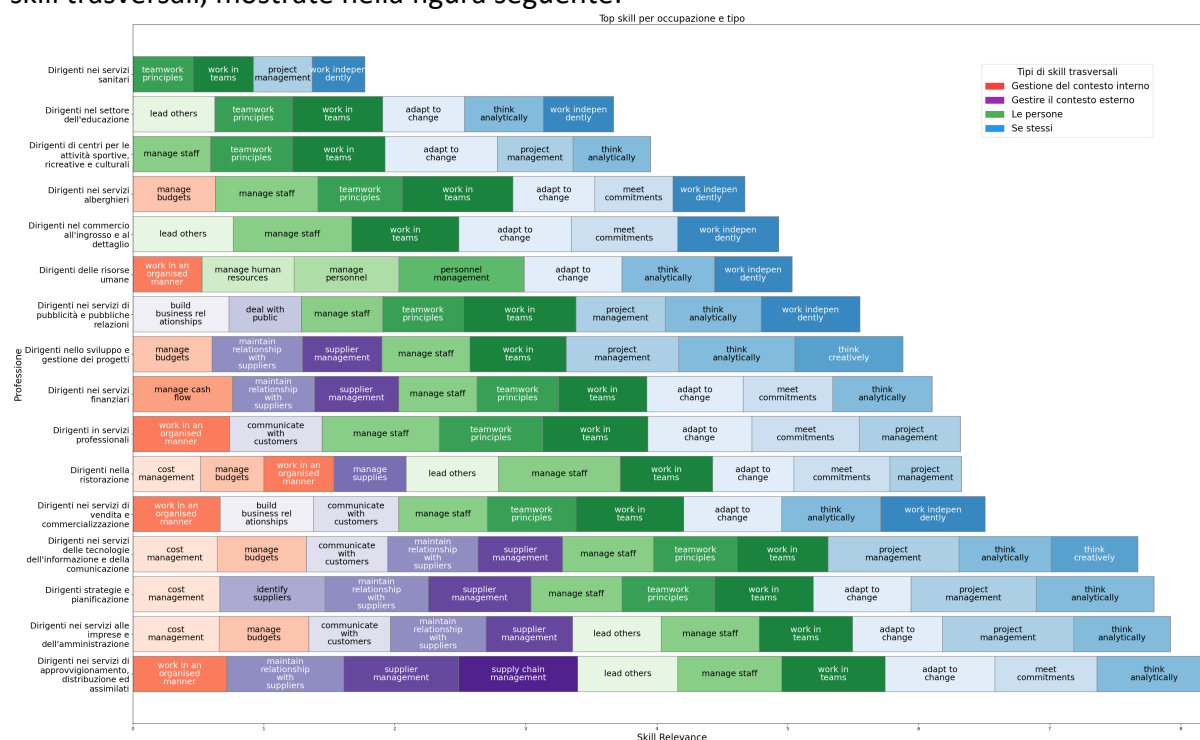


Figura 19: Competenze trasversali più richieste per ognuna delle quattro categorie

**Gestione del contesto interno:** Rispetto al periodo precedente, si riconferma tra le skill più rilevanti *work in an organised manner*, che sottolinea l'importanza di saper gestire in modo ordinato ed efficiente le attività quotidiane, elemento essenziale per garantire continuità operativa nei ruoli manageriali.

**Gestione del contesto esterno:** Competenze come *maintain relationship with suppliers* e *supplier management* continuano a emergere con frequenza, come già osservato nel ciclo precedente, a conferma del peso strategico delle relazioni con fornitori ed interlocutori esterni, soprattutto per le occupazioni commerciali e nella logistica.

**Gestione delle persone:** Anche nel 2024 si confermano centrali numerose competenze legate alla leadership e al coordinamento, tra cui *personnel management*, *manage personnel*, *work in teams* e *lead others*. Queste skill confermano il ruolo chiave della gestione efficace delle risorse umane.

**Gestione di sé stessi:** Rispetto all'anno precedente, guadagnano visibilità skill come *adapt to change*, *think analytically* e *work independently*, che riflettono una crescente attenzione verso la capacità di operare in autonomia, affrontare situazioni complesse e adattarsi in modo flessibile ai cambiamenti.

La Figura 19 rappresenta l'importanza delle competenze trasversali nelle professioni manageriali analizzate: la lunghezza delle barre indica la frequenza con cui ciascuna skill compare tra le professioni, mentre il numero complessivo di skill associate varia da un'occupazione all'altra. Inoltre, non tutti i quattro ambiti di competenze trasversali — gestione delle persone, di sé stessi, del contesto interno ed esterno — sono presenti in modo uniforme: alcune professioni manageriali mostrano un profilo più completo e

articolato, altre si concentrano solo su specifiche aree. Questo evidenzia una diversificazione significativa nei requisiti trasversali tra i diversi ruoli dirigenziali.

## Sintesi

I risultati del rapporto permettono alcuni commenti di sintesi.

1. In termini di domanda, i manager del terziario nel 2024 hanno subito un calo dell'13% rispetto al 2023. Un dato negativo, anche se il trend risulta in linea con l'andamento del totale degli annunci di lavoro in Italia, che ammonta al -12%.
2. In termini di distribuzione geografica, il calo maggiore si registra nelle regioni di nord e centro, in particolare in Lombardia, seguita da Piemonte, Emilia-Romagna e Lazio, sebbene la distribuzione territoriale della domanda sia rimasta invariata rispetto al dato del 2023.
3. Per il 2024 è stata analizzata l'importanza delle competenze trasversali suddivise in quattro categorie: per la gestione di sé stessi, delle persone, del contesto interno, e di quello esterno. I risultati evidenziano una prevalenza delle relazioni interpersonali (42%) e della gestione di sé stessi (40%). Il confronto con la distruzione delle skill trasversali 2023 evidenzia una maggior enfasi nelle skill per la gestione di se stessi, segno questo di una particolare attenzione da parte del mercato alla domanda di competenze per adattarsi al cambiamento, gestire il proprio tempo e rispettare le scadenze.
4. Nel 2024, la capacità di lavorare in team e la gestione del personale si confermano competenze chiave per i manager del terziario, in continuità con quanto rilevato nel 2023. Accanto a queste, emergono con maggiore rilievo skill come l'adattabilità al cambiamento, il pensiero analitico e la capacità di coordinare il lavoro del team, riflettendo l'evoluzione dei contesti organizzativi verso una maggiore complessità e dinamicità



## Dettaglio delle Skill e rilevanza (2024)

esco_level_4	escoskill_level_3	type	Importanza
Dirigenti delle risorse umane - Terziario	use microsoft office	Digital	●●●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	document management	Digital	●●●
	human resource management	Professional	●●●●●
	recruit personnel	Professional	●●●●●
	labour law	Professional	●●●●●
	manage payroll	Professional	●●●●●
	write job descriptions	Professional	●●●●●
	keep records of attendance	Professional	●●●●●
	give interviews to media	Professional	●●●●
	technical terminology	Professional	●●●●
	recruit employees	Professional	●●●●
	employment law	Professional	●●●●
	personnel management	Transversal	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	manage personnel	Transversal	●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●
	manage contracts	Transversal	●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●
	manage human resources	Transversal	●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●
Dirigenti di centri per le attività sportive, ricreative e culturali	use microsoft office	Digital	●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●
	phytotherapy	Professional	●●●●●
	cosmetic skin treatment	Professional	●●●●●
	cosmetics	Professional	●●●●●
	demonstrate motivation for sales	Professional	●●●●●
	formulate cosmetic products	Professional	●●●●●
	offer cosmetic beauty advice	Professional	●●●●
	customer service	Professional	●●●●
	negotiate sales contracts	Professional	●●●●
	schedule shifts	Professional	●●●●
	operate cash register	Professional	●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●
	teamwork principles	Transversal	●●●●

	solve problems	Transversal	●●●●
	manage staff	Transversal	●●●
	think analytically	Transversal	●●●
	project management	Transversal	●●●
	meet commitments	Transversal	●●●
Dirigenti in servizi professionali	use microsoft office	Digital	●●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●●●
	document management	Digital	●●●●
	concepts of telecommunications	Digital	●●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●●
	customer service	Professional	●●●●●
	attend to detail	Professional	●●●●●
	manage restaurant service	Professional	●●●●●
	technical terminology	Professional	●●●●●
	energy efficiency	Professional	●●●●●
	operate cash register	Professional	●●●●●
	accounting	Professional	●●●●●
	ensure customer orientation	Professional	●●●●●
	troubleshoot	Professional	●●●●●
	own management skills	Professional	●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	manage staff	Transversal	●●●●●
	meet commitments	Transversal	●●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●
	teamwork principles	Transversal	●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●
	project management	Transversal	●●●●
Dirigenti nei servizi alberghieri	use microsoft office	Digital	●●●
	plan menus	Professional	●●●●●
	ensure food quality	Professional	●●●●●
	manage restaurant service	Professional	●●●●●
	set health, hygiene, safety and security standards	Professional	●●●●●
	hotel operations	Professional	●●●●●
	customer service	Professional	●●●●●
	own management skills	Professional	●●●●
	manage health and safety standards	Professional	●●●●
	operate cash register	Professional	●●●●
	ensure customer orientation	Professional	●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●●
	manage staff	Transversal	●●●●
	communication	Transversal	●●●●

	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●
	teamwork principles	Transversal	●●●●
	manage budgets	Transversal	●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●
	lead others	Transversal	●●●●
	manage a team	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nei servizi alle imprese e dell'amministrazione</b>	use microsoft office	Digital	●●●●●
	create AutoCAD drawings	Digital	●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	technical terminology	Professional	●●●●●
	troubleshoot	Professional	●●●●
	plan	Professional	●●●●
	document project progress	Professional	●●●●
	own management skills	Professional	●●●●
	packaging engineering	Professional	●●●●
	attend to detail	Professional	●●●●
	customer service	Professional	●●●●
	logistics	Professional	●●●●
	manage maintenance operations	Professional	●●●●
	project management	Transversal	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	manage staff	Transversal	●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●
	maintain relationship with suppliers	Transversal	●●●●
	manage contracts	Transversal	●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nei servizi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione</b>	ICT project management	Digital	●●●●●
	use microsoft office	Digital	●●●●
	computer technology	Digital	●●●●
	computer engineering	Digital	●●●●
	create AutoCAD drawings	Digital	●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	SAP R3	Digital	●●●
	analyse business requirements	Digital	●●●
	ICT project management methodologies	Digital	●●●
	technical terminology	Professional	●●●●
	packaging engineering	Professional	●●●●
	troubleshoot	Professional	●●●●
	document project progress	Professional	●●●●
	consult with technical staff	Professional	●●●●

	own management skills	Professional	●●●●
	project commissioning	Professional	●●●●
	terminology	Professional	●●●●
	logistics	Professional	●●●●
	coordinate technical teams in artistic productions	Professional	●●●●
	project management	Transversal	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●
	manage contracts	Transversal	●●●●
	manage staff	Transversal	●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●
	maintain relationship with suppliers	Transversal	●●●●
	manage budgets	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nei servizi di approvvigionamento, distribuzione ed assimilati - Terziario</b>	use microsoft office	Digital	●●●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●●
	SAP R3	Digital	●●●●
	manage logistics	Professional	●●●●●
	manage warehouse operations	Professional	●●●●●
	schedule production	Professional	●●●●●
	coordinate purchasing activities	Professional	●●●●●
	present arguments persuasively	Professional	●●●●●
	manage inventory	Professional	●●●●●
	manage warehouse inventory	Professional	●●●●●
	logistics	Professional	●●●●●
	terminology	Professional	●●●●●
	attend to detail	Professional	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	supply chain management	Transversal	●●●●●
	maintain relationship with suppliers	Transversal	●●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●●
	supplier management	Transversal	●●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●●
	identify suppliers	Transversal	●●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●●
<b>Dirigenti nei servizi di pubblicità e pubbliche relazioni - Terziario</b>	use microsoft office	Digital	●●●●
	social media management	Digital	●●●●
	manage website	Digital	●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	develop communications strategies	Professional	●●●●●

	public relations	Professional	●●●●●
	organise press conferences	Professional	●●●●●
	coach clients	Professional	●●●●●
	sales activities	Professional	●●●●●
	prospect new customers	Professional	●●●●
	present arguments persuasively	Professional	●●●●
	customer relationship management	Professional	●●●●
	identify new business opportunities	Professional	●●●●
	establish relationship with the media	Professional	●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●
	work independently	Transversal	●●●●
	build business relationships	Transversal	●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●
	promote event	Transversal	●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●
	draft press releases	Transversal	●●●●
	project management	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nei servizi di vendita e commercializzazione - Terziario</b>	use microsoft office	Digital	●●●●●
	social media management	Digital	●●●●
	search engine optimisation	Digital	●●●●
	plan digital marketing	Digital	●●●●
	apply social media marketing	Digital	●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●●
	manage website	Digital	●●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●
	prospect new customers	Professional	●●●●●
	sales activities	Professional	●●●●●
	technical terminology	Professional	●●●●●
	coach clients	Professional	●●●●●
	negotiate sales contracts	Professional	●●●●●
	present arguments persuasively	Professional	●●●●●
	customer service	Professional	●●●●●
	identify new business opportunities	Professional	●●●●
	show determination	Professional	●●●●
	customer relationship management	Professional	●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●●
	work independently	Transversal	●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●
	entrepreneurship	Transversal	●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●

	think analytically	Transversal	●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●
	build business relationships	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nei servizi finanziari</b>	use microsoft office	Digital	●●●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●●
	SAP R3	Digital	●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	accounting	Professional	●●●●●
	attend to detail	Professional	●●●●●
	prepare financial statements	Professional	●●●●●
	accounting entries	Professional	●●●●●
	supervise accounting operations	Professional	●●●●●
	economics	Professional	●●●●●
	accounting techniques	Professional	●●●●●
	process payments	Professional	●●●●
	maintain records of financial transactions	Professional	●●●●
	manage the general ledger	Professional	●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	financial management	Transversal	●●●●
	manage cash flow	Transversal	●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●
	communication	Transversal	●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nei servizi sanitari</b>	solve problems	Transversal	●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●
	meet commitments	Transversal	●●●●
	support development of annual budget	Transversal	●●●●
	NoSQL	Digital	●●●●
	implement front-end website design	Digital	●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	use microsoft office	Digital	●●●
	Oracle Relational Database	Digital	●●●
	SQL	Digital	●●
	database management systems	Digital	●●
	business process modelling	Digital	●●
	computer engineering	Digital	●●
	analyse business requirements	Digital	●●
	mobility disability	Professional	●●●●●
	assist with dressing	Professional	●●●●●
	assist with self-medication	Professional	●●●●●
	remove contaminants	Professional	●●●●●
	sterilise working environment	Professional	●●●●●
	encourage social service users to preserve their independence in their daily activities	Professional	●●●●●
	provide information on facility's services	Professional	●●●●

	plan menus	Professional	●●●●
	transportation methods	Professional	●●●●
	direct the preparation of food	Professional	●●●●
	solve problems	Transversal	●●●
	communication	Transversal	●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●
	teamwork principles	Transversal	●●●
	work in teams	Transversal	●●●
	project management	Transversal	●●●
	work independently	Transversal	●●●
	support development of annual budget	Transversal	●●
<b>Dirigenti nel commercio all'ingrosso e al dettaglio</b>	use microsoft office	Digital	●●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●●
	customer service	Professional	●●●●●
	sales activities	Professional	●●●●●
	stock shelves	Professional	●●●●●
	operate cash register	Professional	●●●●●
	manage storage operations	Professional	●●●●●
	ensure customer orientation	Professional	●●●●●
	assist customers	Professional	●●●●●
	prospect new customers	Professional	●●●●●
	attend to detail	Professional	●●●●●
	own management skills	Professional	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	manage staff	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●●
	meet commitments	Transversal	●●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●
	work independently	Transversal	●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nel settore dell'educazione</b>	use microsoft office	Digital	●●●●●
	automation technology	Digital	●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	technical terminology	Professional	●●●●
	supervise sales activities	Professional	●●●●
	implement sales strategies	Professional	●●●●
	outdoor activities	Professional	●●●●
	troubleshoot	Professional	●●●●
	own management skills	Professional	●●●●
	attend to detail	Professional	●●●●
	greet guests	Professional	●●●●

	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●
	report facts	Transversal	●●●●
	manage sales teams	Transversal	●●●●
	coordinate events	Transversal	●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●
	lead others	Transversal	●●●●
	adapt to change	Transversal	●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nella ristorazione</b>	use microsoft office	Digital	●●●
	manage restaurant service	Professional	●●●●●
	customer service	Professional	●●●●●
	supervise the work of staff on different shifts	Professional	●●●●●
	food service operations	Professional	●●●●●
	process customer orders	Professional	●●●●●
	manage inventory	Professional	●●●●●
	schedule shifts	Professional	●●●●
	represent union members	Professional	●●●●
	coach clients	Professional	●●●●
	logistics	Professional	●●●●
	manage staff	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●
	coordinate events	Transversal	●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●
	meet commitments	Transversal	●●●●
	lead others	Transversal	●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●
	coordinate shifts	Transversal	●●●●
	manage a team	Transversal	●●●●
<b>Dirigenti nello sviluppo e gestione dei progetti - Terziario</b>	product life-cycle	Digital	●●●●●
	use microsoft office	Digital	●●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●
	computer technology	Digital	●●●
	plan product management	Professional	●●●●●
	perform product planning	Professional	●●●●●
	technical terminology	Professional	●●●●●
	supervise laboratory operations	Professional	●●●●●
	develop product design	Professional	●●●●●
	market analysis	Professional	●●●●●
	market research	Professional	●●●●●
	packaging engineering	Professional	●●●●●



	prepare production prototypes	Professional	●●●●
	troubleshoot	Professional	●●●●
	develop new products	Transversal	●●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●●
	project management	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	think creatively	Transversal	●●●●●
	manage research and development projects	Transversal	●●●●
	cooperate with colleagues	Transversal	●●●●
	work in teams	Transversal	●●●●
Dirigenti strategie e pianificazione - Terziario	use microsoft office	Digital	●●●●●
	have computer literacy	Digital	●●●
	use spreadsheets software	Digital	●●●
	manage health and safety	Professional	●●●●●
	technical terminology	Professional	●●●●●
	attend to detail	Professional	●●●●●
	schedule production	Professional	●●●●●
	apply health and safety standards	Professional	●●●●●
	present arguments persuasively	Professional	●●●●
	terminology	Professional	●●●●
	environmental engineering	Professional	●●●●
	coordinate purchasing activities	Professional	●●●●
	manage tender processes	Professional	●●●●
	communication	Transversal	●●●●●
	project management	Transversal	●●●●●
	organise information, objects and resources	Transversal	●●●●●
	think analytically	Transversal	●●●●●
	solve problems	Transversal	●●●●●
	risk management	Transversal	●●●●●
	identify suppliers	Transversal	●●●●●
	maintain relationship with suppliers	Transversal	●●●●
	supplier management	Transversal	●●●●
	think proactively	Transversal	●●●●

**Note:** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Note:** .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



