

Ricerca quali-quantitativa sul ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi


Rapporto finale
Febbraio 2018



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO

 **Doxa**



Ricerca quali-quantitativa sul ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi


Rapporto finale
Febbraio 2018



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO

 **Doxa**



La presente copia del report, ad uso esclusivamente interno, non divulgabile, comprende i risultati delle tre fasi principali di attività della ricerca:

- **Indagine Desk**
- **Indagine Quantitativa**
- **Indagine Qualitativa**

A seguire ne sono riportati gli specifici Report.

L'indagine è stata realizzata da Quadrifor nel periodo Giugno – Dicembre 2017 con il supporto scientifico e metodologico dell'Istituto di ricerca DOXA.

www.quadrifor.it



La figura del Quadro in Italia e in Europa

Analisi desk

Aggiornamento dei dati al 17 luglio 2017



Sommario

PREMESSA	5
I Quadri: dati, statistiche, indagini.....	5
LE STATISTICHE ISTITUZIONALI SUI QUADRI	6
I Quadri nel panorama dell'occupazione italiana	6
Le donne Quadro.....	9
L'età dei Quadri	11
Quadri e livello di istruzione	13
Quadri e settori produttivi.....	14
La concentrazione geografica dei Quadri	15
Quadri e tipologie contrattuali	17
Le retribuzioni dei Quadri.....	19
I Quadri e le attività di Formazione	20
L'andamento degli investimenti in formazione delle imprese italiane sulla base dei dati del Sistema Informativo Excelsior	20
La partecipazione dei lavoratori alle attività formative: il settore terziario	22
I Fondi Paritetici Interprofessionali	24
LE INDAGINI AD-HOC SUI QUADRI	26
INDAGINE SULLA DOMANDA DI FORMAZIONE MANAGERIALE -2015	26
I budget per la formazione: fonti e attività.....	27
I Fondi Interprofessionali	28
La composizione del budget	28
I fornitori di formazione	29
INDAGINE SUI TREND EVOLUTIVI DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE - 2015	30
Che cosa s'intende oggi per formazione manageriale	30
Tendenze evolutive principali della formazione manageriale	31
Le metodologie della formazione manageriale.....	31
Focus: la digital transformation	31
Popolazioni rilevanti ai fini dell'investimento formativo.....	32
Gli investimenti in formazione manageriale	32
RAPPORTO OSSERVATORIO MANAGERIALE 2015: Fare il Manager oggi.....	34
I QUADRI NELL'UNIONE EUROPEA	42
Le statistiche dell'Unione Europea.....	42
La classificazione delle occupazioni nell'Unione Europea	42
Manager e Professional: un confronto europeo	45
La formazione continua: il contesto europeo e le specificità italiane	49
Le statistiche ufficiali nazionali: Spagna, Francia e Regno Unito.....	52
I Quadri spagnoli: Mandos Intermedios.....	52
I Cadres francesi e i Middle Manager inglesi	54
FONTI	57

PREMESSA

I Quadri: dati, statistiche, indagini

Il presente report contiene lo stato dell'arte dei dati relativi al contesto professionale dei lavoratori appartenenti alla categoria dei **Quadri**. In particolare, il documento rappresenta un aggiornamento delle informazioni incluse nella precedente analisi desk (condotta nel 2014) sulla base dei dati disponibili al 17 luglio 2017.

Il report è un compendio dei risultati di svariate indagini sul mercato del lavoro italiano e si estende - laddove esistono i presupposti di comparabilità dei dati - all'universo professionale europeo del *Middle Management*.

Come per il precedente studio, nella selezione delle fonti è stata data priorità alle **fonti istituzionali** (Istat, Eurostat, Inps, Sistema Informativo Excelsior, UnionCamere, Inapp (ex-Isfol) e Istituti Nazionali di Statistica dei singoli paesi europei considerati). In seconda battuta, sono state prese in rassegna **indagini settoriali ad-hoc**, specificamente dedicate alla raccolta di informazioni sulla figura del Quadro (o del Manager) in Italia. Focus specifico dell'analisi sono la **composizione**, le **retribuzioni** e la **formazione** dei lavoratori appartenenti alla categoria dei Quadri.

Vale la pena sottolineare come la categoria dei Quadri sia da sempre una categoria professionale molto eterogenea, non solo all'interno delle organizzazioni italiane ma anche nell'ambito delle organizzazioni internazionali. Non esiste una definizione precisa e univoca del ruolo del Quadro, così come è complesso coglierne caratteristiche e sfumature. I Quadri possono, infatti, presentare: 1) caratteristiche sociali e culturali dissimili, 2) un confine talvolta incerto delle loro responsabilità; 3) inoltre, le condizioni dei Quadri possono essere profondamente diverse a seconda del tipo di aziende in cui operano, soprattutto in considerazione del diverso modello di direzione strategica adottato dall'impresa oltre che delle diverse condizioni definite dal livello di reddito, dalla mobilità, dallo status aziendale e dal contenuto delle mansioni (Lelli & Giannini 1984). Per questi motivi, è ancora oggi difficile reperire informazioni quantitative relativi alla categoria dei Quadri, i cui dati vengono frequentemente aggregati a quelli di altri gruppi professionali, in genere ai Dirigenti ma in molti casi anche agli Impiegati. È importante sottolineare, in questo senso, che la disponibilità di informazioni specifiche sulla categoria dei Quadri è cruciale poiché fornisce importanti strumenti nella definizione di politiche ad essi mirate e di conoscenze a supporto dello sviluppo delle loro competenze.

LE STATISTICHE ISTITUZIONALI SUI QUADRI

I Quadri nel panorama dell'occupazione italiana

Nel 2016 l'Indagine Istat sulle Forze di Lavoro rileva **1.177.000** lavoratori con la qualifica di Quadro, pari al **5,2%** dell'occupazione totale (dipendente e indipendente) del settore pubblico e del settore privato e al **6,8%** dell'occupazione dipendente. Il confronto con i dati dell'anno 2013 mostra un tasso di crescita del numero dei Quadri del **+0,9%**, in valori assoluti si tratta di circa **11.000 unità** (Tab.1).

Tab.1 Occupati in Italia secondo la Rilevazione delle Forze di Lavoro Istat per categoria di inquadramento (valori assoluti) e variazione % 2013-2016

Occupati in Italia	2009	2010	2011	2012	2013	2016	Var.% 2013- 2016
Dipendenti							
QUADRI	1.199.000	1.174.000	1.167.000	1.141.000	1.166.000	1.177.000	+ 0,9
Dirigenti	466.000	428.000	396.000	403.000	407.000	401.000	- 1,5
<i>Totale Dirigenti e Quadri</i>	<i>1.664.000</i>	<i>1.601.000</i>	<i>1.562.000</i>	<i>1.544.000</i>	<i>1.573.000</i>	<i>1.578.000</i>	+ 0,3
Impiegati	7.319.000	7.303.000	7.728.000	7.508.000	7.161.000	7.519.000	+ 5,0
Operai, apprendisti, lav. a domicilio	8.293.000	8.205.000	7.950.000	8.161.000	8.144.000	8.213.000	+ 0,8
<i>Totale lavoratori dipendenti</i>	<i>17.277.000</i>	<i>17.110.000</i>	<i>17.240.000</i>	<i>17.214.000</i>	<i>16.878.000</i>	<i>17.310.000</i>	+ 2,6
Indipendenti							
Imprenditori e lav. in proprio	3.807.000	3.766.000	3.685.000	3.615.000	3.517.000	3.417.000	- 2,8
Liberi professionisti	1.148.000	1.187.000	1.222.000	1.260.000	1.286.000	1.384.000	+ 7,6
Coadiuvanti e soci coop.	397.000	409.000	405.000	377.000	358.000	339.000	- 5,3
Collaboratori e occasionali	396.000	400.000	416.000	433.000	382.000	307.000	- 19,6
<i>Totale lavoratori indipendenti</i>	<i>5.748.000</i>	<i>5.762.000</i>	<i>5.727.000</i>	<i>5.685.000</i>	<i>5.543.000</i>	<i>5.447.000</i>	- 1,7
Totale complessivo	23.025.000	22.872.000	22.967.000	22.899.000	22.421.000	22.757.000	+ 1,5

Fonte: Istat - RCFL 2009-2013; 2016



Nel 2016 il tasso di crescita dei Quadri rispetto al 2013 (+0,9%) è secondo solo a quello dei Liberi Professionisti (+7,6%) e degli Impiegati (+5%) nel comparto dell'occupazione dipendente e indipendente (settore privato + pubblico). Si registrano, invece, variazioni fortemente negative per *Collaboratori e occasionali* (-19,6%) e sempre negative, ma più contenute, anche per *Imprenditori e Lavoratori in proprio* (-2,8%) e *Dirigenti* (-1,5%).

I dati relativi al 2016 confermano il progressivo processo di mutamento nelle posizioni apicali della struttura del lavoro (Dirigenti e Quadri) in atto a partire dalla crisi recessiva. Nel 2008 i manager e i middle manager rappresentavano, infatti, il **9,6%** della popolazione occupata dipendente, nel 2013 il **9,3%**, nel 2016 il **9,1%**. Il calo è trainato dalla categoria dei Dirigenti la cui consistenza percentuale diminuisce dal 2013 al 2016 di ben 1,5 punti percentuali. La categoria dei Quadri, invece, non risente della contrazione causata dal processo di riduzione dei costi avviato sia nel privato che nel pubblico. Rispetto al 2013, ad esempio, si è registrata una crescita di tale categoria contenuta ma certamente non trascurabile (**+0,9%**). Come vedremo dai dati riportati nella tabella successiva (Tab. 2), sono i Quadri del settore privato a trainare questo incremento. Sarebbe, quindi, confermata ancora una volta l'ipotesi che alla figura del Quadro vengano sempre più frequentemente conferite funzioni di carattere gestionale, precedentemente affidate ai Dirigenti.

Mercato del lavoro e struttura produttiva in Italia: una sintesi

(estratto dal Rapporto Annuale Istat - 2017)

Nel 2016 in Italia l'occupazione cresce per il secondo anno consecutivo: il numero di occupati (dipendenti e indipendenti) è pari a circa 22.757.000, ossia 336.000 unità in più rispetto alla media del 2013 (+1,5%).

Il tasso di occupazione raggiunge il 57,2%, valore comunque lontano dalla media UE (66,6%) soprattutto per la distanza nei tassi di occupazione femminile (13,3 punti percentuali). Il tasso di occupazione tocca il 48,1% tra le donne e il 66,5% tra gli uomini.

Il tasso di occupazione cresce per tutte le classi di età, anche tra i giovani di età compresa tra i 15 e i 34 anni (+0,7% rispetto al 2015), che erano stati fortemente penalizzati nel corso della crisi. Tuttavia, l'incremento nel numero di occupati è ancora sbilanciato a favore delle persone di 50 anni e più, per via dell'incremento della popolazione in questa classe d'età, dovuto principalmente all'andamento demografico e alle modifiche al sistema previdenziale che hanno allungato i tempi di permanenza al lavoro.

Il tasso di occupazione cresce soprattutto per i livelli di istruzione elevati e in misura maggiore per i laureati. L'istruzione si conferma un fattore protettivo nel mercato del lavoro: nel 2016 è occupato il 77,6% dei laureati, il 63,8% dei diplomati e il 43% di chi ha al massimo la licenza media. In termini territoriali, la ripresa nei livelli di occupazione riguarda tutte le ripartizioni geografiche: nel Mezzogiorno si registra l'incremento relativo di occupati più sostenuto (+1,7% rispetto a +1,4% del Nord e +0,5% del Centro), anche se i divari nei tassi di occupazione restano elevati: oltre il 60% nel Centro-nord e appena il 43,4% nel Mezzogiorno.

Oltre il 95% della crescita è concentrata nei Servizi, settore in cui i livelli occupazionali superano di oltre mezzo milione quelli del 2008. Torna a salire il numero di occupati nell'Industria in senso stretto mentre si accentua il calo di occupazione nelle Costruzioni.

A fronte del notevole aumento degli occupati nel 2016, il tasso di disoccupazione è diminuito solo lievemente a livello nazionale (dall'11,9% del 2015 al 11,7% del 2016), mentre è aumentato di due decimi nelle regioni meridionali e insulari



(dove si è attestato al 19,6%). Il contestuale aumento dell'occupazione e il forte calo dell'inattività (-2,9%) hanno comportato un'accresciuta partecipazione al mercato del lavoro, con il tasso di attività 15-64 anni che passa dal 64,0 % del 2015 al 64,9% del 2016.

Il ciclo economico italiano si conferma in moderata ripresa. Nel 2016, il PIL italiano in volume è cresciuto del +0,9%, consolidando il processo di ripresa iniziato nel 2015. I consumi finali nazionali (+1,2%) e gli investimenti fissi lordi (+2,9%) hanno registrato un'accelerazione, mentre le esportazioni hanno segnato una crescita relativamente più contenuta dell'anno precedente (+2,4% rispetto al 4,4% del 2015) e inferiore a quella delle importazioni (+2,9%).

Per ciò che concerne gli occupati nel **settore privato** (non agricolo), nel 2015 l'**Osservatorio Statistico Inps sui lavoratori dipendenti** registra **451.629** lavoratori nel settore privato con la qualifica di Quadro su un totale di circa 14.452.000 occupati dipendenti (Tab.2). I Quadri rappresentano pertanto il **3,1%** (esattamente come nel 2013) dell'occupazione totale dipendente del settore privato contro lo **0,8%** dei Dirigenti, il 37,7% degli Impiegati, il 54,9% degli Operai e il 3,1% degli Apprendisti. In termini assoluti, dal 2013 al 2015, i Quadri del settore privato sono aumentati di circa **9.000 unità**, pari ad un tasso di crescita percentuale del **+2,1%**.

Nel complesso, i lavoratori dipendenti del settore privato hanno registrato nel 2015, rispetto al 2013, una crescita media di **306.000** posizioni lavorative, pari al **+2,2%**.

Tab.2 Lavoratori dipendenti (full time + part time) del settore privato per livello di inquadramento (valori assoluti) e Variazione % 2013-2015 – Anni 2011-2013 e 2015

Lavoratori dipendenti del settore privato (*)	2011	2012	2013	2015	Var. % 2013-2015
QUADRI	437.713	443.367	442.535	451.629	+ 2,1
Dirigenti	123.401	123.545	121.090	119.683	- 1,2
Impiegati	5.347.750	5.278.573	5.242.758	5.452.229	+ 4,0
Operai	8.138.693	8.079.867	7.768.005	7.934.949	+ 2,1
Apprendisti	573.247	554.875	534.140	453.979	- 15,0
Altro	37.924	38.513	37.705	39.730	+ 5,4
Totale	14.658.728	14.518.740	14.146.233	14.452.199	+ 2,2

(*) Esclusi operai agricoli e lavoratori domestici

Fonte: INPS – Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato

Nel 2015 i Quadri del settore privato registrano rispetto al 2013 un tasso di crescita degno di nota (+2,1%) e sono secondi - assieme agli Operai (+2,1%) - solo agli Impiegati (+4%). Si registrano, invece, variazioni negative per quasi tutte le rimanenti categorie, particolarmente significative per gli Apprendisti (-15%) e i Dirigenti (-1,2%). La variazione fortemente negativa degli Apprendisti è fondamentalmente attribuibile all'introduzione dell'esonero contributivo triennale che esclude le assunzioni in apprendistato (Legge 190/2014).

Le donne Quadro

Nel 2016 si conferma, come per il 2013 e per gli anni precedenti, la prevalenza della componente maschile tra i lavoratori con qualifica di Quadro (55%). Tuttavia rispetto al 2013 il gap di genere sembra essersi sensibilmente attenuato con un tasso di crescita del **+9,1%** a favore della componente femminile (Tab.3), pari a 529.406 unità. Il dato fa ben sperare ma per poter dire che ci troviamo di fronte ad una inversione di tendenza sarà necessario monitorare il trend dei prossimi anni.

Tab.3 Distribuzione dei Quadri del settore privato e pubblico per genere (valori %) e Variazione % 2013-2016

Genere	2009	2010	2011	2012	2013	2016	Var.% 2013-2016
Uomini	59,3	58,8	56,3	55,9	58,4	55,0	- 4,9
Donne	40,7	41,2	43,7	44,1	41,6	45,0	+ 9,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	+ 0,9

Fonte: Istat – RCFL 2009-2013; 2016

Più di 9 donne Quadro su 10 lavorano nel settore terziario dove, nel 2016, la loro incidenza si avvicina notevolmente a quella degli uomini (48,9% vs. 51,1%), facendo registrare un tasso di crescita del +7,2% rispetto al 2013.

La presenza femminile tra i Quadri si addensa quasi esclusivamente nel settore terziario (**92,2%** nel 2016 vs. **93,8%** nel 2013), mentre nell'industria (**7,6%**) e nell'agricoltura (**0,2%**) si registrano quote quasi trascurabili. La composizione per genere (Tab. 5) mostra una posizione di vantaggio delle donne Quadro del terziario (48,9% vs. 51,1% di uomini) sia rispetto alle donne del settore industriale (77,1% rispetto al 22,9% di uomini) sia rispetto a quelle del settore agricolo (70,7% vs. 29,3% di uomini) Ad ogni modo, è importante sottolineare come il tasso di crescita rispetto al 2013 registri per la componente femminile valori nettamente più elevati per l'agricoltura (+40,7%) e l'industria (+37,2%) che per i servizi (+7,2%).

Tab.5 Occupati con la qualifica di Quadro per genere e settore economico (valori assoluti e %) e Variazione % 2013-2016

Settore economico (Ateco 2007)		2013	2016	2013	2016	Var.% 2013-2016
Genere		v.a.	v.a.	%	%	
Totale settori	Maschi	680.850	647.697	58,4	55,0	- 4,9
	Femmine	485.251	529.406	41,6	45,0	+ 9,1
	Totale	1.166.101	1.177.102	100,0	100,0	+ 0,9
Agricoltura	Maschi	1.044	2.618	57,5	70,7	+ 150,8
	Femmine	772	1.086	42,5	29,3	+ 40,7
	Totale	1.816	3.704	0,2	100,0	+ 104,0
Industria	Maschi	145.686	135.312	83,3	77,1	- 7,1
	Femmine	29.280	40.178	16,7	22,9	+ 37,2
	Totale	174.966	175.490	15,0	100,0	+ 0,3
Servizi	Maschi	534.120	509.766	54,0	51,1	- 4,6
	Femmine	455.199	488.142	46,0	48,9	+ 7,2
	Totale	989.319	997.908	84,8	100,0	+ 0,9

Fonte: Istat - RCFL 2013; 2016

In maniera del tutto simile al 2013, a livello settoriale le donne Quadro risultano di gran lunga prevalenti nel ramo terziario “**Istruzione, sanità e servizi sociali**” (62,2% contro il 22% della presenza maschile), mentre nel settore industriale in senso stretto l’incidenza delle donne Quadro si colloca addirittura sotto il 5,9% a fronte del 18,3% degli uomini (Tab.8), ancora meno nelle imprese di grandi dimensioni tradizionalmente caratterizzate da una struttura verticale di comando presidiata da uomini.

L'età dei Quadri

In Italia la popolazione di Quadri è mediamente più vecchia rispetto alla categoria degli Impiegati. Solo 8 Quadri su 100 hanno meno di 35 anni.

Nel nostro Paese i giovani Quadri al di sotto dei 35 anni - gruppo considerato strategico per gli investimenti aziendali in formazione e capitale umano - rappresentano nel 2016 appena l'**8,5%** del totale, in lieve crescita rispetto al 7,5% del 2013 (Tab.6). La distribuzione per età dei lavoratori con qualifica di Quadro mostra chiaramente come questo gruppo professionale si addensi soprattutto nelle classi d'età superiori, tant'è vero che i Quadri **over 45** rappresentano quasi il **65,8%** del totale. Questa distribuzione così sbilanciata ha inevitabilmente ricadute in termini di scarsa elasticità ai cambiamenti dei modi di produzione e di problemi di riconversione professionale aziendale nel caso di crisi. La fascia d'età in cui i Quadri si concentrano maggiormente è la classe **45-54 anni**, con il 36,1% (38,6% nel 2013), anche se nell'arco degli ultimi tre anni la distribuzione è cresciuta soprattutto nella classe d'età successiva 55-64 anni (28,4% nel 2016 contro il 26,3% nel 2013) a dimostrazione dell'invecchiamento demografico della popolazione dei Quadri.

Analogamente, la distribuzione per fasce d'età dei Dirigenti evidenzia un superamento della classe modale 45-54 anni del 2013 (35,4% nel 2016 e 38,1% nel 2013) da parte della classe 55-64 anni (41,3% nel 2016 e 37,9% nel 2013). Pur tenendo conto dell'età più avanzata a cui si accede alle posizioni dirigenziali rispetto ad altre, la comparazione con i Quadri mette in luce un maggiore peso degli over 55 tra i Dirigenti (45,2% vs. 33%). Per il dettaglio della distribuzione dei Quadri a livello regionale per fasce d'età si veda la tabella 6a.

Tab.6 Quadri e Dirigenti per fasce d'età in riferimento alla popolazione complessiva dei lavoratori dipendenti (%) – Anni 2013 e 2016

Fasce d'età	Quadri		Dirigenti	
	2013	2016	2013	2016
	%	%	%	%
15-24 anni	0,2	0,2	0,1	0,0
25-34 anni	7,3	8,3	2,4	2,9
35-44 anni	26,8	25,8	17,6	16,5
45-54 anni	38,6	36,1	38,1	35,4
55-64 anni	26,3	28,4	37,9	41,3
64-74 anni	0,9	1,2	3,8	3,9
75 e +	0,0	0,1	0,1	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RCFL 2013 e 2016

Tab.6a Distribuzione dei Quadri per fasce d'età per singola regione – valori assoluti (Anno 2016)

Regione	15-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74	75 e +	Totale
Piemonte	69	7.608	21.906	34.908	22.294	866	0	87.651
Valle d'Aosta	0	205	770	736	544	0	0	2.255
Lombardia	0	23.099	72.423	91.852	42.108	1.067	69	230.618
Trentino Alto Adige	195	3.444	5.986	7.964	6.602	43	0	24.234
Veneto	238	11.975	21.122	26.708	23.843	394	0	84.279
Friuli Venezia Giulia	47	1.940	5.211	11.912	7.390	63	0	26.562
Liguria	160	1.397	8.328	11.870	11.872	428	0	34.054
Emilia Romagna	850	8.159	28.332	39.238	24.899	1.282	200	102.960
Toscana	0	5.334	21.134	24.918	17.229	872	160	69.647
Umbria	0	1.364	5.137	6.758	6.621	181	0	20.062
Marche	0	2.264	8.176	8.069	6.145	602	0	25.256
Lazio	371	9.982	47.281	56.058	47.288	1.498	257	162.735
Abruzzo	0	2.171	3.864	5.848	5.684	702	0	18.270
Molise	0	361	1.283	2.102	2.125	122	0	5.993
Campania	0	3.259	15.222	30.746	38.924	2.447	0	90.598
Puglia	0	3.131	8.485	18.482	27.116	2.027	0	59.240
Basilicata	0	499	2.592	1.909	3.958	0	0	8.958
Calabria	0	1.159	3.294	6.941	7.518	238	0	19.150
Sicilia	0	7.344	14.881	27.629	22.697	1.105	0	73.656
Sardegna	0	3.043	8.464	11.169	10.206	622	0	33.504
Totale %	0,2	8,3	25,8	36,1	28,4	1,2	0,1	100,0

Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RCFL 2016 (media 2016)

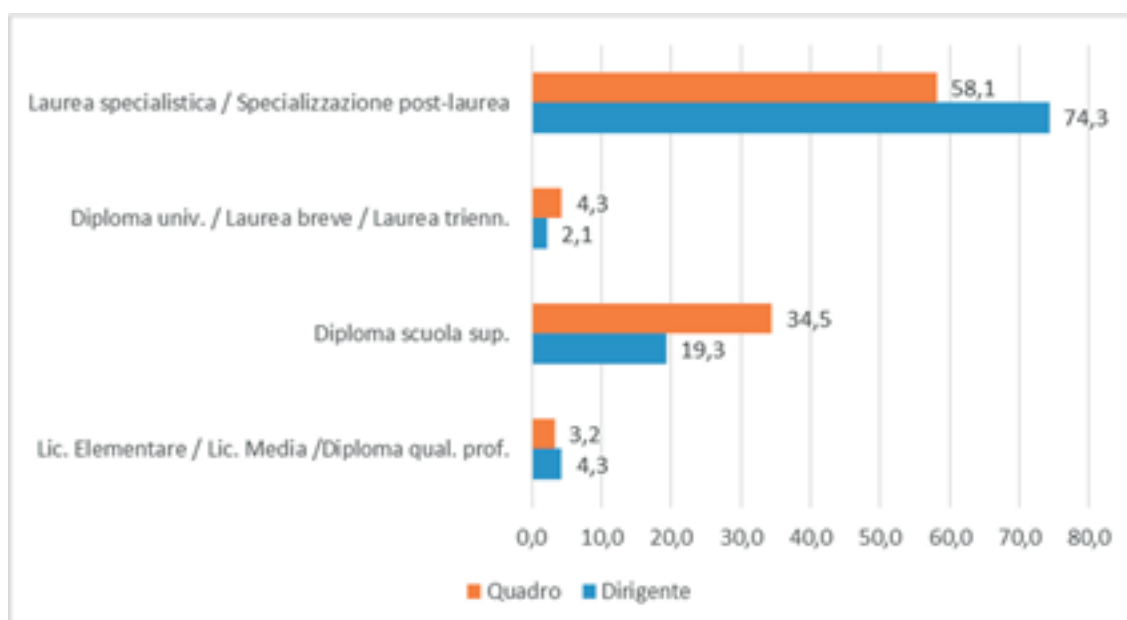


Quadri e livello di istruzione

In Italia più di 6 Quadri su 10 possiedono un livello di istruzione universitario o post-universitario

Quasi il **62,4%** dei Quadri possiede un livello di istruzione universitario o post-universitario (contro il 65% nel 2013), mentre il 34,5% è in possesso di un diploma di scuola secondaria (31,1% nel 2013). Nel confronto con il gruppo dei Dirigenti, la distribuzione di questi ultimi è maggiormente concentrata nei livelli di scolarizzazione più elevati, in particolare per quanto concerne la laurea specialistica e la specializzazione post-laurea (58,1% tra i Quadri vs. 74,3% tra i Dirigenti) (Fig.1).

Fig. 1 Distribuzione del titolo di studio per Quadri e Dirigenti – anno 2016



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RCFL 2016 (III trim.)

Quadri e settori produttivi

Tradizionalmente i Quadri sono maggiormente concentrati nel settore economico terziario, in particolare nel settore “Istruzione, Sanità e altri servizi sociali” (40,7%) e nel settore della “Pubblica Amministrazione e della Difesa” (16,4%).

Tab.8 Distribuzione dei Quadri nei diversi settori produttivi per genere (%) – Anni 2013 e 2016

Settori produttivi	Maschi		Femmine	
	2013 %	2016 %	2013 %	2016 %
agricoltura, silvicoltura e pesca	0,3	0,5	0,2	0,3
Industria in senso stretto	17,5	18,3	5,5	5,9
Costruzioni	2,6	1,7	2,6	0,1
Commercio	4,8	5,1	3,6	3,3
Alberghi e ristoranti	0,6	0,3	0,4	0,1
Trasporto e magazzinaggio	5,0	5,4	1,8	1,5
Servizi di informazione e comunicazione	5,8	4,8	1,2	1,3
Attività finanziarie e assicurative	13,2	14,7	5,2	6,4
Attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali	5,8	5,8	4,3	4,0
Amministrazione pubblica e difesa assicurazione sociale obbligatoria	18,2	19,2	12,4	13,2
Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	23,3	22,0	62,6	62,2
Altri servizi collettivi e personali	2,9	2,2	2,2	1,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RCFL 2013 e 2016

Come abbiamo già avuto modo di vedere, sotto il profilo settoriale la maggiore presenza di Quadri si riscontra nel terziario, in misura superiore nei comparti tradizionalmente e prevalentemente pubblici. Rispetto al 2013 non si sono verificati sostanziali mutamenti della struttura produttiva; in particolare (secondo la classificazione per ramo di attività economica) nel ramo **Istruzione, Sanità e altri servizi sociali** è collocato ben il **40,7%** dei Quadri italiani (41% nel 2013), mentre il ramo **Pubblica Amministrazione, Difesa, Assicurazione Sociale Obbligatoria** ne rappresenta il 16,4% (15,6% nel 2013). Più contenuta è la presenza di Quadri nell'Industria in senso stretto (12,5% nel 2016 vs. 12,1% nel 2013), nelle Attività finanziarie e assicurative (10,9% nel 2016 vs. 9,6% nel 2013), nelle Attività immobiliari (4,9% vs. 5,1%), nel Commercio (4,3% vs. 4,2%) e nei Servizi di informazione e comunicazione (3,2% vs. 3,7%) (Tab.8).

La concentrazione geografica dei Quadri

Nel 2016, 1 Quadro su 2 risiede nelle regioni del Nord

A livello territoriale, la crescita dei Quadri nell'arco temporale 2014-2016 ha riguardato esclusivamente i Quadri del Nord-ovest (+1,6%). Negativi i tassi di crescita 2014-2016 per il Nord-est (-10,9%) e il Sud (-3,5%). Stabile quello relativo alle regioni del Centro (-0,2%)

Dal punto di vista territoriale esiste una **concentrazione geografica** dei Quadri (del settore privato e pubblico) nelle regioni settentrionali. Questa particolare configurazione geografica è dovuta sia alle caratteristiche strutturali del tessuto produttivo locale e sia al costo del lavoro delle alte professionalità. Nel 2016 la metà di essi (50,3%) risiede, infatti, nel Nord, ossia nelle regioni in cui si concentra il maggior numero di medie e grandi imprese. La categoria dei Quadri si concentra per la gran parte nelle regioni dell'area del Nord-ovest (30,3%) e nella limitrofa area geografica del Nord-est (19,9%). Certamente non trascurabile è la presenza dei Quadri nelle regioni del Centro e del Sud (23% e 26,7% rispettivamente). Nel 2016 l'incidenza dei Quadri è in calo - rispetto al 2014 - nel Nord-est (-10,9%) e al Sud (- 3,5%), mentre si registra un aumento sia pure contenuto nel Nord-ovest (+1,6%). Sostanzialmente stabile la situazione al Centro (Tab.9).

Tab.9 Distribuzione dei Quadri per area geografica – anni 2014 e 2016 (valori assoluti e %)

Area geografica	2014	2016	2014	2016	Var.%
	(v.a.)	(v.a.)	(%)	(%)	2013-2016 (%)
Nord-ovest	350.343	356.005	29,0	30,3	+ 1,6
Nord-est	262.968	234.179	21,7	19,9	- 10,9
Centro	271.115	270.543	22,4	23,0	- 0,2
Mezzogiorno	325.043	313.660	26,9	26,7	- 3,5

Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RCFL 2014, 2016

Passando al dettaglio per regione, notiamo come le regioni che dal 2014 al 2016 hanno perso un maggiore numero di Quadri in termini assoluti sono l'Abruzzo (-30,5%), il Trentino Alto Adige (-20,8%), la Calabria (-15,7%) e la Valle d'Aosta (-13%), mentre le regioni in cui si è registrato un aumento più marcato sono il Molise (+22,8%), la Campania (+16,2%) e il Friuli Venezia Giulia (+7,5%) (Tab. 9a).

Tab.9a Distribuzione dei Quadri per regione – anni 2014 e 2016 (valori assoluti e variazione %)

Regione	2014	2016	Var. % 2014 - 2016
Piemonte	91.181	87.892	-3,6
Valle d'Aosta	2.296	1.998	-13,0
Lombardia	221.088	232.900	5,3
Trentino alto Adige	29.626	23.462	-20,8
Veneto	94.471	83.328	-11,8
Friuli Venezia Giulia	23.793	25.589	7,5
Liguria	35.778	33.214	-7,2
Emilia Romagna	115.078	101.801	-11,5
Toscana	67.001	70.139	4,7
Umbria	20.105	20.780	3,4
Marche	26.480	24.362	-8,0
Lazio	157.528	155.263	-1,4
Abruzzo	25.636	17.809	-30,5
Molise	5.020	6.164	22,8
Campania	81.311	94.518	16,2
Puglia	65.363	60.074	-8,1
Basilicata	8.987	9.384	4,4
Calabria	24.106	20.310	-15,7
Sicilia	84.173	73.357	-12,8
Sardegna	30.447	32.044	5,2

Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RCFL 2014, 2016

Quadri e tipologie contrattuali

La quasi totalità dei Quadri è assunta con contratto di lavoro a tempo indeterminato (96,3%) e regime orario full-time (93%)

Rispetto alla tipologia contrattuale e agli orari lavorativi, nel 2016 i Quadri presentano ancora un profilo saldamente tradizionale. Il 96,3% di essi è, infatti, inquadrato in un contratto a tempo indeterminato. Solo il 3,7% dei Quadri contro l'8,6% dei Dirigenti risulta invece assunto con contratto a tempo determinato (Tab.10).

Tab.10 Proporzione di lavoratori dipendenti (settore privato + pubblico) per tipologia di contratto e livello di inquadramento - valori % (Anno 2016)

Tipologia di contratto	Indeterminato	Determinato	Tot.	Full-time	Part-time	Tot.
QUADRI	96,3	3,7	100,0	93,0	7,0	100,0
Dirigenti	91,4	8,6	100,0	96,9	3,1	100,0
Impiegati	89,8	10,2	100,0	79,3	20,7	100,0
Operai	82,6	17,4	100,0	76,5	23,5	100,0
Totale	86,0	14,0	100,0	80,8	19,2	100,0

Fonte: Istat - RCFL 2016

Considerazioni simili valgono anche per l'incidenza del part-time tra i Quadri: solo il 7% contro una media complessiva del 19,2%. A livello nazionale, il numero medio di lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato nel 2016 è diminuito rispetto all'anno precedente (-1,3%), attestandosi a quota 10.352.343.

Le retribuzioni dei Quadri

Dal 2012 al 2016 la retribuzione dei Quadri del settore privato è cresciuta del +4,9%, seconda solo alla crescita della retribuzione dei Dirigenti (+6,9%)

I dati dell'Osservatorio Statistico Inps mostrano in modo chiaro come le retribuzioni siano fortemente influenzate dal livello di inquadramento dei lavoratori. Nel 2016 i Quadri del settore privato guadagnano in media **207 euro** al giorno contro i 474 euro dei Dirigenti e i 93 euro degli Impiegati. Nel 2016 la retribuzione media giornaliera dei Quadri è aumentata del +4,9% rispetto al 2012 (Tab.11).

Tab.11 Retribuzione media giornaliera dei lavoratori dipendenti del settore privato (valori in euro) - Anni 2008-2012 e 2016

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2016	Var. % 2012-2016
QUADRI	193,30	190,10	193,70	196,40	197,40	207	+ 4,9
Dirigenti	431,90	420,80	429,00	438,60	443,40	474	+ 6,9
Impiegati	87,20	87,70	89,60	90,90	91,80	93	+ 1,3
Operai	65,90	66,20	67,80	69,00	69,40	70	+ 0,9

Fonte: INPS - Archivio amministrativo delle denunce retributive mensili (Emens)

La retribuzione media annua di un Quadro del settore privato è di **64.584 euro** nel 2015 contro i 147.888 euro dei Dirigenti e i 21.840 euro degli Impiegati (Tab.12).

Tab.12 Retribuzione media annua (*) dei lavoratori dipendenti del settore privato (valori in euro) Anni 2008-2012 e 2016

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2016	Var.% 2012-2016
QUADRI	60.300,60	59.310,10	60.423,70	61.268,70	61.591,10	64.584,00	+ 4,9
Dirigente	134.743,30	131.296,70	133.834,20	136.847,70	138.337,80	147.888,00	+ 6,9
Impiegato	27.215,30	27.368,20	27.954,70	28.370,50	28.645,60	29.016,00	+ 1,3
Operaio	20.554,90	20.664,00	21.166,50	21.522,00	21.661,80	21.840,00	+ 0,9

Fonte: INPS - Archivio amministrativo delle denunce retributive mensili (Emens)
 (*) La retribuzione media annua è ottenuta riportando ad anno intero la retribuzione media giornaliera (312 giornate = 1 anno)



I Quadri e le attività di Formazione

L'andamento degli investimenti in formazione delle imprese italiane sulla base dei dati del Sistema Informativo Excelsior

Il Sistema Informativo Excelsior – realizzato da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro – rappresenta dal 1997 una delle maggiori fonti di informazioni disponibili in Italia sui temi del mercato del lavoro e della formazione. L'indagine Excelsior rileva annualmente i fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese italiane per l'anno in corso, avvalendosi di un campione di 100.000 imprese (con almeno un dipendente) ripartite per regione, dimensione e settore economico.

I fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese italiane

(estratto da “La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane” – Rapporto Excelsior 2016*)

Alla crisi del 2008 e alla conseguente recessione delle attività produttive, hanno fatto seguito ampi processi di riorganizzazione delle imprese, un massiccio ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni e una forte contrazione dei livelli occupazionali. L'indagine *Excelsior* ha registrato tutto ciò attraverso l'ampia serie delle informazioni quantitative e qualitative della domanda di lavoro delle imprese tramite indagini annuali (oltre che trimestrali), coinvolgendo un campione ampio e rappresentativo delle imprese italiane dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente. Il primo indicatore che i dati consentono di calcolare, la **propensione ad assumere**, è la quota di imprese che intendono effettuare assunzioni nel corso dell'anno dell'indagine. Nel 2008 tale quota era del 28,5%, in linea con quanto rilevato anche gli anni precedenti. Già nel 2009 scendeva al 19,8%, e nel 2010 arrivava al 18,6%. Dei 10 punti persi in questo biennio, circa 4 venivano recuperati nel 2011, cui faceva seguito una nuova contrazione l'anno successivo, che portava a toccare un minimo del 13,2%. Negli ultimi anni la quota è risalita arrivando nel 2016 al **19,5%**. Rispetto al minimo storico il recupero è stato di oltre 6 punti, ma resta inferiore di oltre 9 punti rispetto alla situazione pre-crisi. Il profilo di questo andamento è praticamente lo stesso per le imprese dell'industria e dei servizi, ma con una importante differenza: tra il 2008 e il 2013 la quota delle imprese industriali con programmi di assunzione si è ridotta di ben 18 punti, a fronte dei 13,7 persi dalle imprese dei servizi; fra il 2013 e il 2016, al contrario, le imprese industriali hanno conosciuto un recupero più deciso, di **7,7 punti**, contro i soli 5,7 punti recuperati dalle imprese dei servizi. Tra i due settori si è quindi in gran parte ristabilito il consueto **divario a favore dell'industria**, dove, nel 2016, le imprese con programmi di assunzione superano il 21%, oltre 3 punti in più rispetto al 18,8% di quelle dei servizi. Questo divario ha natura strutturale, per le maggiori dimensioni medie delle imprese industriali rispetto a quelle dei servizi, e in ragione del fatto che la quota di imprese con assunzioni si accresce all'aumentare delle dimensioni aziendali.

Nel corso del 2015 le **imprese che hanno organizzato corsi di formazione per i propri dipendenti sono state il 20,8%** del totale, coinvolgendo il 28,2% degli organici aziendali. Rispetto al precedente anno entrambe queste quote appaiono in riduzione, la prima è diminuita di 2,3 punti (e **tocca il valore minimo dal 2007 in poi**), mentre la seconda è diminuita di soli 8 decimi di punto. Ma è soprattutto rispetto al triennio 2009-2011, e in particolare al 2011 (quando furono rispettivamente del 35% e del 33%), che la contrazione è più evidente. In questo triennio, immediatamente successivo alla profonda crisi del 2008, si è verificato non solo un ridimensionamento degli organici aziendali, ma anche un eccezionale impegno delle imprese a intensificare l'attività formativa delle proprie risorse umane, quale strumento tra i più importanti proprio per ritrovare competitività e attuare quelle riorganizzazioni tecniche e organizzative che la crisi imponeva. Anche se la continuità dei processi formativi e di aggiornamento del personale aziendale è fuori discussione, è probabile che il loro grado di diffusione abbia un andamento **ciclico**, che vede, in questa fase, una **relativa stabilizzazione tendente al ribasso**, con una quota di poco superiore al 20% delle imprese che organizzano



corsi di formazione o che vi fanno partecipare propri dipendenti, e poco sotto il 30% della quota di questi ultimi. Questo andamento è determinato forse anche dalla perdurante stagnazione degli investimenti, che necessariamente generano di per sé l'esigenza di processi formativi per sfruttarne al meglio le potenzialità. Sembra altresì stabilizzarsi la ripartizione delle iniziative formative secondo la finalità, che con poche differenze rispetto al 2014, segnala una quota del **4,6% per la formazione dei neo-assunti**, dell'**84,6% per aggiornare il personale sulle mansioni svolte** e dell'**11,4% per formare il personale in vista di nuove mansioni**.

Il dettaglio per il 2015 mostra uno scarto a favore dell'industria quanto a imprese con attività formativa (21,4% contro il 20,6% dei servizi), mentre i **servizi sono in prima posizione quanto a percentuale di lavoratori coinvolti** (il 30,6%, rispetto al 24,2% dell'industria). Più ancora che in altri casi, la **diffusione dell'attività formativa è fortemente correlata alle dimensioni aziendali**: questa infatti è stata svolta solo dal 16,6% delle imprese minori (fino a 9 dipendenti), aumentando progressivamente fin quasi all'82% di quelle con almeno 500 dipendenti; lo stesso vale per la quota di lavoratori coinvolti, che sale dal 14,3 al 53,2%.

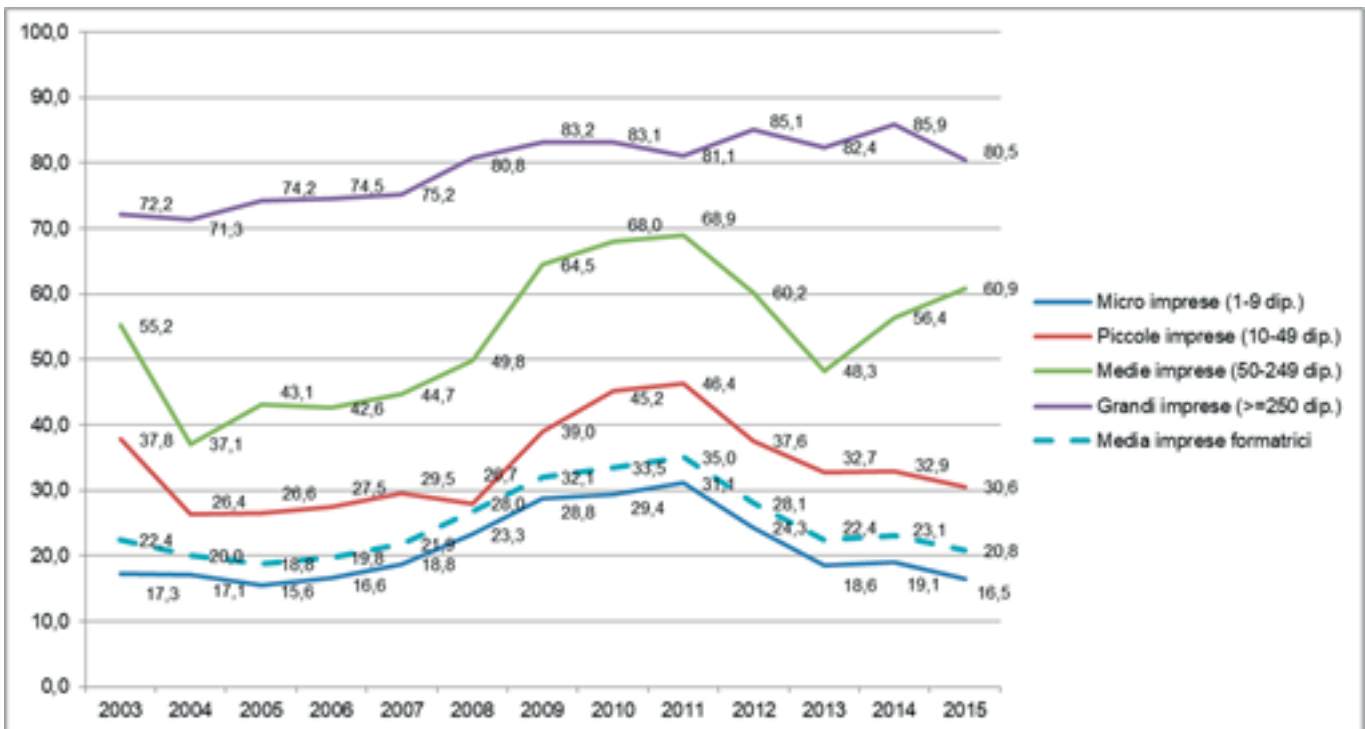
Scarti meno ampi, ma altrettanto evidenti, si osservano passando da Nord a Sud del Paese: la quota delle imprese con attività formative scende via via dal 23-24% delle regioni settentrionali a meno del 17% di quelle del Mezzogiorno e analogamente la quota dei lavoratori coinvolti, che passa progressivamente dal 31,5% del Nord-Ovest al 23,8% del Sud Italia.

Imprese che hanno svolto formazione nel 2015 secondo la finalità della formazione



In base ai dati del Sistema Informativo Excelsior, nel 2015 sembra arrestarsi la momentanea crescita dell'investimento in formazione da parte delle imprese italiane. Si passa, infatti, dal 22,4% del 2013 al **20,8%** del 2015 di imprese che hanno investito in formazione (**302.800 unità**). Il progressivo, anche se discontinuo, calo di tali imprese a partire dall'inizio della crisi economica porta la situazione del 2015 a valori vicini ai livelli dei primi anni del 2000 (Fig.2). Proprio la crisi economica e le misure di *austerità* ad essa conseguenti sembrerebbero aver inciso profondamente sulle pratiche formative delle imprese italiane. Nemmeno i consistenti investimenti degli ultimi 15 anni nei Fondi Professionali per la formazione continua sembrano, almeno per il momento, aver invertito tale tendenza, se si esclude il picco del 2010-2011.

Fig.2 Quota di imprese che hanno effettuato attività di formazione negli anni 2003-2015 per classe dimensionale (valori %)

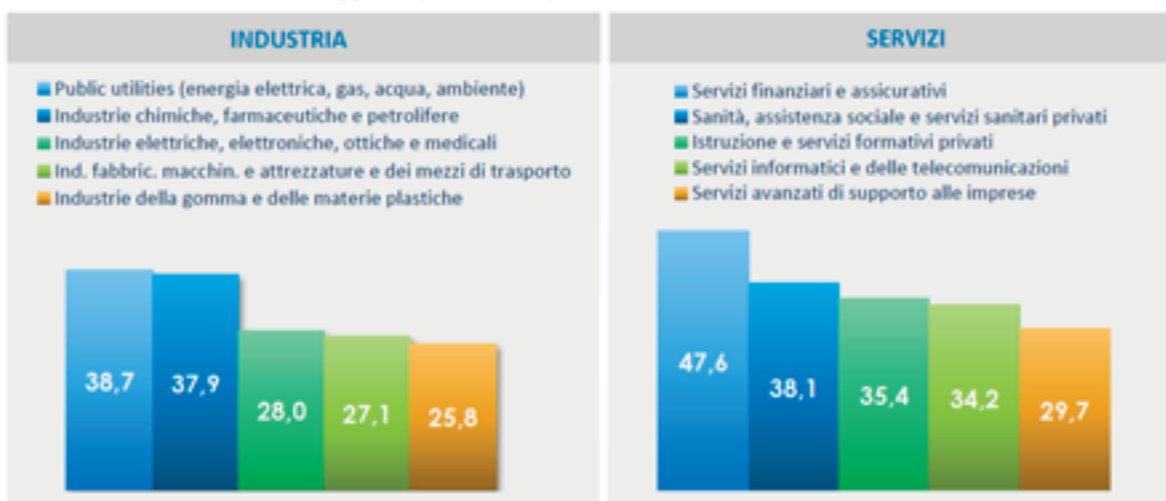


Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2016

A livello di analisi settoriale, nel 2015 le percentuali più elevate di imprese formatrici si riscontrano nel **settore industriale** che passa dal 20,3% del 2013 al **20,4%** del 2015. Nello specifico, i settori industriali con le maggiori quote di imprese che hanno fatto formazione nel 2015 sono le *Public utilities* (energia, gas, acqua, ambiente, ecc.) (38,7%) e le Industrie chimiche, farmaceutiche e petrolifere (37,9%). Nel **settore dei servizi** – che passa dal 22,7% del 2013 al **20,6%** del 2015 - ottengono i risultati migliori i Servizi finanziari e assicurativi con il 47,6% di imprese formatrici, il settore Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati (38,1%), il settore istruzione e servizi formativi (35,4%) e i servizi informatici e delle telecomunicazioni (34,2%).

Inoltre, in tutti i settori la quota di imprese formatrici cresce in modo direttamente proporzionale alla classe

I settori con le maggiori quote di imprese che hanno fatto formazione nel 2015



dimensionale delle aziende: più grande è l'azienda, più essa investe in formazione, indipendentemente dal settore a cui appartiene (Tab.14).



Tab.14 Imprese che, internamente o esternamente, hanno effettuato nel 2015 corsi di formazione per classe dimensionale dell'impresa, settore di attività e ripartizione territoriale (valori %)

	Imprese che nel 2015 hanno effettuato corsi di formazione *	classe dimensionale			
		1-9 dip.	10-49 dip.	50-499 dip.	500 dip. e oltre
TOTALE IMPRESE	302.800	197.700	55.900	33.100	16.100
	20,8	16,5	30,6	63,9	81,7
SETTORE DI ATTIVITA'					
INDUSTRIA	21,4	16,7	29,1	61,8	85,4
Industria manifatturiera	20,4	13,9	27,2	60,9	79,4
Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	38,7	22,6	37,3	73,5	96,2
Costruzioni	21,7	19,7	34,0	62,4	98,9
SERVIZI	20,6	16,4	31,8	65,1	80,7
Commercio	16,5	12,7	27,9	60,9	65,2
Turismo	11,5	10,2	17,1	45,2	81,3
Servizi alle imprese	28,7	20,9	37,2	68,8	91,0
Servizi alle persone	25,8	23,0	45,6	69,7	89,7
RIPARTIZIONE TERRITORIALE					
Nord Ovest	23,4	18,5	31,8	65,3	81,8
Nord Est	24,1	18,9	32,8	66,2	82,5
Centro	19,5	15,5	28,3	62,4	82,1
Sud e Isole	16,9	13,6	28,5	59,6	80,3

Fonte: Unioncamere – Sistema Informativo Excelsior 2016

La partecipazione dei lavoratori alle attività formative: il settore terziario

Nel 2015 i lavoratori dipendenti che hanno partecipato ad attività di formazione organizzati dalle imprese risultano il **28,2%**, in calo di 2,8 punti percentuali rispetto al 2012. Nei Servizi si è passati dal 33,6% del 2012 al 30,6% del 2015. Nello specifico, in questo settore sembrano mantenersi ai livelli del 2012 o addirittura crescere moderatamente solo i servizi di sanità, di assistenza sociale e i servizi sanitari privati (45,2% nel 2015 vs. 44,2% nel 2012), il commercio al dettaglio (24% nel 2015 vs. 23,3% nel 2012), i servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio (40,9% nel 2015 vs. 40,2% nel 2012). Drastico calo in formazione, invece, tra i dipendenti delle imprese del settore Servizi informatici e delle telecomunicazioni che passano dal 45,4% del 2012 al 29,1% del 2015.

Tab.14a Dipendenti che nel 2015 hanno partecipato a corsi di formazione effettuati dalla propria impresa, per classe dimensionale e settore di attività (valori %)

	Classe dimensionale dell'impresa					
	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Medio-grandi imprese	Grandi imprese	Totale
	(1-9 dip.)	(10-49 dip.)	(50-249 dip.)	(250-499 dip.)	(500.e oltre)	
TOTALE	14,3	16,8	26,2	46,1	53,2	28,2
INDUSTRIA	12,5	14,2	22,8	48,1	49,2	24,2
SERVIZI	15,1	19,0	29,0	44,6	54,8	30,6
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	12,1	15,4	28,4	40,3	32,9	15,9
Commercio all'ingrosso	11,4	15,9	26,8	37,0	38,3	19,1
Commercio al dettaglio	11,1	14,8	21,5	31,9	43,5	24,0
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	9,2	8,3	18,6	34,2	41,6	14,5
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	14,4	18,7	24,0	41,2	69,1	40,9
Servizi dei media e della comunicazione	7,7	13,4	23,6	17,9	31,6	20,8
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	26,8	24,5	29,3	41,7	30,1	29,1
Servizi avanzati di supporto alle imprese	19,6	23,4	36,7	56,3	58,3	35,1
Servizi finanziari e assicurativi	36,9	42,7	65,0	80,1	79,6	71,6
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	13,3	18,1	18,1	34,8	41,7	25,6
Istruzione e servizi formativi privati	27,3	34,5	31,3	55,1	53,6	34,8
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	22,7	38,0	41,0	57,2	57,8	45,2
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	28,5	22,6	34,0	31,5	43,6	29,4
Studi professionali	17,7	25,1	34,9	-	-	18,3

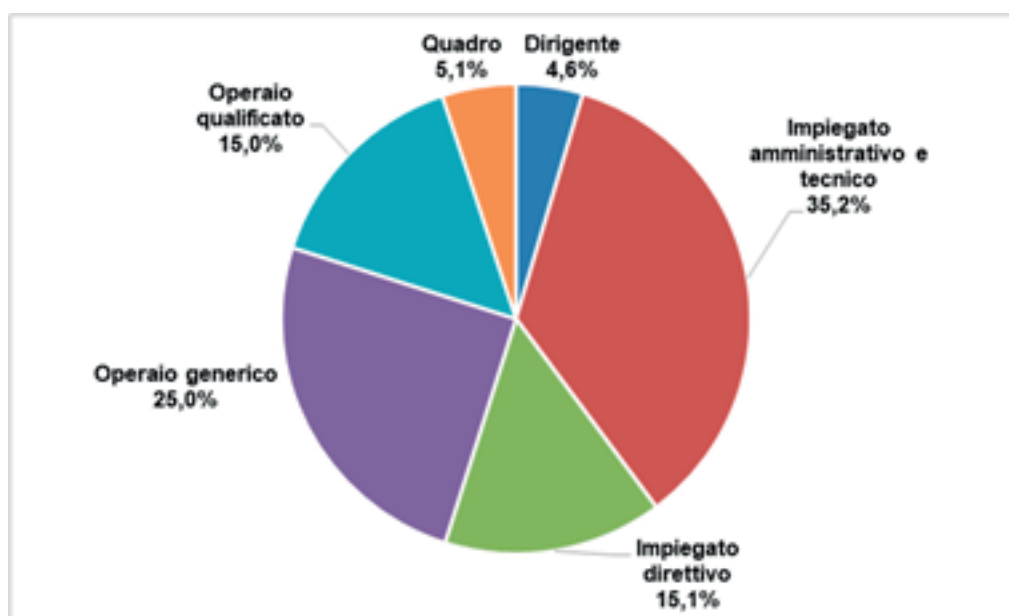
Fonte: Elaborazione Isfol su dati Sistema Informativo Excelsior 2016, Unioncamere



I Fondi Paritetici Interprofessionali

Secondo il 17° Rapporto sulla Formazione Continua (INAPP 2017), nel 2016 la partecipazione ad attività di formazione finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali¹ - divenuti uno dei principali canali di finanziamento della formazione aziendale - è distribuita per il **60%** (55% nel 2012) tra le figure apicali dell'occupazione dipendente (Dirigenti, Quadri) e tra Impiegati direttivi e Impiegati amministrativi/tecnici, mentre per il restante 40% tra Operai generici e qualificati. Tale propensione è legata ad un maggior livello di scolarizzazione rispetto ad altre categorie professionali e ad una maggiore attenzione delle imprese ad investire su figure che, per ruolo, rappresentano uno snodo fondamentale nella promozione della qualità, dell'efficienza/competitività e dei processi di innovazione. Nello specifico, tra i beneficiari delle attività di formazione la categoria dei Quadri rappresenta il **5,1%** (con un aumento di ben 1,3 punti percentuali rispetto al 2012), a fronte del 4,6% dei Dirigenti (2% nel 2012) e del 15,1% degli Impiegati direttivi (7,6% nel 2012) (Fig.3).

Fig.3 Inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti in attività di formazione dei Fondi Paritetici Interprofessionali (valori %) – Anno 2016 (piani conclusi al 30 giugno 2016)



Fonte: Elaborazione Inapp su dati del Sistema Permanente di monitoraggio delle attività formative FPI (Fondi Paritetici Interprofessionali)

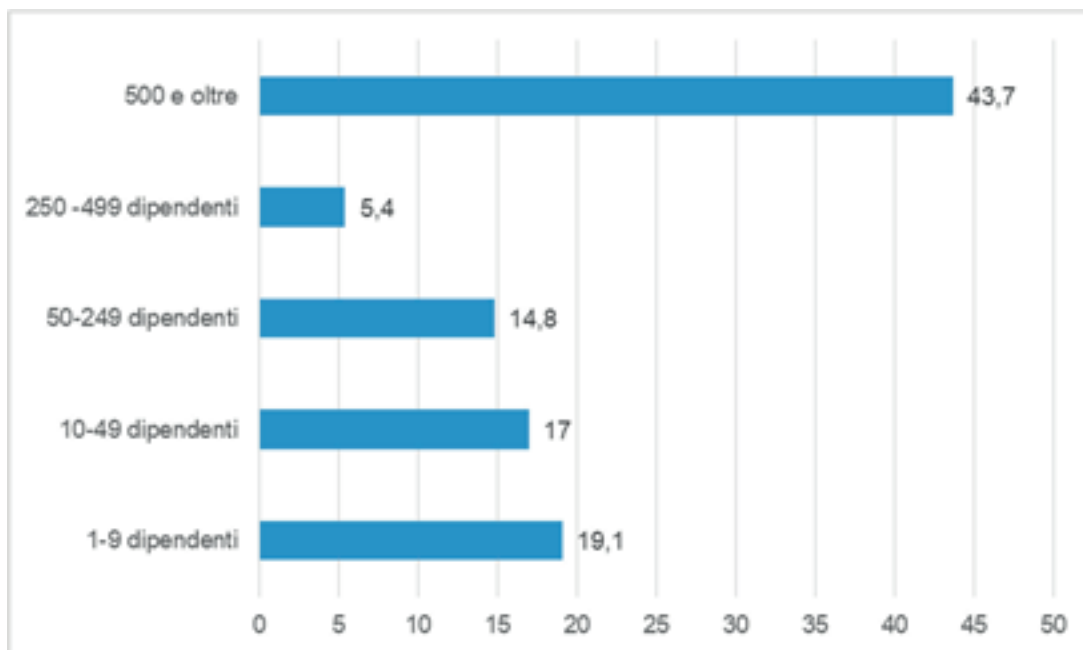
Degna di nota è anche la dimensione delle imprese che investono in formazione. Nei piani di formazione legati ai Fondi interprofessionali conclusi a giugno 2016, si registra un'incidenza importante delle **grandi imprese** con oltre 500 dipendenti le quali rappresentano il **43,7%** delle aziende formate e che rispetto al 2012 sono aumentate in modo rimarchevole, di circa 22 punti percentuali (erano il 21,3% nel 2012). In netto calo rispetto al 2012 l'incidenza

¹ Organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali, i quali finanziano piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, che le imprese in forma singola o associata possono decidere di realizzare per i propri dipendenti



delle micro e piccole imprese (tra 1 e 49 dipendenti) che rappresentano poco più del 36,1% nel 2016 contro il 51% nel 2012. In discesa anche le imprese con 50-249 dipendenti che passano dal 21,3% del 2012 al 14,8% del 2016. Mentre le grandi imprese con 250-499 dipendenti vedono sostanzialmente immutata la propria consistenza: 5,4% nel 2016 e 6,4% nel 2012 (Fig.5).

Fig.5 Dimensione delle imprese coinvolte nella formazione dei Fondi Paritetici Interprofessionali (valori %) Anno 2016
(piani conclusi al 30 giugno 2016)



Fonte: Elaborazione Inapp su dati del Sistema Permanente di monitoraggio delle attività formative FPI (Fondi Paritetici Interprofessionali)

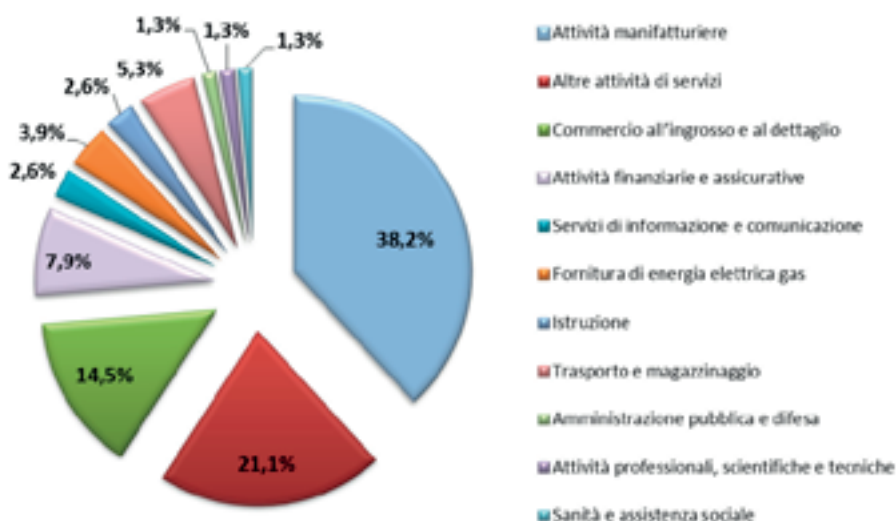
LE INDAGINI AD-HOC SUI QUADRI

Oltre ai dati raccolti da organismi di ricerca istituzionali, esistono dati provenienti da indagini *ad-hoc* condotte in Italia negli ultimi anni da organismi privati che - pur non garantendo in alcuni casi la piena rappresentatività e quindi la possibilità di inferire i risultati all'intera popolazione dei Quadri - forniscono comunque importanti *insight* su questo mondo professionale.

INDAGINE SULLA DOMANDA DI FORMAZIONE MANAGERIALE -2015

Tra gli altri, i dati raccolti dall'**Osservatorio ASFOR** sulla domanda e offerta di formazione manageriale offrono informazioni sull'evoluzione delle politiche, delle strategie e delle attività formative realizzate da imprese italiane e internazionali e sulle azioni che il sistema della formazione manageriale sta attuando per aiutare le imprese ad affrontare le sfide competitive in atto. L'Osservatorio si avvale di due metodologie di indagine: quantitativa (tramite somministrazione di questionari CAWI – *Computer Assisted Web Interviewing*) per l'Indagine sulla Domanda di formazione manageriale e qualitativa (tramite conduzione di *focus group*) per l'Indagine sui Trend Evolutivi della Formazione Manageriale.

L'undicesima edizione dell'Indagine quantitativa sulla Domanda di formazione manageriale è stata condotta nel 2015. All'indagine hanno partecipato i Capi del personale e i Responsabili della formazione e di Corporate University di **78 grandi e medie aziende italiane** con un discreto livello di diversificazione e di internazionalizzazione del business. Il settore più rappresentato è quello industriale (attività manifatturiere: 38,2%), seguono i servizi non finanziari (21,1%) e il commercio all'ingrosso e al dettaglio (14,5%).



Fonte: Osservatorio ASFOR 2015 – Domanda di Formazione Manageriale

Il 61% dei rispondenti all'indagine dichiara di svolgere in prevalenza le attività di formazione tramite un'unità organizzativa dedicata, il 21% mediante una Corporate University o un'Academy, mentre il restante 18% possiede unità organizzative che sono allocate presso le diverse linee di business, settore o territorio (Fig.6). Risulta, quindi, confermato un trend già emerso negli anni scorsi, ossia che nella maggioranza delle grandi imprese del campione si stanno affermando **sistemi misti**, ad esempio, molte imprese che dichiarano di avere una Corporate University progettano, organizzano e realizzano una parte significativa dei programmi di formazione manageriale a livello locale o decentrato.

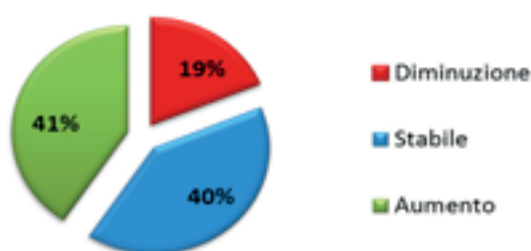
Fig.6 I canali di formazione più utilizzati dalle imprese rispondenti



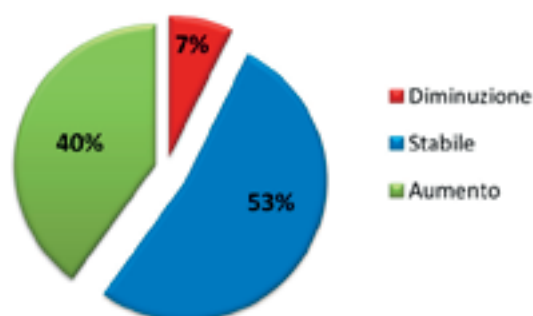
Fonte: Osservatorio ASFOR 2015 – Domanda di Formazione Manageriale

I budget per la formazione: fonti e attività

Budget 2015 per formazione rispetto al 2014



Previsioni per il budget 2016 della formazione rispetto al 2015



I dati sui **budget** rappresentano una delle informazioni maggiormente attese in quanto costituiscono uno dei parametri più immediati per comprendere le **dinamiche attuali del settore**. Dall'indagine emerge che il 2015, perlomeno per il campione di rispondenti, ha rappresentato un anno rilevante per la formazione: ben il **41%** delle aziende dichiara di aver aumentato le risorse finanziarie destinate alla formazione, pur rimanendo elevata la percentuale delle imprese che dichiarano di mantenere stabile il budget (**40%**). Soltanto il **19%** delle imprese indica di aver ridotto i budget e si tratta della percentuale più bassa registrata negli ultimi anni. È il primo segnale di ripresa dopo molti anni.

Anche le **previsioni** delle aziende per il budget 2016 indicano chiari segnali di miglioramento. Nel 2015 il **40%** del campione (contro l'11% del 2013) dichiarava di voler aumentare i budget per la formazione relativi all'anno successivo (2016) e solo il **7%** (contro il 10% del 2013) dichiarava di voler diminuire le risorse finanziarie dedicate alla formazione (anche questa è la percentuale più bassa registrata negli ultimi anni), mentre il 53% intendeva mantenere tali risorse invariate (contro quasi il 60% del 2013).

Nella comunità professionale dei responsabili della formazione continua sembra contrarsi, quindi, il livello di incertezza che ha caratterizzato gli ultimi anni. Secondo ASFOR, l'incremento dei budget è da attribuire principalmente alle aziende che sono impegnate in processi di **riposizionamento strategico** e di rinnovamento

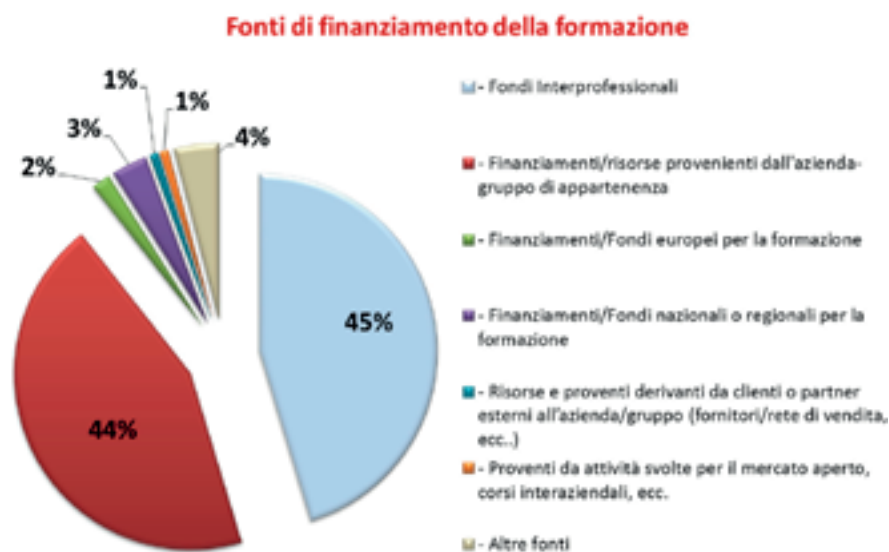


del modello di business. In particolare, è l'**internazionalizzazione** delle imprese il fattore maggiormente correlato alla crescita dei budget della formazione: in pratica, le strategie di internazionalizzazione richiedono non solo ampie e profonde competenze ma anche nuovi comportamenti.

I Fondi Interprofessionali

Anche nel 2015, così come nel 2013, trova conferma la tendenza emersa con forza negli ultimi anni, ossia la grande maggioranza delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine fa ricorso in modo massiccio al finanziamento delle attività di formazione soprattutto attraverso i **Fondi Interprofessionali**. L'indagine rileva, infatti, che sono proprio i Fondi Interprofessionali a costituire un pilastro fondamentale della ripresa degli investimenti. In particolare, l'undicesima edizione dell'Indagine rileva che il **45%** delle risorse economiche proviene dai Fondi, contro il **44%** delle risorse investite direttamente dalle imprese.

È il risultato di una crescita continua che negli ultimi anni è andata via via accelerando con il persistere della crisi economica. Meno del **10%** dei finanziamenti deriva, invece, da altre fonti (ad esempio, finanziamenti regionali, europei oppure provenienti da attività svolte per il mercato aperto).



La composizione del budget

Similmente al 2013, anche nel 2015 la parte più consistente dei budget per la formazione è dedicata allo svolgimento di 1) **programmi di sviluppo delle competenze tecniche, professionali o di addestramento**, seguono 2) i **programmi di sviluppo delle competenze manageriali** e i 3) **programmi di rilevanza strategica** (cambiamento organizzativo, innovazione, leadership).



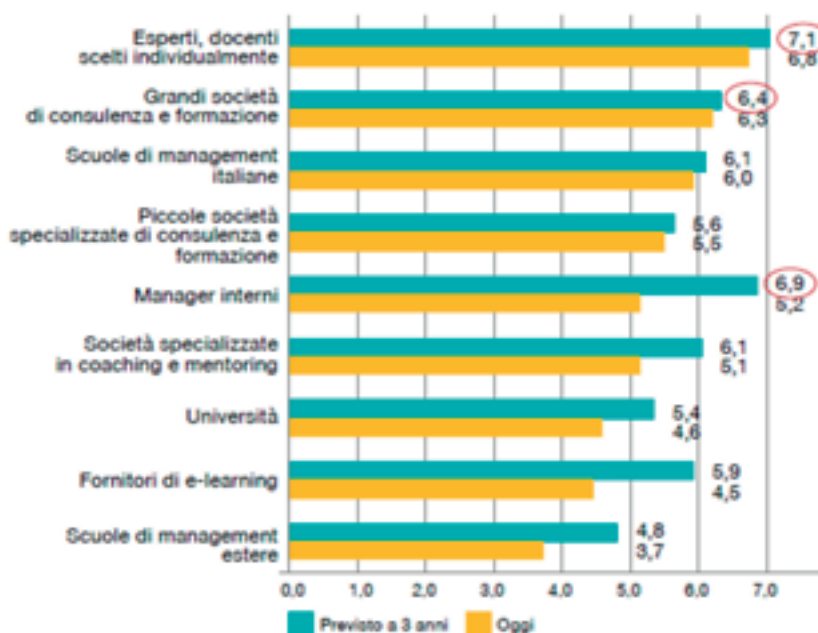


I fornitori di formazione

Nel 2015 molte aziende progettano e realizzano i principali programmi di formazione manageriale in partnership con **esperti scelti individualmente**, con le più rilevanti **società di consulenza e formazione** e con le **scuole di management italiane**. Questi tre player fanno registrare punteggi molto simili (Fig. 7). Inoltre, le imprese italiane maggiormente globalizzate hanno creato partnership anche con le principali *business school* estere e con le società in grado di erogare servizi formativi a livello globale, al fine di avere il necessario supporto alle strategie di **internazionalizzazione**.

Da rilevare anche le previsioni nel medio periodo che segnalano nell'ordine una crescente rilevanza degli esperti / docenti scelti individualmente, dei manager interni e delle grandi società di consulenza e formazione (Fig.7). L'indagine conferma la rilevanza dei fornitori nell'implementazione e, a volte, nella formulazione delle strategie di apprendimento e formazione delle imprese. Molti dei rispondenti progettano e realizzano i principali programmi di formazione manageriale in partnership con i player della formazione.

Fig.7 Importanza dei partner della formazione oggi (2015) e nel medio periodo (a 3 anni)



Fonte: Osservatorio ASFOR 2015 – Domanda di Formazione Manageriale



INDAGINE SUI TREND EVOLUTIVI DELLA FORMAZIONE MANAGERIALE - 2015

Nel 2015 è stata condotta la nona Indagine Qualitativa ASFOR sui **Trend Evolutivi della Formazione Manageriale** tramite colloqui di gruppo e questionari. All'indagine hanno partecipato Capi del personale, Responsabili di sviluppo e formazione, e Responsabili di Corporate University e Academy interne di circa 50 aziende di medie-grandi dimensioni con strutture e risorse interne dedicate alla gestione delle attività formative, ubicate a Milano, Torino, Roma, Ancona, Trieste, Modena, Napoli.

Sette focus group su otto sono stati condotti con una traccia semi-strutturata composta da 6 domande-stimolo: tre di esse hanno riguardato temi ricorsivi, già trattati nelle precedenti edizioni, le restanti tre rappresentano invece spunti di riflessione nuovi sul mondo della formazione manageriale. Uno di questi focus group si è concentrato sul tema della **Digital Transformation** in azienda e delle sue ricadute sui processi e sui contenuti di formazione manageriale. Dai focus group sono emerse i seguenti risultati.

Che cosa s'intende oggi per formazione manageriale

I partecipanti si sono confrontati sul mandato che la formazione manageriale assolve nella propria cultura aziendale di riferimento e sulle declinazioni che assume nella prassi operativa della vita aziendale, facendo il punto su che cosa è diventata la formazione manageriale in azienda e su che cosa è cambiato nell'ultimo decennio. Quello che emerge dalle testimonianze dei partecipanti è un **universo frammentato** nel quale non spicca una visione unitaria né sul significato né sull'impiego della formazione manageriale in azienda. Ogni organizzazione aziendale fa storia a sé, interpretando il ruolo della formazione manageriale nei modi più diversi e con strumenti di governo e di realizzazione pratica molto differenti tra loro. Di seguito viene riportata una sintesi delle esperienze riportate dai rispondenti, raggruppate per cluster di significato. I dati raccolti possono essere riuniti in tre macro cluster:

1. La formazione manageriale definita per destinatario: è rivolta esclusivamente a popolazioni con incarichi manageriali o con responsabilità di tipo manageriale (prevalentemente identificate con coloro i quali gestiscono risorse). È la formazione del **management**. Più della metà del campione intervistato tende a definire la formazione manageriale con una prima e chiara connotazione relativa al target di riferimento: la prima linea, i top manager, i middle manager e tutti coloro i quali sono a capo di un team di persone e hanno responsabilità di gestione (sia di budget che di risorse) oppure che occupano posizioni strategiche per l'azienda.
2. La formazione manageriale che guarda all'oggetto di apprendimento: non è connotata dal mestiere, ma è **trasversale** ai ruoli e viene definita dal contenuto di apprendimento specifico. Per un gruppo di aziende intervistate invece formazione manageriale vuol dire agire sulle competenze manageriali. Ma cosa sono le competenze manageriali? All'interno di questa etichetta si trovano declinazioni molto varie che vanno dalle **soft skills**, alle **competenze complesse**, ai **basic** della managerialità, alle capacità su cui si fondano i sistemi di gestione delle persone.
3. L'ultimo cluster definisce la formazione manageriale prevalentemente come leva strumentale a supporto dell'**innovazione** e della **ricerca**: situazioni di scambio, aule, laboratori, spazi di confronto e apprendimento che stimolino e supportino la capacità di combinare idee e aprire le porte dell'innovazione. In questi casi i contenuti e i destinatari di formazione rimangono sullo sfondo, ciò che è portato fortemente in figura è il **learning environment**, ovvero un ambiente complesso, dove si simulano le sfide reali dell'organizzazione, dove si ritrovano persone con saperi differenti e livelli gerarchici diversi che nel contesto formativo lavorano e rafforzano la capacità continua di innovare e la necessità di essere aperti al cambiamento. È una formazione manageriale che si concentra su **forme di apprendimento innovative e/o individuali**. È la formazione "**non convenzionale**".



Tendenze evolutive principali della formazione manageriale

Nonostante i driver e le esigenze delle aziende intervistate siano molto diversi tra loro, un'analisi del materiale raccolto ha permesso di realizzare un approfondimento sia sui temi più **ricorrenti** che sono emersi dalle risposte dei partecipanti, sia sulle **novità** che rispetto agli anni passati irrompono oggi nello scenario organizzativo.

Si confermano alcuni **driver** relativi sia a contenuti sia a metodologie. Sul fronte dei contenuti, il driver più forte rimane il **cambiamento** e la **capacità di operare interventi culturali** all'interno dell'impresa. I progetti con focus sul **change management** coinvolgono fortemente il business e spesso vengono sviluppati in chiave interfunzionale. La strategia è quella di **co-progettare** con la linea e gli altri livelli di management, con partecipazioni molto ampie sempre in una logica molto legata al business. Il bisogno più citato dai partecipanti è quello di: *“supportare l'individuo nell'attraversare il cambiamento con serenità, attrezzarlo con strumenti di comprensione e gestione della complessità, sostenerlo nelle fasi di incertezza con l'obiettivo di dare pieno sostegno al business.”*

Un'altra sfida sempre ricorrente nelle testimonianze dei partecipanti è quella dell'**integrazione** e della **collaborazione**. In questo ambito la formazione manageriale gioca ancora un ruolo importante poiché permette di intervenire sui processi di lavoro attraverso percorsi dedicati *“(...) permette all'individuo di uscire dalla propria zona di conforto per proiettare energie ed aspirazioni verso sfide e logiche di lavoro collettive”*.

La spinta verso l'**internazionalizzazione** delle imprese rimane un driver importante anche nel 2015. Si mette l'accento sul contributo che la formazione manageriale dà ai processi di apertura verso l'esterno: che si tratti di aprirsi a nuovi mercati o di misurarsi competitivamente con realtà territoriali diverse, il bisogno di **saper gestire progetti, team e obiettivi di business** su un terreno sempre più internazionale è ampio e condiviso. La formazione manageriale riesce in questo obiettivo quando fa leva su metodologie innovative e quando sa mescolare la necessità di agire sui comportamenti con la capacità di riflettere sulle dinamiche di business in chiave attuale e innovativa.

Le metodologie della formazione manageriale

Sul fronte delle metodologie si continua a registrare un grosso investimento sulle capacità di leadership individuali che vengono sviluppate attraverso **percorsi di coaching dedicati**. Ritenuti dai rispondenti molto attuali e molto utilizzati, i percorsi di **coaching** stanno progressivamente sostituendo la formazione tradizionale e l'aula soprattutto ai livelli apicali dell'azienda. I vantaggi principali che conducono all'adozione di questa modalità di intervento sono: 1) la possibilità di rispondere con puntualità al fabbisogno, 2) a possibilità di attivare un mix equilibrato tra colloquio e contenuto formativo, 3) l'estrema modularità dell'intervento (da brevi incontri di un'ora che non interferiscono pesantemente con l'agenda lavorativa, fino a sessioni di mezza giornata) ed infine 4) la possibilità di combinarlo in un percorso più complesso con altre soluzioni formative sia di natura individuale che collettiva.

Le tendenze sul versante metodologico confermano gli scenari rilevati negli scorsi anni anche se si vanno rafforzando due aspetti: uno di tipo **involutivo** che spinge sulla pillola formativa e sulla concretezza degli insegnamenti e degli apprendimenti ed uno di tipo **evolutivo** che vuole la formazione manageriale quale leva che deve servire ad aprire la mente, ad alzare lo sguardo e non a trasferire solo contenuti di mestiere.

Focus: la digital transformation

L'elemento di novità dell'Indagine del 2015 è rappresentato dal tema della **digital transformation**. Si parla di **digital transformation** in riferimento a tutto ciò che include il web, specificando però che non si tratta di un ritorno in auge delle metodologie legate all'e-learning ma di una concezione nuova dell'apprendimento che intende portare contenuti formativi su **altri canali** che superino l'aula. La tecnologia così come è utilizzata ogni giorno nella vita quotidiana tramite **smartphone, tablet, PC** entra nella formazione e ne cambia le logiche di fruizione.

La sensazione condivisa dai rispondenti è quella di essere chiamati a dare risposte nuove su soluzioni formative e processi di apprendimento che oggi si confrontano con gli stimoli ricevuti dal mondo della **open source knowledge** che è diventato il vero metro di paragone con cui misurare l'appetibilità dei momenti di apprendimento.



Per tutti il riferimento è diventato il **web**, con la sua ricchezza di contenuti e di stimoli, la sua varietà e velocità di fruizione: i momenti formativi devono riuscire a rispecchiare queste condizioni di forma e di contenuto affinché le persone possano percepirli come innovativi, utili e interessanti.

La maggior parte delle aziende interrogate su questo tema parla di una fase di profonda *disruption* nella quale si sta scrivendo un nuovo capitolo sul sistema della formazione che guarda al web e a come viene utilizzato nella realtà quotidiana e cerca di rispondere a bisogni hard e soft con una soluzione che vada in quella direzione. In questo senso si parla di **crisi della formazione d'aula**, intendendo con questo non tanto il suo tramonto definitivo ma la necessità di collocarsi all'interno di percorsi che hanno anche l'aula ma non solo e che soprattutto hanno tanto mondo web, così come avviene nella vita lavorativa di tutti i giorni.

L'adozione di queste tecnologie per le attività di formazione e apprendimento genera una serie di ricadute pratiche che vanno ad accentuare il gap tra chi conosce tecniche e pratiche tipici del web, sa utilizzare strumenti social per motivi di lavoro e sa utilizzare piattaforme open source come mezzi di formazione specifica per le attività professionali e chi non ha alcuna familiarità con questi mondi. Può essere un *divide* di tipo generazionale / culturale / motivazionale, tuttavia c'è convinzione che il mandato della funzione formativa sia anche quello di rendere questi strumenti accessibili a tutti e di poterli utilizzare con obiettivi specifici di apprendimento anche attraverso l'appoggio di figure specifiche di riferimento (es. RDT responsabili di tecnologia). In sintesi, il tema della *digital transformation* appare complesso e controverso: ad oggi non si esprimono orientamenti condivisi e mentre diverse aziende sono già in fase di gestione e contenimento della

disruption che l'introduzione del digitale sta generando, altre osservano da lontano un fenomeno in evoluzione ma ancora distante dai propri confini.

Popolazioni rilevanti ai fini dell'investimento formativo

Le popolazioni su cui si concentra la maggior parte del budget di formazione manageriale (monte ore formative dedicato) sono quelle dei **talenti** e dei **middle manager**, seguiti dal **top management** e dai **neo-assunti**. La popolazione invece più strategica ai fini degli investimenti in formazione manageriale è anche quest'anno quella dei middle manager, seguita dai talenti e infine dai *key people*, ossia risorse collocate in posizioni diverse che ricoprono ruoli critici in azienda.

La rilevazione 2015 è sostanzialmente in linea con le due precedenti e indica nel **middle management** la popolazione strategicamente più rilevante, sia perché si tratta di coloro i quali sanno tradurre le direttive aziendali verso il basso e quindi in questo senso garantiscono l'*execution*, sia perché spesso sono responsabili di molte risorse e hanno profili di solida conoscenza tecnica ma di minor esperienza per quanto riguarda i contenuti di leadership.

Diverse aziende segnalano, inoltre, che gli interventi formativi sul **middle management** funzionano da palestra dove si sperimentano nuove soluzioni formative, si lanciano programmi aziendali e progetti strategici. Se con queste risorse si ottengono risultati positivi si passa poi a diffondere i messaggi a tutta la popolazione aziendale interessata.

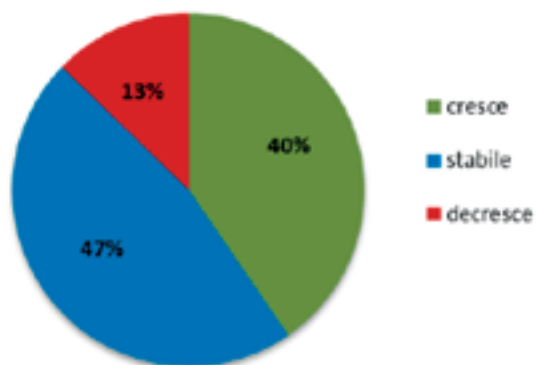
Gli investimenti in formazione manageriale

Gli investimenti 2015 delle aziende nella formazione manageriale sono in crescita rispetto a quelli del 2014 per il **40%** (contro il 34% del 2013) delle aziende intervistate, per quasi il **50%** (contro il 47% del 2013) è in linea con l'anno precedente e solo per il **13%** si registra un investimento in calo (contro il 19% del 2013). Quest'ultimo dato sembra ascrivibile a situazioni circoscritte e specifiche di aziende che stanno attraversando un momento di difficoltà oppure operano in un mercato saturo. (Fig. 8). Il dato di consuntivo 2014 conferma sostanzialmente quello dell'anno



precedente: i dati previsionali e quelli a consuntivo erano in linea per l'82% delle aziende nel 2014, superiori per il 8% e solo per il 11% al ribasso.

Fig.8 Quota di partecipanti ai focus group secondo i quali il budget 2015 per la formazione manageriale della propria azienda è cresciuto, diminuito o rimasto stabile rispetto al consuntivo 2014



Fonte: Osservatorio ASFOR 2015 – Trend evolutivi della Formazione Manageriale



RAPPORTO OSSERVATORIO MANAGERIALE 2015: Fare il Manager oggi

Nel 2015 l'Osservatorio Manageriale di Manageritalia ha condotto la sesta indagine quali-quantitativa sui Manager, un'indagine che raccoglie informazioni su diversi aspetti del mondo manageriale, tra cui:

- Le retribuzioni: politiche retributive per i Dirigenti italiani
- Sistemi incentivanti: valutazione delle prestazioni, benefit
- Il lavoro: responsabilità, schemi organizzativi, conoscenze, caratteristiche professionali, iter carriera
- I supporti per lo sviluppo e la crescita: formazione, informazione, etc.
- La nascita di nuove figure professionali

L'indagine quantitativa ha somministrato un questionario di tipo CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) a cui hanno risposto complessivamente **770 Manager**. Il campione finale risulta composto dall'81,3% di Dirigenti (626) e dal 14,9% di Quadri (115). Le donne rappresentano il 13,7% dei rispondenti contro l'86,3% degli uomini. I manager di età compresa tra i 45 a i 54 anni sono il 46,5%, quelli con più di 55 anni il 30% e infine i manager con meno di 45 anni rappresentano il 23,5% del campione. L'indagine ha raccolto le seguenti evidenze empiriche.

Motivazioni che spingono i Manager a cambiare azienda

Il 30% dei Manager del campione ha cambiato azienda almeno una volta dall'ultima assunzione. In generale, le uscite sono state determinate per quasi la metà dei Manager (47%) dalla possibilità di intraprendere un percorso di carriera migliore in un'altra azienda, direttamente collegato alla mancanza di prospettive interne all'azienda dalla quale ha deciso di uscire volontariamente (44%).

L'aspetto di **riorganizzazione aziendale** è dichiarato da un Manager su tre, mentre troviamo con importanza decrescente aspetti quali il clima aziendale (32%), il trattamento economico (30%) e la relazione con i colleghi (29%). I **Quadri** hanno indicato un maggior numero di motivazioni che li hanno spinti ad uscire dall'azienda, sintomo di un malessere maggiore. Si può tuttavia notare come sia risultato più significativo per loro un **trattamento economico** differente (46% dei casi), mentre la riorganizzazione societaria o una fusione (37%) sono aspetti che incidono in maniera meno rilevante per i Quadri rispetto ad altre motivazioni (per i Dirigenti questo aspetto è il terzo in graduatoria, per i Quadri è solo il sesto).

MOTIVAZIONI PER LE QUALI I MANAGER HANNO CAMBIATO AZIENDA - DIRIGENTI vs QUADRI

	Dirigenti	Quadri
Sviluppo professionale / percorso di carriera	44%	56%
Prospettive interne	41%	55%
Riorganizzazione/fusioni delle società o del settore	32%	37%
Clima aziendale	30%	42%
Trattamento economico	27%	46%
Relazione con il capo diretto/collaboratori	26%	41%
Riconoscimento del ruolo e della professionalità	21%	36%
Livello di autonomia	21%	23%



Motivazioni che spingono i Manager a rimanere nell'azienda attuale

L'indagine ha, inoltre, rilevato quali siano le principali motivazioni dei Manager per rimanere in azienda. Primeggiano il livello di **autonomia** (59%) e il riconoscimento del ruolo e della professionalità (52%), mentre lo sviluppo professionale e le prospettive interne (rispettivamente 33% e 32%) sono fra le motivazioni meno importanti per rimanere in azienda.

Si può osservare come, fra i **Quadri**, vi sia un elemento ritenuto di valore nell'azienda attuale, come la **relazione con i propri colleghi di lavoro**, mentre l'aspetto economico non è considerato un aspetto per il quale ha senso rimanere nell'attuale azienda (probabilmente perché ritenuto poco congruo).

MOTIVAZIONI PER LE QUALI I MANAGER RIMARREREBBERO NELL'AZIENDA ATTUALE - DIRIGENTI vs. QUADRI

	Totale	Dirigenti	Quadri
Livello di autonomia	59%	59%	57%
Riconoscimento del ruolo e della professionalità	52%	53%	45%
Clima aziendale	44%	43%	44%
Trattamento economico	42%	43%	35%
Relazione con il capo diretto/collaboratori	41%	39%	50%
Prospettive interne	33%	34%	30%
Sviluppo professionale / percorso di carriera	32%	32%	30%
Riorganizzazione/fusioni delle società o del settore	15%	13%	23%

Analizzando alcune evidenze di dettaglio, si scopre come la relazione con il capo e i collaboratori sia un motivo valido per rimanere soprattutto per i Manager giovani e in particolare nelle grandi aziende.

Il trattamento economico è un motivo di soddisfazione dell'attuale posto di lavoro per gli uomini (44%), molto meno per le donne (29%), come lo è prevalentemente per i Manager che lavorano in aziende con almeno 250 dipendenti, rispetto alle PMI. Queste due casistiche sono allineate agli andamenti del mercato delle retribuzioni, che indicano come le retribuzioni siano superiori per gli uomini rispetto alle donne e per le grandi aziende rispetto alle PMI, in particolare se si considerano i Dirigenti.

Principali competenze richieste oggi ai Manager

I rispondenti identificano le competenze più significative richieste oggi giorno ai Manager nella 1) capacità di **gestire, sviluppare e valutare le persone** e 2) la capacità di **gestire costi e budget** (segnalate da circa il 50% dei rispondenti), senza particolari differenze fra Dirigenti e Quadri.

La **leadership** è un'altra competenza molto significativa per il ruolo di Manager, indicata dal 41% dei rispondenti, come lo è la **visione strategica**, segnalata da oltre un Manager su 3 (35%).

Per i Quadri le **competenze specialistiche** relative alla propria area funzionale hanno un ruolo più rilevante di quanto non lo siano per i Dirigenti (36% contro 28%): ciò può essere spiegato con una presenza fra i Quadri di ruoli non esclusivamente di gestione di risorse e budget, ma anche di know-how tecnico/specialistico avanzato, che spesso è ragione stessa della loro presenza in azienda. Di contro, la visione strategica, la capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi e l'orientamento al cambiamento sono competenze prevalenti fra i Dirigenti.

PRINCIPALI COMPETENZE RICHIESTE A UN MANAGER OGGI - TOTALE vs DIRIGENTI vs QUADRI

	Totale	Dirigenti	Quadri
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	52%	52%	50%
Capacità di gestire i costi e il budget	46%	46%	50%
Leadership	41%	42%	43%
Visione strategica	35%	37%	29%
Orientamento al risultato	30%	30%	31%
Competenze specialistiche relative alla propria area funzionale	29%	28%	36%
Capacità di migliorare e innovare processi e modalità di lavoro	28%	28%	27%
Capacità di motivare gruppi e individui	26%	25%	24%
Capacità di comunicazione	24%	23%	28%
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	22%	21%	23%
Problem solving	21%	21%	23%
Orientamento al cambiamento	21%	22%	14%
Adattabilità e capacità di eseguire la visione strategica del Top Management	20%	20%	22%
Capacità di migliorare e innovare prodotti/servizi	18%	19%	11%
Esperienza internazionale	13%	14%	9%
Capacità di gestione dello stress	12%	12%	11%
Intraprenditorialità	12%	12%	11%
Capacità di pianificazione	10%	10%	12%
Capacità di gestione progetti	9%	8%	13%
Capacità di porsi come esempio di integrità per i propri collaboratori	8%	8%	5%
Capacità di gestione di team con membri fisicamente lontani tra loro	7%	7%	9%
Capacità di garantire il cashflow all'azienda	6%	6%	6%
Capacità di gestione cross-culturale	4%	5%	3%

Iniziative intraprese dai Manager per il proprio sviluppo professionale

I Manager lavorano su vari fronti in questo senso: in prevalenza 1) partecipano ad **iniziative organizzate dalla loro azienda** (nel 43% dei casi), ma sfruttano anche 2) eventi organizzati dalla rispettiva **associazione di categoria settoriale** (nel 37% dei casi). Oltre un Manager su 3 (35%) si dimostra anche proattivo, **proponendo alla propria azienda iniziative formative** ritenute adatte al loro sviluppo, sebbene questa quota sia inferiore rispetto al passato. E **ricercano autonomamente iniziative** formative a cui partecipare, di cui si fanno carico individualmente (30%).

Un mezzo interessante utilizzato dai Manager rappresenta la partecipazione a **community web** (un Manager su 4 dichiara di aderire a queste iniziative), mentre l'attività di **coaching** risulta essere poco considerata (solamente dal 18% dei Manager).

I Quadri fanno maggiore ricorso a community web e iniziative in rete, il 35% dei casi contro il 22% dei Dirigenti, per i quali è la seconda iniziativa più utilizzata. La partecipazione a iniziative aziendali è di gran lunga la più considerata da entrambi gli inquadramenti (quasi un Manager su 2 ne usufruisce).

INIZIATIVE DEI MANAGER PER IL PROPRIO SVILUPPO PROFESSIONALE - TOTALE vs DIRIGENTI vs QUADRI

	Totale	Dirigenti	Quadri
Partecipo ad iniziative aziendali strutturate e organiche	43%	42%	47%
Partecipo ad eventi associativi di settore	37%	37%	34%
Mi tengo aggiornato proponendo iniziative formative all'impresa	35%	37%	32%
Mi tengo aggiornato frequentando iniziative formative a carico mio	30%	28%	32%
Partecipo a diverse community web (es. social network)	26%	22%	35%
Partecipo a gruppi di lavoro interfunzionali in azienda	24%	25%	25%
Coaching / Counseling	18%	18%	15%
Partecipo a gruppi di lavoro interaziendali	16%	17%	16%
Partecipo a gruppi di approfondimento e iniziative divulgative	10%	9%	13%

Fra i Quadri è anche maggiore la percentuale di frequentatori di corsi a proprio carico, mentre i Dirigenti prediligono maggiormente gli eventi associativi di settore (37% contro il 34% dei Quadri) e sono più orientati a proporre iniziative formative all'azienda (37% contro il 32% dei Quadri).

Nel 2015 si sono drasticamente ridotti, rispetto agli anni precedenti, i Manager che propongono iniziative all'azienda: se la quota di Manager era del 53% nel 2008 ed ha avuto un andamento variabile nelle successive edizioni, anche se sempre con una percentuale in linea o superiore al 50%, nel 2015 si è ridotta al 35%.

Risulta in calo anche la partecipazione a gruppi di lavoro interaziendali (dal 27% del 2008 al 16% del 2015) e quelli interfunzionali in azienda, seppur in lieve incremento nel 2015 rispetto al 2012 (dal 21% al 24%, ma nel 2008 era il 28% dei Manager che ne usufruiva).

INIZIATIVE DEI MANAGER PER IL PROPRIO SVILUPPO PROFESSIONALE - TREND 2015-2008

	2008	2010	2011	2012	2015
Partecipo ad iniziative aziendali strutturate e organiche	--	--	--	--	43%
Partecipo ad eventi associativi di settore	--	--	--	--	37%
Mi tengo aggiornato proponendo iniziative formative all'impresa	53%	48%	59%	56%	35%
Mi tengo aggiornato frequentando iniziative formative a carico mio	28%	31%	29%	31%	30%
Partecipo a diverse community web (es. social network)	11%	14%	18%	22%	26%
Partecipo a gruppi di lavoro interfunzionali in azienda	28%	26%	29%	21%	24%
Coaching / Counseling	--	--	--	19%	18%
Partecipo a gruppi di lavoro interaziendali	27%	25%	27%	23%	16%
Partecipo a gruppi di approfondimento e iniziative divulgative	13%	13%	18%	18%	10%

VERDE: trend di crescita - ROSSO: trend di calo

La percentuale di Manager che a proprio carico frequenta iniziative per il proprio sviluppo si è invece mantenuta nel corso degli anni intorno al 30%, mentre l'unico **mezzo che è costantemente in crescita è il ricorso al web e alle community** di professionisti come leva per incentivare il proprio sviluppo professionale. La partecipazione a community web è aumentata peraltro costantemente: nel 2008 solo un Manager su 10 la considerava (l'11% nello specifico), nel 2015 la percentuale è arrivata al 26%.



Internazionalizzazione delle aziende

L'**internazionalizzazione** è un processo sul quale le imprese sembrano voler investire nel futuro. L'indagine ha pertanto cercato di capire su quali competenze specifiche dei Manager investiranno, secondo l'opinione fornita dai Manager stessi. Si è quindi chiesto ai Manager quali sono le competenze su cui punterà l'azienda in termini di formazione nei prossimi 2 anni per supportare un eventuale processo di internazionalizzazione. Sono stati esclusi dall'analisi i Manager di aziende locali la cui azienda non ha in previsione alcun processo di internazionalizzazione. I Manager dichiarano che le aziende li formeranno in particolare sulla loro 1) **capacità di sviluppare modalità di lavoro idonee su scala internazionale** (44%). Successivamente troviamo 2) la **capacità di rafforzare le proprie competenze specialistiche** (37%), 3) di **comunicare con persone di aree culturali differenti** (36%) e 4) di **individuare i mercati giusti dove espandersi** (35%).

La conoscenza dei mercati esteri e la capacità di sviluppare o migliorare prodotti su scala internazionale sono invece competenze su cui l'azienda punterà meno.

Se la classifica dei Dirigenti rispecchia quella complessiva, fra i Quadri la conoscenza di lingue straniere e la capacità di sviluppare o migliorare prodotti su scala internazionale sono prevalenti rispetto all'individuazione dei mercati dove sviluppare il business (competenza richiesta in misura maggiore alle prime linee dirigenziali) e la comunicazione con persone di aree culturali differenti, oltre che la conoscenza dei mercati esteri.

PRINCIPALI COMPETENZE RICHIESTE A UN MANAGER IN FUTURO PER UN PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE - TOTALE vs. DIRIGENTI vs. QUADRI

	Totale	Dirigenti	Quadri
Capacità di sviluppare processi e modalità di lavoro su scala internazionale / migliorare quelli esistenti	44%	43%	47%
Rafforzare le competenze specialistiche relative alla propria area funzionale	37%	36%	43%
Capacità di comunicazione con persone di aree culturali differenti	36%	38%	28%
Capacità di individuare i mercati ideali dove sviluppare business	35%	38%	17%
Conoscenza di lingue straniere	30%	30%	30%
Capacità di sviluppare prodotti su scala internazionale / migliorare quelli esistenti	24%	23%	28%
Conoscenza dei mercati esteri	20%	23%	7%



Opinione dei Manager sulla meritocrazia del sistema retributivo presente in azienda

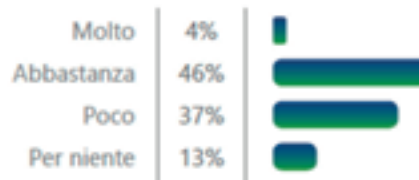
La maggioranza dei rispondenti (nello specifico il 64%) dà al sistema retributivo attualmente in vigore in azienda un giudizio sostanzialmente **positivo**, ossia ritiene che il sistema sia molto o abbastanza **meritocratico**, mentre solo un Manager su tre ritiene che il sistema non sia meritocratico.

Si può evidenziare come i Quadri abbiano un'opinione più negativa del sistema retributivo presente nella loro azienda: se infatti fra i Dirigenti il giudizio positivo è stato dato nel 67% dei casi, fra i Quadri tale percentuale scende al 50%. Il punteggio medio è 5,7 per i Dirigenti, mentre è di 4,7 per i Quadri. Se quindi il giudizio è moderatamente positivo per i primi, risulta invece moderatamente negativo per i secondi.

MERITOCRAZIA DEL SISTEMA RETRIBUTIVO - DIRIGENTI



MERITOCRAZIA DEL SISTEMA RETRIBUTIVO - QUADRI



MERITOCRAZIA DEL SISTEMA RETRIBUTIVO - PUNTEGGIO

TOTALE vs DIRIGENTI vs QUADRI

PUNTEGGIO	%
Totale	5,6
Dirigenti	5,7
Quadri	4,7



Work life balance e successo professionale

La soddisfazione verso il proprio pacchetto retributivo è uno degli elementi sui quali i Manager impostano le loro scelte. Quando si chiede loro che cosa intendono oggi per successo nella propria carriera professionale emerge immediatamente la tendenza a creare il giusto **equilibrio della vita lavorativa con quella privata** (53%). Dirigenti e Quadri condividono in modo molto simile quest'opinione, mentre negli altri casi le percentuali dei Quadri sono più basse.

Similmente, l'autonomia / indipendenza giocano un ruolo decisivo nella definizione di successo professionale (53%), mentre la retribuzione si trova al terzo posto della graduatoria (indicata dal 40% dei Manager: 42% tra i Dirigenti e 32% tra i Quadri).

Al quinto posto troviamo il percorso di crescita effettuato in azienda (32%) assieme allo status e il raggiungimento di un ruolo aziendale importante (32%). In percentuale leggermente più elevata (36%) il successo per i Manager significa anche il riconoscimento da parte delle altre persone. Infine, l'impatto sociale è considerato sinonimo di successo solo dal 16% degli intervistati.

DEFINIZIONE DI SUCCESSO PROFESSIONALE - TOTALE vs DIRIGENTI vs QUADRI

	Totale	Dirigenti	Quadri
Giusto bilanciamento tra lavoro e vita personale	53%	52%	52%
Indipendenza / autonomia	53%	54%	46%
Retribuzione	40%	42%	32%
Riconoscimento da parte degli altri	36%	37%	35%
Percorso di crescita effettuato in azienda	32%	34%	25%
Ruolo aziendale / Job title / status	32%	33%	29%
Impatto sociale / poter fare la differenza	16%	15%	16%

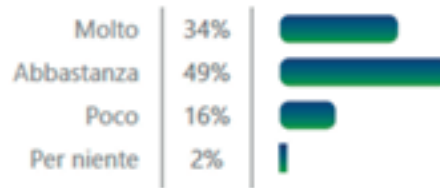
Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2015)

Ricapitolando, la soddisfazione dei Manager rispetto a vari temi riguardanti la retribuzione e la propria professione esiste, seppur non sia elevatissima. Si nota in questo senso una netta differenza fra Dirigenti e Quadri, con i primi che si posizionano con un giudizio sempre positivo, mentre i secondi non nascondono che molti aspetti non li soddisfano. Il giudizio positivo sul sistema retributivo, sia complessivo che in relazione al proprio pacchetto, trova maggiori consensi quando si parla della trasparenza del sistema rispetto all'assegnazione di riconoscimenti e della meritocrazia complessiva del sistema, non necessariamente collegata ad aspetti retributivi. All'opposto i **Quadri** manifestano un giudizio ampiamente negativo proprio sull'aspetto meritocratico e sul fatto che sono insoddisfatti del proprio pacchetto retributivo, ma è il legame tra la performance e la retribuzione il vero aspetto su cui ritengono che in azienda ci sia iniquità. Sebbene la retribuzione sia un aspetto importante, per i Manager sono altri i sinonimi di successo nella propria carriera: il **bilanciamento tra carriera lavorativa e vita privata** è sicuramente l'elemento ritenuto più di successo, per chi riesce a raggiungerlo, ed i Manager sono diffusamente convinti che questa conciliazione possa essere raggiunta.

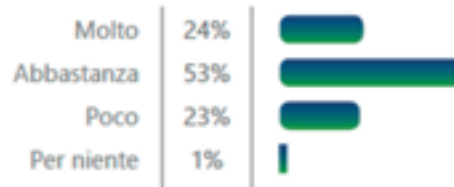
L'indipendenza / autonomia è un ulteriore elemento ritenuto di successo, in misura maggiore rispetto allo sviluppo di carriera all'interno di un'azienda (che vale solamente a inizio di carriera manageriale), a dimostrazione di come i Manager ragionano più in termini di capacità di svolgere autonomamente la propria professione indipendentemente dall'azienda nella quale operano.



SUCCESSO NELLA VITA PROFESSIONALE E FAMILIARE - DIRIGENTI



SUCCESSO NELLA VITA PROFESSIONALE E FAMILIARE - QUADRI



Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2015)



I QUADRI NELL'UNIONE EUROPEA

Prima di introdurre il tema delle statistiche europee e della loro confrontabilità, va ricordato che nella gran parte delle nazioni europee la figura del Quadro, intesa come anello di congiunzione tra Dirigenti e Impiegati, non gode di un riconoscimento giuridico. Non si tratta pertanto di una categoria professionale prevista dall'ordinamento giuridico né tutelata da associazioni sindacali di categoria. Le forti specificità regionali e storiche delle nazioni europee hanno avuto un forte impatto sull'evoluzione storica di questo gruppo professionale. Ad esempio, in Francia si è iniziato a utilizzare il termine *Cadre* per riferirsi alla posizione gerarchica tenuta nelle imprese private dagli ingegneri o, più in generale, dai laureati delle *grandes écoles*, che formavano un gruppo professionale e sociale relativamente omogeneo. Già nel 1937 fu fondata in Francia un'organizzazione per proteggere e rappresentare i loro interessi, la *Confédération Générale des Cadres de l'Economie*, divenuta successivamente la CGC-CFE. Va anche detto, però, che il *Cadre* francese non trova corrispondenza diretta con il nostro Quadro in quanto la categoria dei *Cadres* comprende anche il top management, ossia i Dirigenti (*Cadre supérieur*) ed è, per certi versi, più vicina alla definizione inglese del gruppo professionale identificato come *Professional and Managerial Staff*. Ad eccezione dell'Italia e della Spagna, dove la legge ha istituito e regolamentato, la figura del Quadro - conosciuto in Spagna come *Mando Intermedio* - non sembrano esistere altri paesi dell'Unione Europea che abbiano attribuito valore legale a questa figura, particolarmente nei Paesi Nordici. Tutto ciò nonostante esista un'ampia letteratura, soprattutto anglosassone, sul cosiddetto *Middle Management* e sul ruolo chiave che esso ricopre nell'organizzazione gerarchica delle imprese.

Per i motivi storici e regionali appena illustrati, quindi, la classificazione utilizzata da Eurostat non prevede una specifica classe per i Middle Manager che, come vedremo tra breve, possono essere inclusi nella categoria dei *Manager* o in quella dei *Professional* a seconda del ruolo che ricoprono nell'azienda e delle mansioni che svolgono.

Le statistiche dell'Unione Europea

La classificazione delle occupazioni nell'Unione Europea

Eurostat, allo scopo di garantire la confrontabilità internazionale nell'ambito delle indagini nazionali sulle Forze di Lavoro, rileva gli occupati per professione sulla base della classificazione ISCO-08 (*International Standard Classification of Occupations*), le cui 10 macro classi (*major groups*) sono riportate di seguito:

1. Managers
2. Professionals
3. Technicians and associate professionals
4. Clerical support workers
5. Service and sales workers
6. Skilled agricultural, forestry and fishery workers
7. Craft and related trades workers
8. Plant and machine operators, and assemblers
9. Elementary occupations
10. Armed forces occupations



All'interno della macro classe dei **Manager** ritroviamo le seguenti figure professionali:

Chief executives, senior officials and legislators
Legislators and senior officials
Legislators
Senior government officials
Traditional chiefs and heads of village
Senior officials of special-interest organizations
Managing directors and chief executives
Managing directors and chief executives
Administrative and commercial managers
Business services and administration managers
Finance managers
Human resource managers
Policy and planning managers
Business services and administration managers not elsewhere classified
Sales, marketing and development managers
Sales and marketing managers
Advertising and public relations managers
Research and development managers
Production and specialised services managers
Production managers in agriculture, forestry and fisheries
Agricultural and forestry production managers
Aquaculture and fisheries production managers
Manufacturing, mining, construction, and distribution managers
Manufacturing managers
Mining managers
Construction managers
Supply, distribution and related managers
Information and communications technology service managers
Information and communications technology service managers
Professional services managers
Child care services managers
Health services managers
Aged care services managers
Social welfare managers
Education managers
Financial and insurance services branch managers
Professional services managers not elsewhere classified
Hospitality, retail and other services managers
Hotel and restaurant managers
Hotel managers
Restaurant managers
Retail and wholesale trade managers
Retail and wholesale trade managers

Other services managers
Sports, recreation and cultural centre managers
Services managers not elsewhere classified

Mentre la macro-categoria dei **Professional** include le seguenti figure:

21 Science and engineering professionals
211 Physical and earth science professionals
212 Mathematicians, actuaries and statisticians
213 Life science professionals
214 Engineering professionals (excluding electrotechnology)
215 Electrotechnology engineers
216 Architects, planners, surveyors and designers
22 Health professionals
221 Medical doctors
222 Nursing and midwifery professionals
223 Traditional and complementary medicine professionals
224 Paramedical practitioners
225 Veterinarians
226 Other health professionals
227 Medical Assistant professionals
23 Teaching professionals
231 University and higher education teachers
232 Vocational education teachers
233 Secondary education teachers
234 Primary school and early childhood teachers
235 Other teaching professionals
24 Business and administration professionals
241 Finance professionals
242 Administration professionals
243 Sales, marketing and public relations professionals
25 Information and communications technology professionals
251 Software and applications developers and analysts
252 Database and network professionals
26 Legal, social and cultural professionals
261 Legal professionals
262 Librarians, archivists and curators



263 Social and religious professionals
264 Authors, journalists and linguists
265 Creative and performing artists

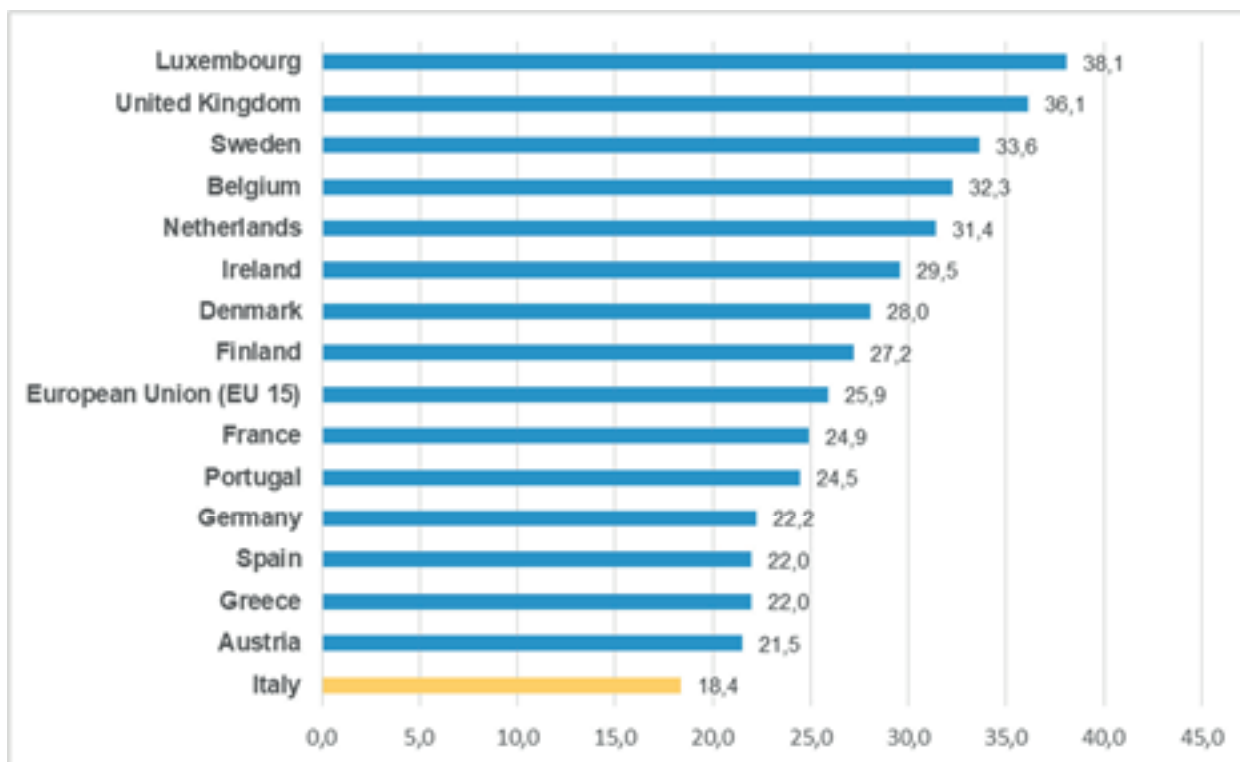
La categoria italiana dei Quadri può quindi rientrare, a seconda del ruolo e delle mansioni svolte, nelle macro classi ISCO 1 e 2. A livello dei 10 *major group* ISCO non è, quindi, possibile effettuare una comparazione mirata tra le figure dei Quadri nelle varie nazioni europee. Ai fini di un confronto europeo è però utile considerare il dato congiunto di *Manager* and *Professional* oppure analizzare separatamente le informazioni relative ai *Manager* e quelle relative ai *Professional* come proponiamo nelle pagine che seguono.

Manager e Professional: un confronto europeo

I grafici sotto riportati mostrano, per ciascuno dei paesi appartenenti alla UE15, l'incidenza sull'occupazione totale nonché la ripartizione per genere della categoria dei *Manager* e dei *Professional*, sia del settore pubblico che del settore privato.

Nell'Unione Europea a 15 (EU15), i *Manager* congiuntamente alla categoria dei *Professional* ammontano complessivamente - nel corso del 2016 - a oltre **46 milioni** di lavoratori (vs. quasi 42 milioni nel 2013) e rappresentano il **25,9%** dell'occupazione totale. Come nel 2013, anche nel corso del 2016, le nazioni con la maggiore quota di *Manager* e *Professional* rimangono il Lussemburgo (38,1%) e il Regno Unito (36,1%), a cui seguono la Svezia (33,6%), il Belgio (32,3%) e i Paesi Bassi (31,4%). L'Italia si posiziona, esattamente come nel 2013, all'ultimo posto del ranking, con il **18,4%**. L'Italia rimane l'unico dei paesi EU15 a collocarsi al di sotto della soglia del 20% sebbene l'incidenza di *Manager* e *Professional* sia aumentata di 0,7 punti percentuali rispetto al 2013 (Fig.10).

Fig.10 Incidenza di *Manager e Professional* (ISCO-08) nel settore privato e pubblico sull'occupazione totale nei paesi dell'EU15 – valori % (Anno 2016)



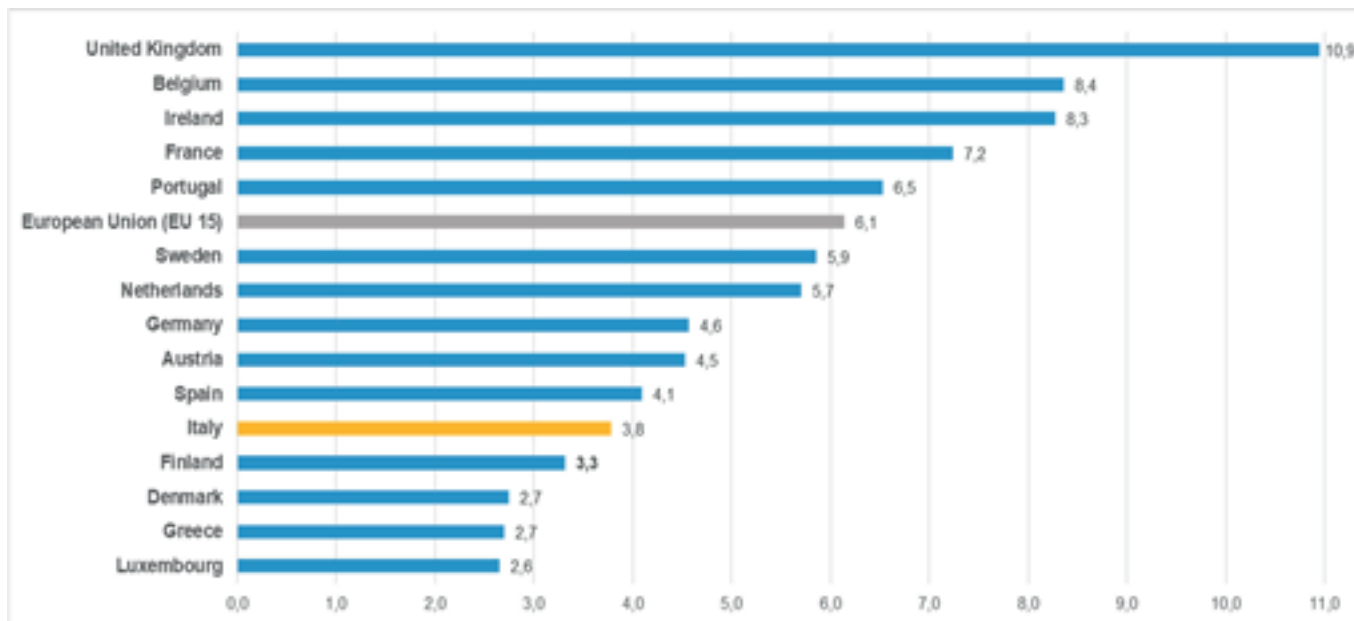
Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

Considerando il dato disaggregato Manager/Professional, nel 2016 i Manager ammontano nell'insieme a quasi **11 milioni** e mantengono intatta rispetto al 2013 la loro incidenza sull'occupazione totale: **6,1%**. Il paese con la maggiore concentrazione di Manager è il Regno Unito, dove si registrano 10,9 Manager per ogni 100 dipendenti, seguito a distanza dal Belgio (8,4%), dall'Irlanda (8,3%) e dalla Francia (7,2%). L'Italia occupa la quintultima posizione in graduatoria, con un'incidenza del **3,8%** (Fig.11). Rispetto al 2013 non si registrano sostanziali scostamenti se non la risalita dell'Italia dalla quartultima alla quintultima posizione.

Il rapporto Manager/Occupati risulta in Italia pari a poco più della metà della media UE15 (6,1%). Tale circostanza appare essenzialmente ascrivibile ai seguenti fattori:

- 1) alla 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.
- 2) all'elevato carico di oneri fiscali e contributivi che grava sul costo del lavoro delle alte professionalità
- 3) alle notevoli difficoltà che ancora oggi incontrano le donne ad accedere alle posizioni al vertice della gerarchia aziendale.

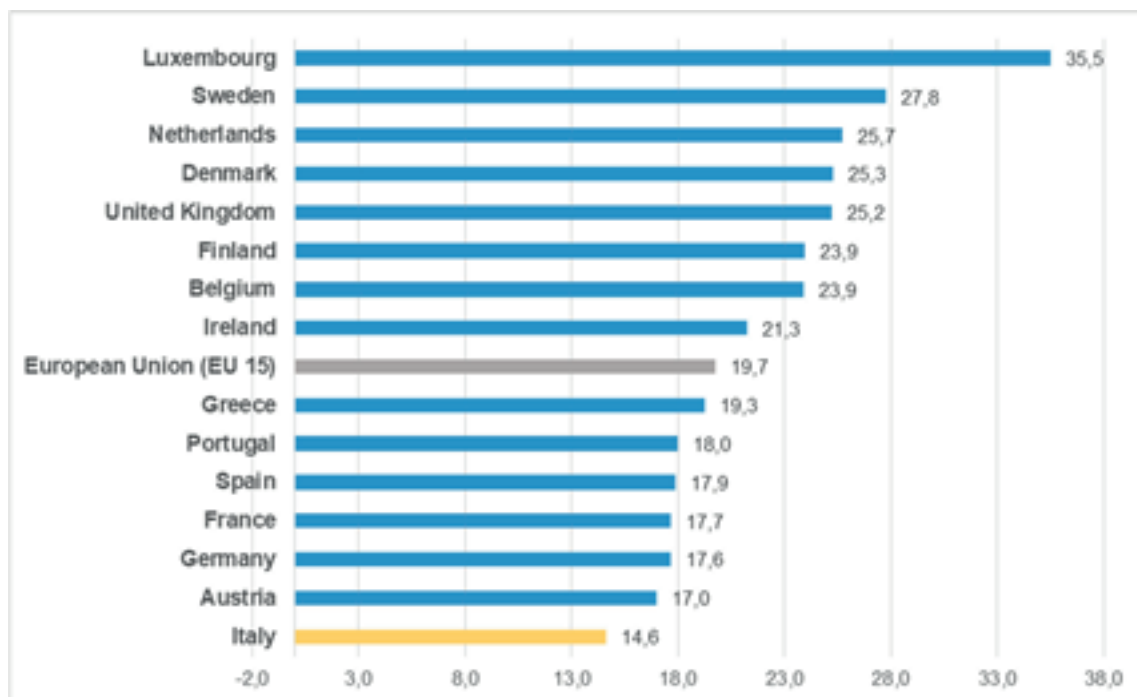
Fig.11 Incidenza di *Manager* (ISCO-08) 15-64 anni nel settore privato e pubblico sull'occupazione totale nei paesi EU15 – valori % (Anno 2016)



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

Record negativo dell'Italia per l'incidenza dei Professional sulla struttura occupazionale. Con il 14,6% di Professional (14,1% nel 2013) il nostro Paese si colloca all'ultimo posto della graduatoria, a fronte di una media UE15 del 19,7% (Fig.12).

Fig.12 Incidenza di *Professional* (ISCO-08) nel settore privato e pubblico sull'occupazione totale nei paesi EU15 – valori % (Anno 2016)

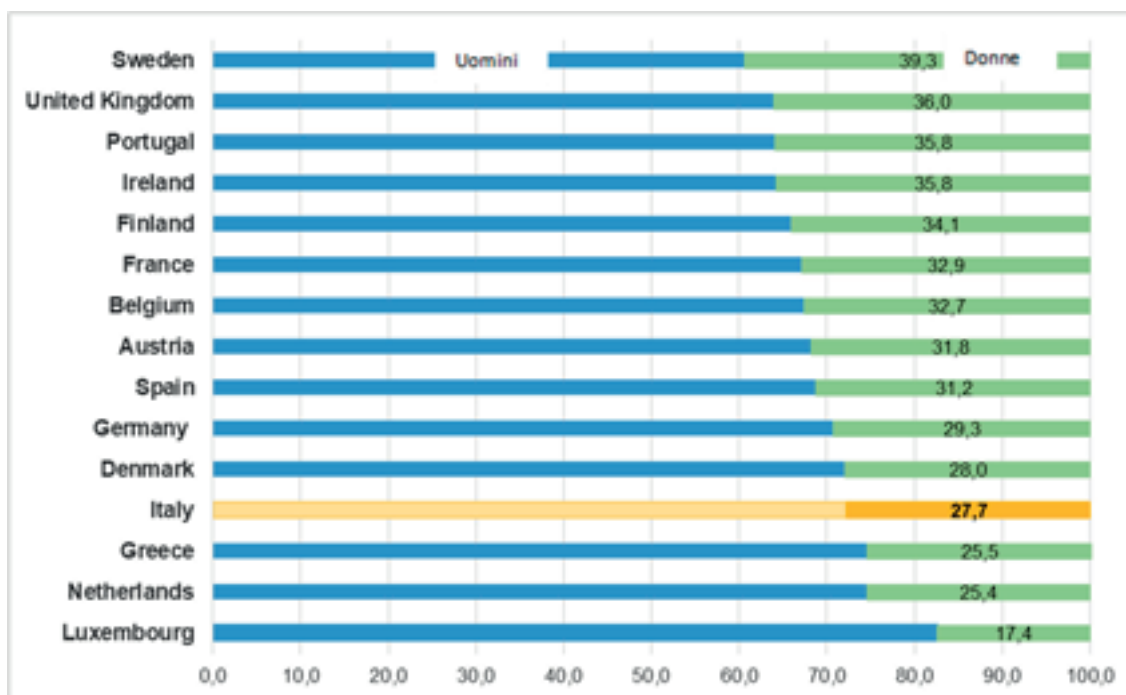


Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)



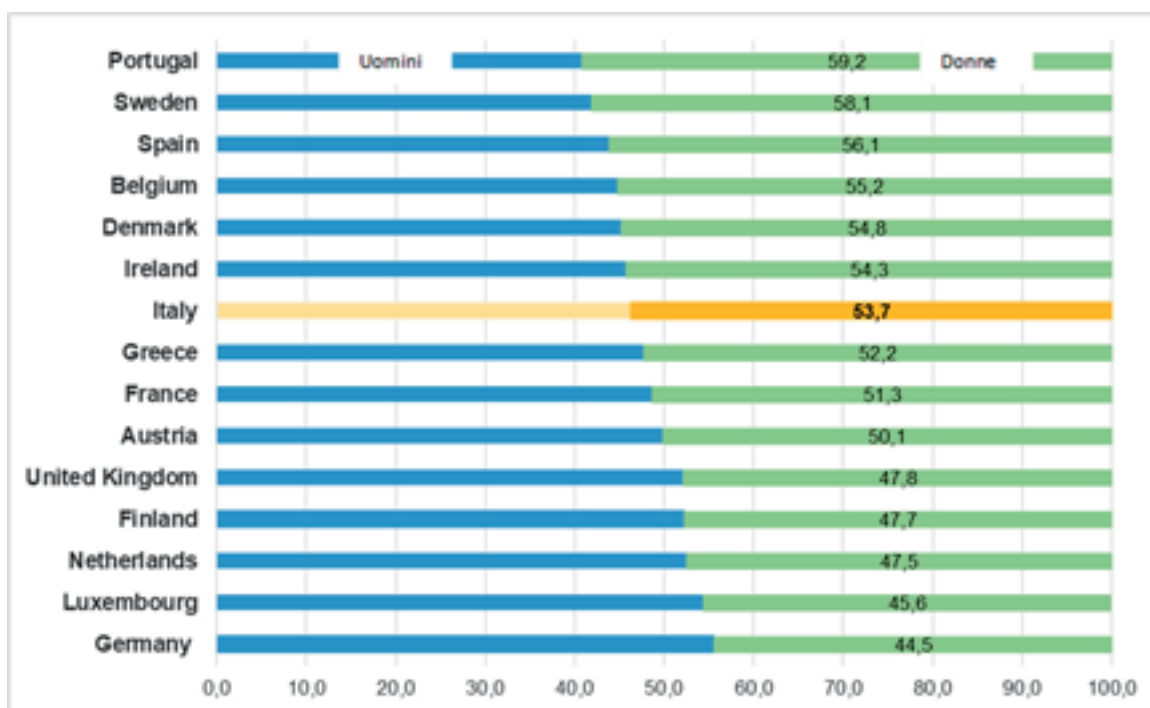
In Italia solo il **27,7%** dei Manager è di sesso femminile contro una media UE15 del **32,6%**. Nella relativa graduatoria europea il nostro Paese continua ad occupare la quart'ultima posizione. Svettano, invece, in cima alla classifica Svezia (39,3%), Regno Unito (36%) e Portogallo e Irlanda (35,8%) (Fig.13).

Fig.13 Quota di *Manager* (ISCO-08) 15-64 anni nel settore privato e pubblico nei paesi EU15 per genere - valori % (Anno 2016)



La categoria dei Professional racconta, invece, una storia molto diversa in termini di *gender gap*. L'Italia, in modo del tutto simile a quanto osservato nel 2013, si pone addirittura al di sopra della media europea (50,1%) con una presenza femminile che supera perfino quella maschile (53,7% vs. 46,3%). Non si registrano mutamenti significativi rispetto al 2013 (54%). In testa alla graduatoria troviamo Portogallo (59,2%), Svezia (58,1%) e Spagna (56,1%) (Fig.14). Il dato positivo fatto registrare dall'Italia va interpretato alla luce del fatto che nella classe dei Professional sono incluse tutte le professioni qualificate legate al settore dell'Istruzione e della Sanità che, come è noto, sono caratterizzate nel nostro Paese da una prevalenza di lavoratrici donne.

Fig.14 Quota di *Professional* uomini e donne (ISCO-08) 15-64 anni nel settore privato e pubblico nei paesi EU15 per genere - valori % (Anno 2016)

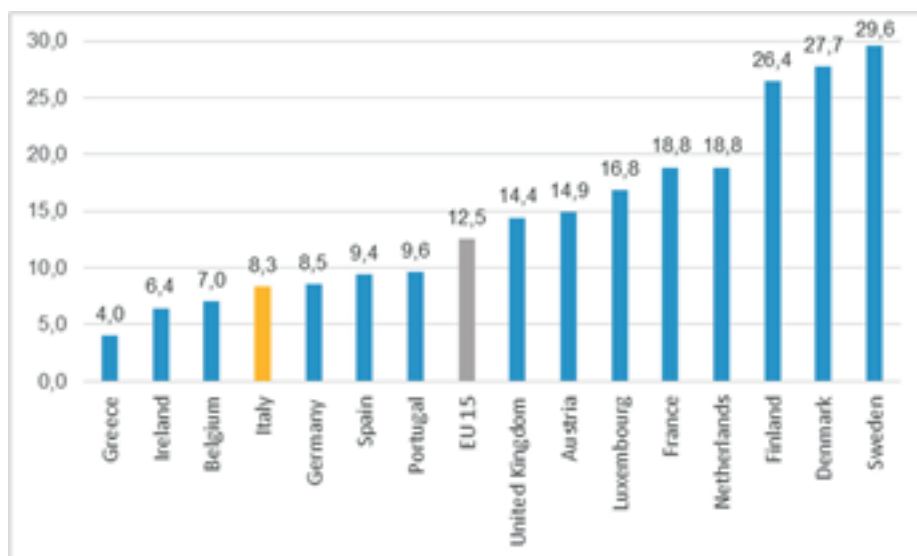


Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

La formazione continua: il contesto europeo e le specificità italiane

Il posizionamento dell'Italia nel *ranking* europeo della popolazione adulta (25-64 anni) che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nel 2016 rimane tra i più bassi dell'UE15 nonostante dal 2011 al 2016 si sia registrato per il nostro paese un incremento non del tutto trascurabile: dal 5,7% all'**8,3%** (comunque al di sotto della media EU15 del **12,5%**). L'Italia rimane quindi tra i paesi ancora lontani dal *benchmark* del 15% fissato da *Europa 2020*, seppure sia in linea con nazioni come Germania e Belgio, ma al di sotto di Spagna, Portogallo, Regno Unito e Austria. Molto distanti rimangono i sistemi scandinavi (in media quasi il 28%) in cui la propensione e la fruizione alla formazione, al di là delle maggiori possibilità offerte dal sistema, vengono percepite come una sorta di dovere "civico" e vissute come un diritto per la persona e uno strumento necessario per l'individuazione di posti di lavoro qualificati.

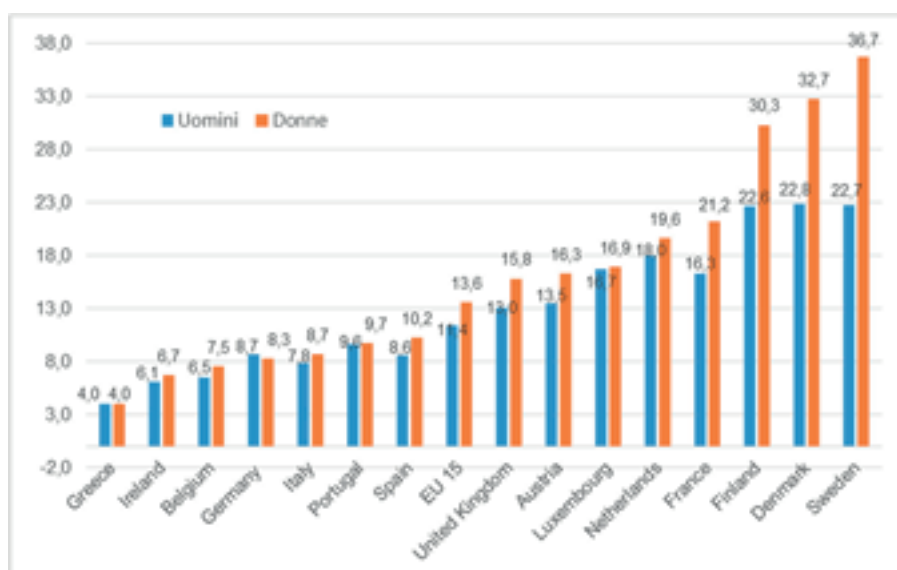
Fig.15 - Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione in alcuni paesi dell'Unione Europea - valori % (Anno 2016)



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

La formazione continua in Europa è fortemente caratterizzata in termini di genere dalla maggiore partecipazione alla formazione da parte delle donne rispetto agli uomini (Fig.16). Nel 2016 le donne italiane staccano di quasi un punto percentuale (8,7%) gli uomini (7,8%) nella partecipazione a iniziative di istruzione e formazione. Nel 2011 erano il 6% contro il 5,3% degli uomini. In Danimarca il gap è amplissimo: il 36,7% di donne contro il 22,7% di uomini. Le ragioni di tale fenomeno sono molteplici e variano da paese a paese. Nell'Europa del Nord riflette sostanzialmente la struttura occupazionale, in altri contesti e specie in quelli mediterranei, tra cui l'Italia, la maggiore difficoltà a entrare nel mercato del lavoro, spinge le donne a fornirsi di maggiori competenze e/o a considerare la formazione come un'area di attesa o di transito.

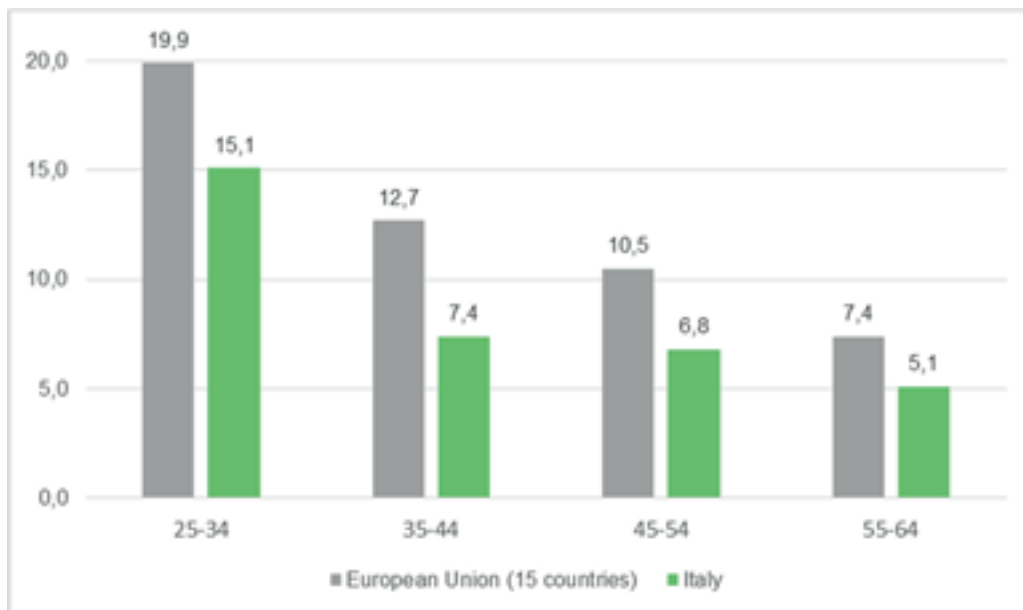
Fig.16 Popolazione 25-64 anni che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione per genere in alcuni paesi dell'UE – valori % (Anno 2016)



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

L'età influenza la propensione a partecipare a iniziative di istruzione e formazione. È, infatti, tra i più giovani (25-34 anni) che si riscontra la partecipazione più alta (15,1% tra i giovani italiani vs. 19,9% tra i giovani dell'UE15), la quale tende a diminuire proprio in prossimità delle classi più anziane (Fig.17).

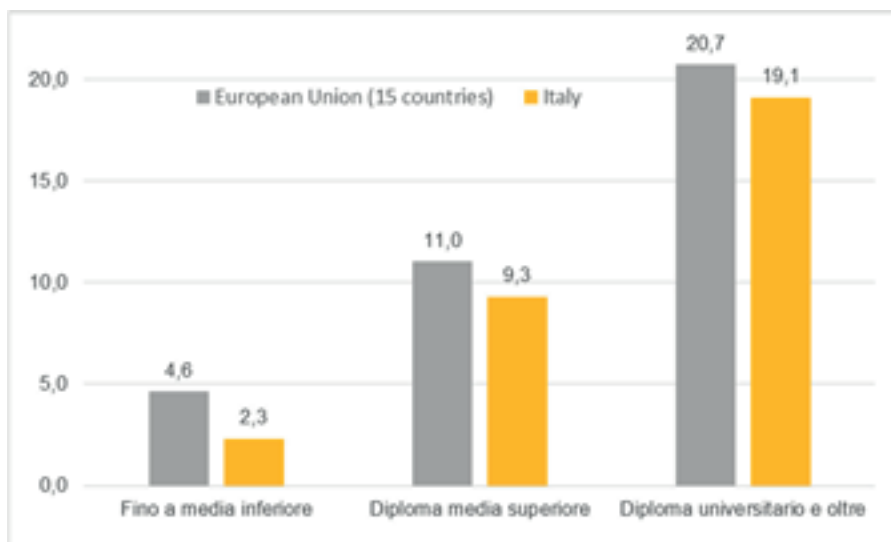
Fig.17 Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione per classi di età – valori % (Anno 2016)



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

La partecipazione a istruzione e formazione tra la popolazione 25-64 anni appare fortemente correlata al livello di istruzione. Al crescere del titolo di studio cresce linearmente anche l'adesione ad attività formative (Fig.18). In particolare, tra gli italiani che hanno un diploma di laurea o titolo di studio superiore la quota si avvicina sensibilmente a quella europea (**19,1%** vs. **20,7%**).

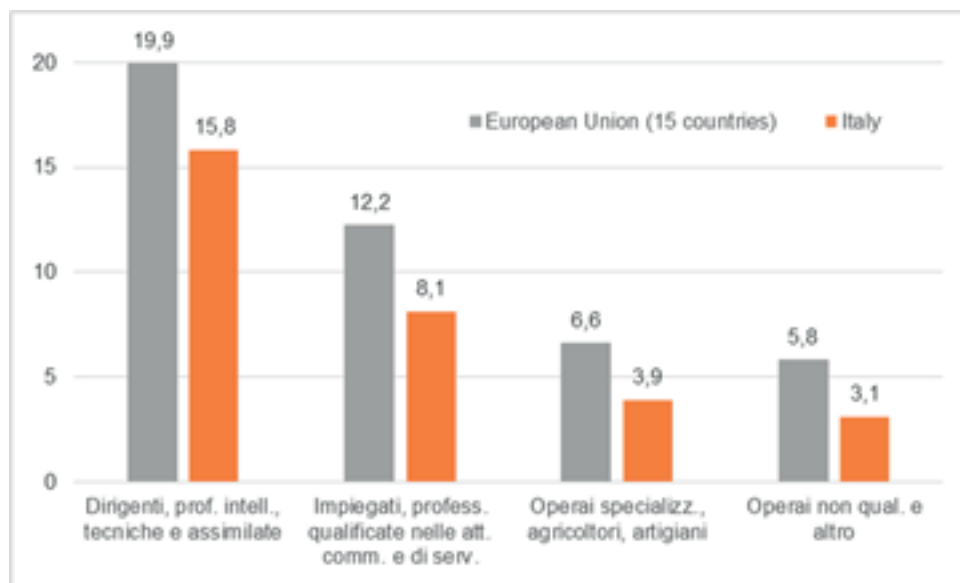
Fig.18 Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione per titolo di studio – valori % (Anno 2016)



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

Infine, uno sguardo alla partecipazione ad iniziative di istruzione e formazione in base al profilo professionale porta inevitabilmente alla luce come le opportunità di apprendimento siano primariamente concentrate tra le professioni più qualificate (“Dirigenti, professioni intellettuali, tecniche e di elevata specializzazione”) con una media europea (EU15) del **19,9%** contro una media italiana del **15,8%** e mostrino invece tassi di partecipazione estremamente bassi tra le professioni meno qualificate, particolarmente in Italia (3,1%) (Fig.19).

Fig.19 Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione per profilo professionale – valori % (Anno 2016)



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey 2016)

Le statistiche ufficiali nazionali: Spagna, Francia e Regno Unito

In aggiunta agli indicatori armonizzati del mercato del lavoro forniti dall'Unione Europea (Eurostat), è utile considerare le statistiche rilevate dai singoli paesi sulla base delle classificazioni nazionali delle occupazioni. Come abbiamo visto, nel caso della Spagna ciò consente un confronto diretto con categoria professionale dei Quadri italiani.

I Quadri spagnoli: Mandos Intermedios

Nel 2016 l'Istituto Nacional de Estadística (INE) rileva 1.092.400 lavoratori con la qualifica di *Mandos Intermedios*, pari al 6% dell'occupazione totale (Tab.26). Il confronto con i dati del 2012 indica un tasso di crescita del +6,5% e un incremento del +7,7% rispetto al 2006.

Tab.26 Mandos intermedios (valori assoluti e % su totale popolazione occupata), Spagna 2006-2016

	2016	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Mandos Intermedios	1.092.400	1.025.800	1.033.400	1.049.100	1.069.500	1.051.300	1.135.000	1.014.200
	6,0%	5,9%	5,7%	5,7%	5,7%	5,2%	5,6%	5,1%

Fonte: Encuesta de Población Activa, Instituto Nacional de Estadística, Spagna

Nel 2016 l'incidenza delle donne appartenenti alla categoria dei Mandos Intermedios sul totale dell'occupazione femminile è del 5,2% a fronte del 6,5% degli uomini (Tab.27). Rispetto al 2012 sembra ridursi pertanto il *gender gap* nelle posizioni apicali della struttura occupazionale spagnola.

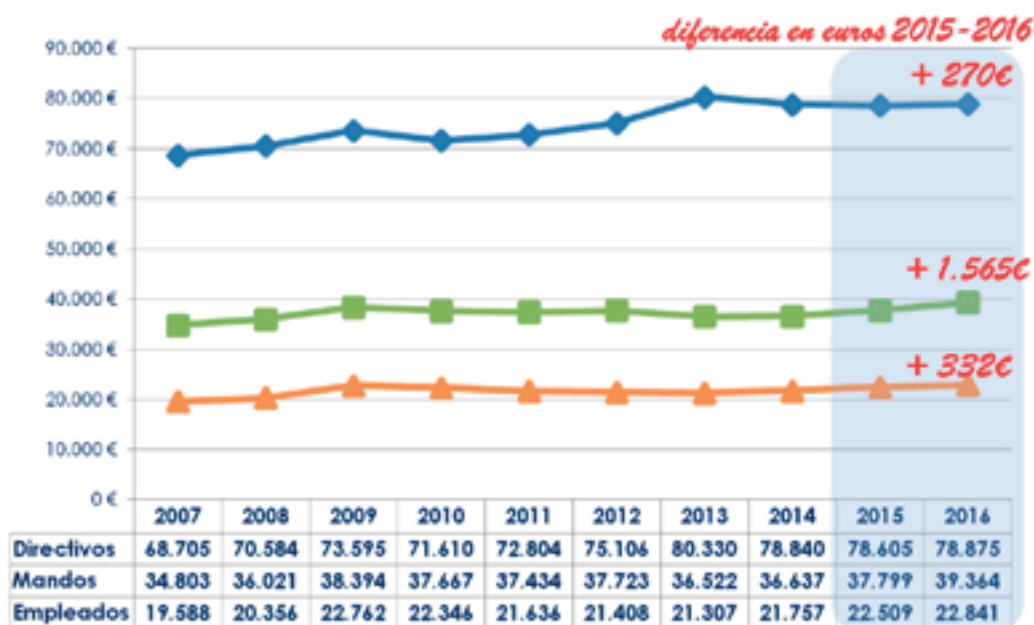
Tab.27 Occupati per posizione professionale (valori % rispetto al totale del rispettivo sesso)
Spagna 2012-2016

Posizione professionale	2012		2016	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
	Empleado (con jefes y sin subordinados)	62,5	76,5	65,2
Encargado, jefe de taller o de oficina, capataz	8,0	4,8	7,6	4,3
Mando intermedio	6,8	4,9	6,5	5,2
Director de pequeña empresa, departamento	9,1	4,7	7,5	3,8
Director de empresa grande o media	1,2	0,4	0,9	0,4
Ocupado independiente (sin jefes ni subordinados)	12,2	8,6	12,1	8,5
No sabe	0,3	0,2	0,2	0,1
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Encuesta de Población Activa, Instituto Nacional de Estadística, Spagna

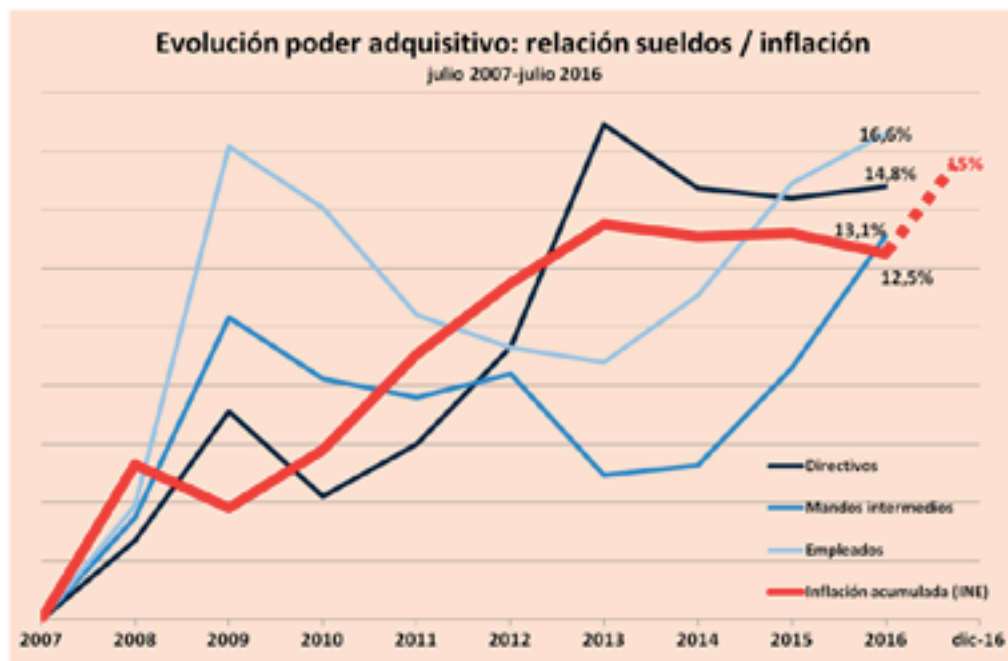
In Spagna nel 2016 i Mandos Intermedios (la categoria più colpita negli anni della crisi) recuperano il 4,1% del potere d'acquisto rispetto al 2015. L'inflazione, infatti, nel 2016 è risultata negativa (-0,6) e i salari dei Mandos Intermedios sono aumentati in media di 1.565 euro.

In Spagna nel corso del 2016 i Mandos Intermedios guadagnano in media 39.364 euro lordi (36.552 euro nel 2013) contro i 78.875 euro dei Dirigenti (Directivos) e i 22.841 degli Impiegati (Empleados). Secondo lo studio spagnolo EADA-ICSA (2017), rispetto all'anno precedente le retribuzioni salariali percepite nel 2016 dei Mandos Intermedios sono aumentate, in media, in modo consistente (+1.565 euro) rispetto alle retribuzioni dei Dirigenti (Directivos) che al contrario aumentano in modo contenuto (+270 euro) e rispetto a quelle degli Impiegati (+332 euro).



Nel 2016 l'inflazione negativa (-0,6) ha permesso a tutte le categorie di recuperare il proprio potere d'acquisto. In particolare, recuperano in modo significativo i Mando Intermedios (+4,1%) che durante la crisi sono risultati la categoria che ha sofferto maggiormente.

Fig.20 Evoluzione del potere d'acquisto per posizione professionale in Spagna (2007- 2016)



I Cadres francesi e i Middle Manager inglesi

Né in Francia né nel Regno Unito i rispettivi Istituti Nazionali di Statistica raccolgono informazioni utili ad un confronto diretto con i dati relativi ai Quadri italiani basato su statistiche ufficiali. Vediamo ad ogni modo quali sono i dati disponibili.

In **Francia** la Classificazione delle professioni e della categorie socio-professionali (PCS 2003) utilizzata dall'*Institut National de la Statistique et des Etudes Economique* (Insee) prevede la categoria **Cadres et professions intellectuelles supérieures** nella quale confluiscono le seguenti professioni:

31 Professions libérales (exercées sous statut de salarié)
33 Cadres de la fonction publique
34 Professeurs, professions scientifiques
35 Professions de l'information, des arts et des spectacles
37 Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises
38 Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises



Mentre la categoria **Professions intermédiaires** include le seguenti figure:

42 Professeurs des écoles, instituteurs et professions assimilées
43 Professions intermédiaires de la santé et du travail social
44 Clergé, religieux
45 Professions intermédiaires administratives de la fonction publique
46 Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises
47 Techniciens (sauf techniciens tertiaires)
48 Contremaîtres, agents de maîtrise (maîtrise administrative exclue)

Nel 2016 in Francia i “*Cadres et professions intellectuelles supérieures*” rappresentano il 17,8% dell’occupazione totale. Su 100 donne occupate 15 rientrano in questa categoria, mentre tra gli uomini il numero sale a 20 (Tab.28).

Tab.28 Popolazione di 15 anni e oltre per categoria socio-professionale PCS (valori %), Francia – Anno 2016

Catégorie socioprofessionnelle (PCS)	Uomini	Donne	Totale
Cadres et professions intellectuelles supérieures	20,4	14,9	17,8
Professions intermédiaires	23,6	28,2	25,8
Employés qualifiés	6,8	21,7	14,0
Employés non qualifiés	5,8	21,6	13,4
Ouvriers qualifiés	22,5	3,5	13,3
Ouvriers non qualifiés	9,1	4,8	7,0
Agriculteurs exploitants	2,6	1,0	1,8
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	9,0	4,0	6,6
Non déterminé	0,4	0,4	0,4
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte : Insee, Enquêtes Emploi 2016, Francia

Il **Regno Unito** utilizza una Classificazione delle occupazioni simile a quella francese, suddividendo le categorie apicali della struttura gerarchica lavorativa in **Managers, Directors & Senior Officials** e in **Professional occupations**.

Nel 2016 nel Regno Unito i “*Managers, Directors & Senior Officials*”, con una numerosità di quasi 3.400.000 lavoratori, rappresentano il 10,7% dell’occupazione totale (10,2% nel 2013), mentre le *Professional occupations* ammontano a quasi il doppio (6.500.000) e indidono sull’occupazione totale per il 20,4% (19,9% nel 2013) (Tab.29).

Tab.29 Popolazione di 15 anni d oltre per categoria professionale (v.a. e %), Regno Unito – Anno 2016

Categoria professionale	v.a.	(%)
Managers, directors and senior officials	3.381.123	10,7
Professional occupations	6.446.978	20,4
Associate professional & technical	4.395.490	13,9
Administrative & secretarial	3.238.866	10,3
Skilled trades occupations	3.412.574	10,8
Caring leisure and other service occupations	2.896.540	9,2
Sales and customer service occs	2.454.310	7,8
Process plant & machine operatives	2.008.759	6,4
Elementary occupations	3.334.338	10,6
Total	31.568.978	100,0

Fonte: ONS Annual Population Survey 2016, UK

FONTI

Istat	<p>Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro</p> <p>Le informazioni vengono raccolte dall'Istat intervistando nel corso dell'anno un campione di oltre 250 mila famiglie residenti in Italia (per un totale di circa 600 mila individui), anche se temporaneamente all'estero, distribuite in circa 1.400 comuni italiani. Sono escluse le famiglie che vivono abitualmente all'estero e i membri permanenti delle convivenze (istituti religiosi, caserme ecc.). L'attuale rilevazione campionaria è <i>continua</i> in quanto le informazioni sono raccolte in tutte le settimane dell'anno e non più in una singola settimana per trimestre. I risultati vengono diffusi con cadenza trimestrale, fatta eccezione per il dettaglio provinciale che ha cadenza annuale.</p>
Inps	<p>Archivi amministrativi INPS delle denunce retributive mensili (Emens)</p> <p>Sono riportate informazioni sulle retribuzioni imponibili previdenziali dei lavoratori dipendenti, contribuenti INPS, limitatamente al settore privato non agricolo e con esclusione dei lavoratori domestici. Le informazioni riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retribuzioni medie giornaliere • Retribuzioni medie annue • Importo dei decili della retribuzione annua.
Sistema Informativo Excelsior	<p>Indagine Excelsior</p> <p>L'Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, in collaborazione con il Ministero del Lavoro e con l'Unione Europea, realizza, a partire dal 1997, il "Sistema informativo per l'occupazione e la formazione" Excelsior, che ricostruisce annualmente e trimestralmente il Quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, fornendo indicazioni di estrema utilità soprattutto per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro.</p> <p>L'indagine è svolta in ogni provincia italiana dalla rete delle Camere di Commercio con quasi 300.000 interviste dirette o telefoniche all'anno (circa 100.000 per l'indagine annuale e 180.000 per le 4 indagini trimestrali), coinvolgendo le imprese di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni. L'elevato numero di interviste e la metodologia complessiva adottata nella costruzione del campione consentono di ottenere dati statisticamente significativi per tutte le 105 province italiane.</p>
Inapp (ex-Isfol)	<p>Rapporto annuale sulla formazione continua</p> <p>Rapporto redatto dall'Inapp per conto del Ministero del Lavoro, che propone ogni anno un aggiornamento del quadro delle politiche e dei fenomeni relativi alla formazione continua nelle imprese e per i lavoratori. Relativamente alle figure dei Quadri intermedi il Rapporto propone specifiche elaborazioni a partire da dati Forze lavoro Istat e Eurostat, del Sistema informativo Nexus per il monitoraggio delle azioni finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali, nonché di ricerche ad-hoc condotte dall'Isfol sulle figure chiave dello sviluppo delle imprese (imprenditori, dirigenti, quadri, alte professionalità) e sui lavoratori autonomi.</p>
Asfor	<p>L'Osservatorio Asfor sulla domanda e offerta di formazione manageriale raccoglie informazioni sull'evoluzione delle politiche, delle strategie e delle attività formative realizzate da imprese italiane e internazionali, e sulle azioni che il sistema della formazione manageriale sta attuando per aiutare le imprese ad affrontare le sfide competitive in atto. L'Osservatorio si avvale di due metodologie di indagine: quantitativa (tramite somministrazione di questionari CAWI) e qualitativa (tramite conduzione di focus group).</p> <p>Indagine sulla Domanda di Formazione Manageriale</p> <p>Indagine quantitativa sulla Domanda di formazione manageriale condotta nel 2015 tramite somministrazione di questionari CAWI. I rispondenti sono Capi del personale e Responsabili della formazione e di Corporate University di oltre 78 grandi e medie aziende italiane con un discreto livello di diversificazione e di internazionalizzazione del business. Il settore più rappresentato è quello industriale (38,2%), seguono i servizi non finanziari (21,1%) e i servizi finanziari (banche e assicurazioni) (14,5%)</p> <p>Indagine su Trend evolutivi della Formazione Manageriale</p> <p>L'indagine, di tipo qualitativo, ha coinvolto nel 2015 circa 50 aziende. All'indagine hanno partecipato Capi del personale, Responsabili di sviluppo e formazione, e Responsabili di Corporate University e Academy interne di aziende di medie-grandi dimensioni con strutture e risorse interne dedicate alla gestione delle attività formative, ubicate a Milano, Torino, Roma, Ancona, Trieste, Modena, Napoli.</p>



Manageritalia	Osservatorio Manageriale: Fare il Manager oggi L'Osservatorio Manageriale di Manageritalia ha condotto nel 2015 la sesta indagine quali-quantitativa sui Manager, che raccoglie informazioni sui diversi aspetti del mondo manageriale. L'indagine ha somministrato un questionario di tipo CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) a cui hanno risposto complessivamente 770 Manager.
Eurostat	EU Labour Force Survey L'indagine viene condotta trimestralmente in 28 Stati membri dell'Unione Europea sulla partecipazione al mercato del lavoro della popolazione di 15 anni e oltre e della popolazione al di fuori del mercato del lavoro. Gli Istituti Nazionali di Statistica dei singoli stati sono responsabili della selezione del campione, della predisposizione del questionario, della conduzione delle interviste e della consegna dei risultati a Eurostat secondo gli schemi di codifica concordati.
Instituto Nacional de Estadística (INE) - Spagna	L'INE è l'organismo ufficiale responsabile per il coordinamento generale dei servizi statistici della Spagna Encuesta de Población Activa Indagine sulle Forze di Lavoro condotta trimestralmente in Spagna su un campione di 65.000 famiglie che corrispondono approssimativamente a 180.000 individui.
Institut National de la Statistique et des Etudes Economique (Insee) - Francia	L'Insee è l'istituto pubblico incaricato della produzione e dell'analisi delle statistiche ufficiali in Francia. Il PCS 2003 è la classificazione delle professioni e della categorie socio-professionali utilizzata dall'Insee nell' <i>Enquêtes Emploi</i> , l'Indagine delle Forze di Lavoro francese.
Office for National Statistics (ONS) - UK	Annual Population Survey (APS) è l'indagine condotta trimestralmente dall'Ufficio Nazionale di Statistica britannico (ONS) su un campione di 170.000 famiglie corrispondenti a circa 360.000 individui, che combina i risultati delle Labour Force Survey inglese, gallese e scozzese.



Ricerca quali-quantitativa sul ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi

Indagine Quantitativa

Report finale
Gennaio 2018



Sommario

Introduzione	61
La ricerca quantitativa: metodologia d'indagine	61
INDAGINE QUADRI	63
Il profilo dei Quadri	63
Settore produttivo	63
Genere	64
Età	65
Livello d'istruzione	65
Anzianità di ruolo	67
Distribuzione geografica	67
Le responsabilità di ruolo dei Quadri	68
Percorsi e prospettive di carriera dei Quadri	72
I Quadri e l'identità di ruolo	74
Condizioni di soddisfazione e insoddisfazione dei Quadri	76
I percorsi formativi dei Quadri	78
Genere e formazione	82
Partecipazione ad attività formative promosse da Quadrifor	83
I Quadri e le aspettative di formazione	84
INDAGINE IMPRESE	87
Le figure professionali di riferimento	87
Il profilo delle Imprese intervistate	88
Settore produttivo e dimensione aziendale	88
Rapporti societari e localizzazione dei clienti	89
Concentrazione geografica	90
Il profilo dei Quadri delle imprese intervistate	91
Anzianità di ruolo	93
Funzioni/aree di operatività dei Quadri	93
I Quadri: ruoli e funzioni	94
Le responsabilità di ruolo dei Quadri	95
Strumenti per lo sviluppo delle professionalità dei Quadri	100
Focus sulle attività di formazione	102
I PROFILI IDENTITARI DEI QUADRI	107
Il Dirigente in pectore	107
Il Tecnologo	110
Il Tecnologo secondo le aziende	111
L'Integratore organizzativo	112
L'Integratore organizzativo secondo le aziende	113
Il Solutore di problemi	114
Il Solutore di problemi secondo le aziende	116
Il Quadro senza identità	117
Il Quadro senza identità secondo le aziende	119
Conclusioni	120
Allegato 1: Questionario «Indagine Quadri»	122
Allegato 2: Questionario «Indagine Aziende»	130



Introduzione

La categoria giuridica del Quadro è riconosciuta dall'ordinamento italiano tramite la Legge 13 maggio 1985, n. 190, secondo la quale i Quadri sono *“lavoratori subordinati, intermedi come posizione tra dirigenti e impiegati, che dipendono direttamente dall'imprenditore o dai dirigenti, che svolgono attività di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa”*.

Nelle pagine che seguono vengono presentati i risultati dell'indagine Quadrifor sul **«Ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi»**, condotta da Doxa per conto dell'Istituto Quadrifor. La ricerca, realizzata nei primi sei mesi del 2017, si è avvalsa - come per la precedente indagine del 2014 - di una metodologia che ha integrato tecniche quantitative e tecniche qualitative.

Scopo dell'indagine è indagare i contenuti legati al ruolo ricoperto dai Quadri, i loro fabbisogni di formazione e di sviluppo delle competenze al fine di individuare elementi utili alla futura progettazione dell'offerta formativa di Quadrifor, l'istituto bilaterale per lo sviluppo della formazione dei Quadri del Terziario. In linea con le precedenti edizioni dell'indagine (2007, 2010 e 2014), l'obiettivo primario della ricerca è quello di acquisire una visione complessiva delle principali sfide professionali ed organizzative ed individuare gli ambiti di competenze da potenziare. In particolare, con la ricerca di tipo quantitativo si è inteso:

- 1) fornire un profilo dei Quadri associati all'Istituto Quadrifor sia in termini socio-demografici, sia in termini di identità, fabbisogni e aspettative professionali
- 2) identificare le diverse tipologie di Quadri nei confronti della formazione continua e le relative aspettative
- 3) individuare potenziali aree di intervento attraverso cui Quadrifor possa rispondere in modo sempre più efficace alle aspettative di crescita professionale dei propri associati.

L'Indagine Quadrifor sopperisce alla mancanza nel nostro paese di specifiche informazioni sui Quadri e fornisce importanti strumenti per la definizione di politiche formative ad essi mirate e di conoscenze a supporto dello sviluppo delle loro competenze.

La ricerca quantitativa: metodologia d'indagine

Il disegno della ricerca dell'indagine quantitativa prevede la realizzazione di **due** rilevazioni, una rivolta alla popolazione di **Quadri** afferenti alle imprese associate all'Istituto Quadrifor, l'altra indirizzata alla popolazione delle **aziende** aderenti all'Istituto al fine di cogliere il punto di vista delle imprese sul tema oggetto di studio.

Le interviste sono state somministrate on-line tramite tecnica **CAWI** (*Computer Assisted Web Interview*) nel periodo compreso tra l'11 settembre e il 3 ottobre 2017 per l'indagine Quadri e tra il 12 settembre e il 3 novembre 2017 per l'indagine Aziende.

La **numerosità campionaria** complessiva dell'indagine Quadri è di **1.020** individui. Per raggiungere tale numerosità sono state inviate delle e-mail di invito a partecipare all'indagine a 27.480 Quadri. Di queste, l'8,3% non è stato recapitato per problemi di ricezione dell'account ricevente o per errori nell'indirizzo e-mail o per indirizzo obsoleto. In totale 1.342 Quadri hanno effettuato almeno un accesso al link del questionario on-line e di questi 1.020 - ossia il **3,7%** sul totale delle e-mail inizialmente inviate - hanno completato l'intervista.

La numerosità campionaria dell'Indagine Imprese è risultata di **791** casi. Su un totale di 33.294 invii di e-mail, 1.396 Imprese hanno effettuato almeno un accesso al link del questionario. Di queste 791 - ossia il **3,9%** sul totale delle e-mail originariamente spedite - hanno portato a termine l'intervista on-line.



Il **questionario** rivolto ai **Quadri** è costituito da 36 domande a risposta chiusa e suddiviso nelle seguenti sezioni tematiche: 1) profilo socio-demografico e professionale del Quadro, 2) responsabilità e deleghe, 3) percorsi e prospettive di carriera, 4) identità di ruolo e funzione, 5) livello di soddisfazione 6) percorsi formativi, 7) aspettative nei confronti dell'Istituto Quadrifor, 8) fabbisogni formativi futuri.

Il **questionario** rivolto alle **Imprese** è stato somministrato a specifiche figure di riferimento delle aziende (responsabili dello sviluppo risorse umane, responsabili del personale, amministratori delegati, titolari, ecc.) ed è costituito da 32 domande a risposta chiusa che rilevano informazioni inerenti quattro aree tematiche principali, tra cui: 1) informazioni generali sull'azienda (settore economico, dimensioni, rapporti societari, ecc.), 2) informazioni sul profilo professionale dei Quadri facenti parte dell'impresa, 3) modelli e strumenti adottati dall'azienda per lo sviluppo professionale dei propri Quadri, 4) informazioni sulla figura di riferimento dell'azienda, ossia il rispondente.

La **copertura geografica** dell'indagine è estesa all'intero territorio nazionale.

INDAGINE QUADRI

Il profilo dei Quadri

Settore produttivo

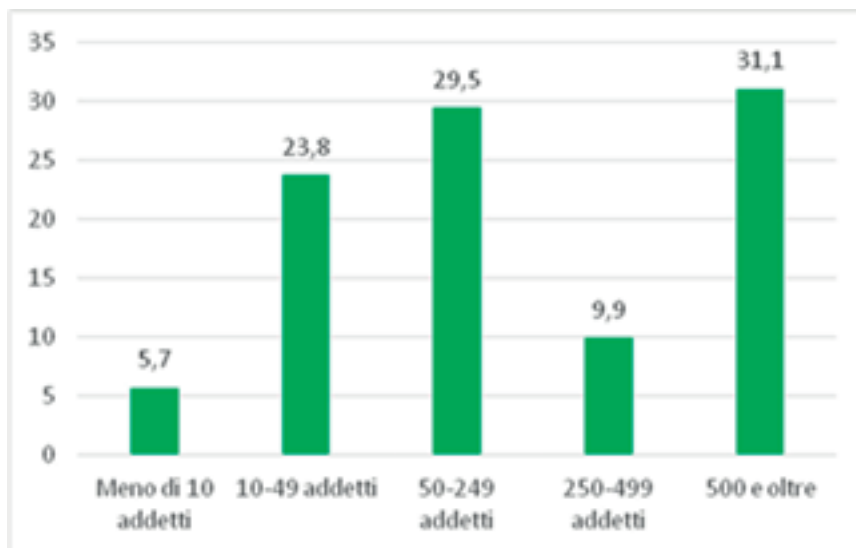
Sono stati intervistati i Quadri di aziende distribuite principalmente nei settori dei *Servizi e consulenza alle imprese* (22,0%), *Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (17,1%), *Informatica e attività connesse* (14,8%) e *Commercio al dettaglio* (10,3%).

Tab.1 Settore produttivo di appartenenza delle imprese presso cui lavorano i Quadri intervistati per genere (valori %) – Anno 2017

Settore produttivo	Totale	Uomini	Donne
Attività di servizi / consulenza alle imprese (esclusa consulenza direzionale)	22,0	19,9	26,4
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio (autoveicoli e motocicli esclusi)	17,1	17,7	15,7
Informatica e attività connesse	14,8	17,4	9,1
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli), riparazione di beni personali e per la casa	10,3	9,8	11,3
Attività manifatturiere	4,9	5,6	3,5
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli, vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione	3,8	3,8	3,8
Sanità e assistenza sociale	3,6	3,1	4,7
Altri servizi pubblici, sociali e personali	3,5	3,1	4,4
Consulenza direzionale	3,0	2,7	3,8
Intermediazione monetaria e finanziaria (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	2,5	2,3	2,8
Ricerca e sviluppo	2,3	1,9	3,1
Attività immobiliari	1,8	1,9	1,6
Trasporti e attività connesse	1,7	1,4	2,2
Telecomunicazioni	1,5	1,9	0,6
Alberghi e ristoranti	1,4	1,6	0,9
Assicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie	1,3	1,0	1,9
Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni	1,1	1,0	1,3
Costruzioni	1,0	1,4	-
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	0,9	1,0	0,6
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0,8	0,7	0,9
Istruzione	0,6	0,3	1,3
Noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico	0,4	0,6	-
Totale	100	100	100
(Base=Totale Quadri)	1.020	702	318

I Quadri che hanno risposto con maggiore frequenza appartengono per lo più a **imprese di grandi dimensioni** con 250 addetti e oltre (41,0%). Seguono i Quadri che lavorano in aziende di medie dimensioni con 50-249 addetti (29,5%), di piccole dimensioni con 10-49 addetti (23,8%) e, in misura minore, di micro-imprese (5,7%).

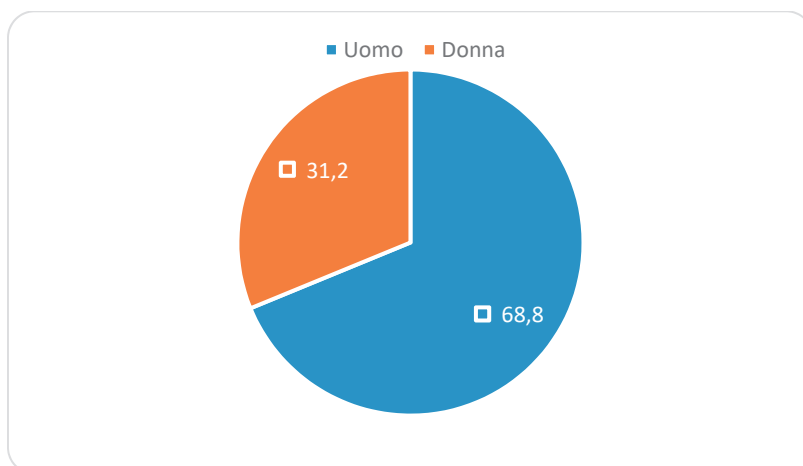
Fig.1 Dimensione aziendale (numero di addetti) delle imprese presso cui lavorano i Quadri intervistati (valori %) – Anno 2017



Genere

Il campione è formato da due terzi di uomini (68,8%) e da quasi un terzo di donne (31,2%). I dati della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro (RCFL 2016) registrano una presenza femminile superiore (45,0%) tra i lavoratori con qualifica di Quadro. Il dato non sorprende in quanto le rilevazioni Istat fanno riferimento sia ai Quadri del settore privato che di quello pubblico, mentre l'universo del campione in esame è costituito dai Quadri delle imprese associate a Quadrifor, le cui attività di sviluppo della formazione sono focalizzate sui *Middle Manager* del settore Terziario. Si tratta dunque di Quadri che non rappresentano l'intero settore privato, né tantomeno quello pubblico.

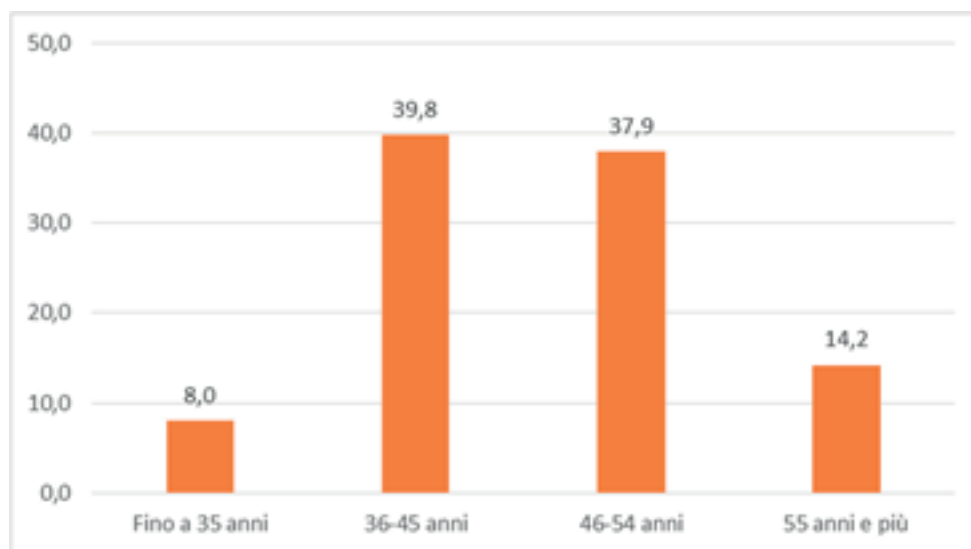
Fig.2 Distribuzione per genere dei Quadri intervistati (valori %) – Anno 2017



Età

I **giovani Quadri al di sotto dei 36 anni** costituiscono appena l'**8,0%** del campione (l'8,3% del totale secondo i dati RCFL 2016). I Quadri italiani si concentrano principalmente nelle classi d'età superiori; in particolare, le due fasce d'età in cui i Quadri del nostro campione si raccolgono maggiormente sono la classe 36-45 anni (39,8% rispetto ad un più contenuto 25,8% rilevato dall'Indagine nazionale sulle Forze di Lavoro) e la classe 46-54 anni, con il 37,9% (questo dato più in linea con i dati Istat 2016: 36,1%). Conseguentemente, la fascia d'età più anziana (55 e oltre) è sensibilmente meno popolata (14,2%) nel nostro campione rispetto al dato rilevato dall'Istituto Nazionale di Statistica che segnala, invece, una maggiore incidenza (il doppio) degli over 55 (29,7%) che, va ricordato, comprende anche i Quadri del settore privato "non terziario" e del settore pubblico.

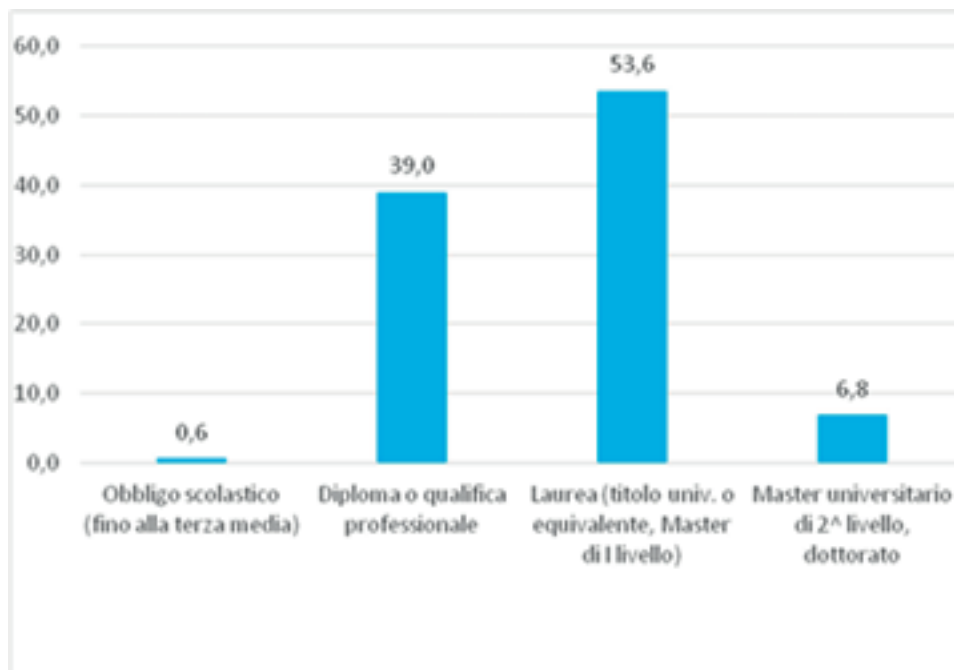
Fig.3 Distribuzione per età dei Quadri intervistati (valori %) – Anno 2017



Livello d'istruzione

Sei Quadri su dieci possiedono un **livello di istruzione universitario** (53,6%) o **post-universitario** (master, dottorato di ricerca, ecc.) (6,8%), mentre il 39,0% è in possesso di un diploma di scuola secondaria o di qualifica professionale oppure di livelli d'istruzione inferiori. Le donne Quadro possiedono un livello d'istruzione decisamente più elevato rispetto alla loro controparte maschile. Le donne con titolo di studio universitario o post-universitario risultano, infatti, il 67,6% del campione femminile mentre gli uomini solo il 58,9%. Il dato fornisce, pertanto, ulteriore evidenza empirica del divario di genere presente nel mercato del lavoro italiano e, in particolare, in quello della categoria dei Quadri del settore terziario, mercato in cui non solo le donne costituiscono appena un terzo di tale popolazione ma sembrano dover possedere un titolo di studio più elevato rispetto agli uomini per poter accedere a posizioni in questa categoria.

Fig.4 Distribuzione per titolo di studio dei Quadri intervistati (valori %) - Anno 2017



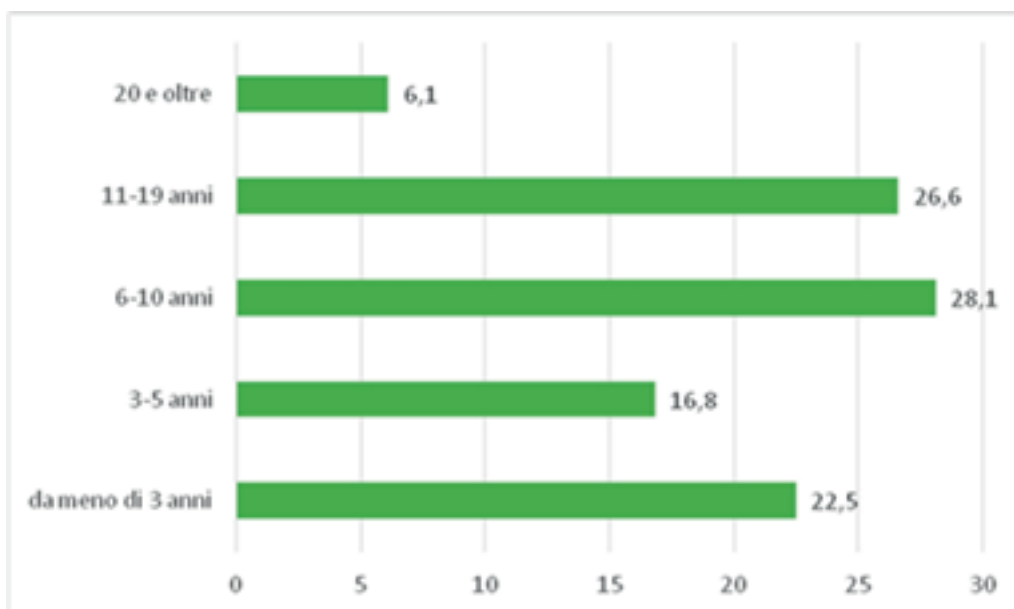
Tab.2 Livello di istruzione per genere dei Quadri intervistati (valori %) – Anno 2017

Livello di Istruzione	Totale	Uomini	Donne
Obbligo scolastico (fino alla terza media)	0,6	0,7	0,3
Diploma o qualifica professionale	39,0	41,5	33,6
Laurea (Titolo univ. o equivalente, Master di 1° liv.)	53,6	51,1	59,1
Master universitario di 2° livello, Dottorato	6,8	7,8	8,5
Totale	100	100	100
(Base=Totale Quadri)	1.020	702	318

Anzianità di ruolo

In termini di anzianità il 22,5% dei Quadri intervistati è diventato Quadro da meno di 3 anni, il 16,8% da 3 a 5 anni, il 28,1% da 6 a 10 anni e il 26,6% da 11 a 19 anni, mentre solo il 6,1% ricopre questo ruolo da 20 anni e oltre.

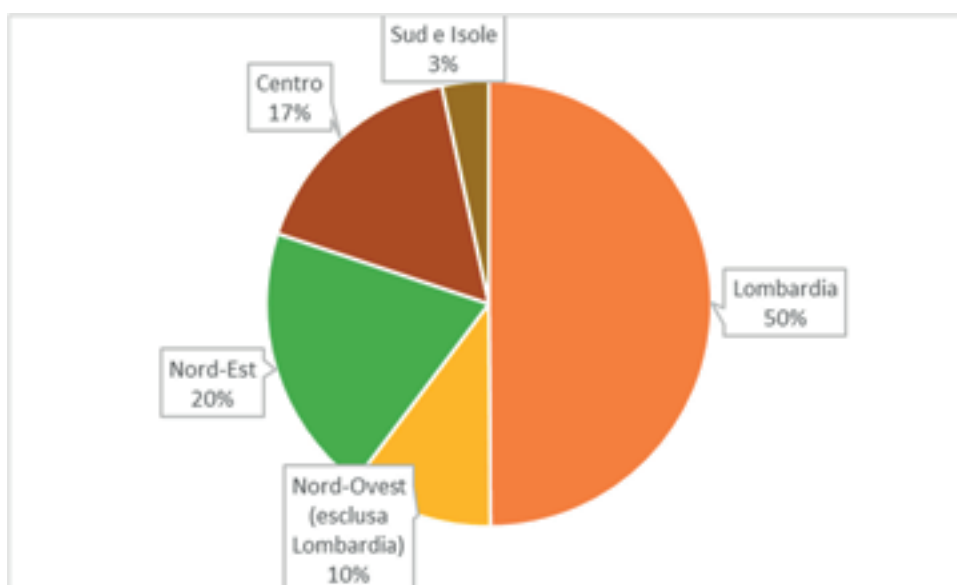
Fig.5 Distribuzione per anzianità di ruolo dei Quadri intervistati (valori %) - Anno 2017



Distribuzione geografica

Il campione Quadrifor è fortemente concentrato a livello territoriale. Più dei tre quarti dei Quadri intervistati risiede nel **Nord** (80,1%), ossia nelle regioni in cui operano il maggior numero di medie e grandi imprese. Si concentrano per la gran parte (**60,3%**) nelle regioni dell'area geografica del Nord-ovest (di questi ben il **49,9%** nella sola **Lombardia**) e nell'area geografica del Nord-est (**19,8%**).

Fig.6 Distribuzione per area geografica dei Quadri intervistati (valori %) - Anno 2017





Ridotta ma non trascurabile è, invece, la presenza dei Quadri nelle regioni del Centro (**16,5%**). Nel Mezzogiorno, invece, le caratteristiche strutturali del tessuto produttivo locale e il costo del lavoro delle alte professionalità determinano una presenza estremamente esigua della figura del Middle Manager che rappresenta solo il **3,4%** dell'intero campione.

Rispetto alle fonti ufficiali, si registra nel campione una maggiore incidenza dei Quadri nell'area geografica del Nord-ovest, Lombardia in particolare, dovuta alla forte presenza di associati Quadrifor in questa specifica area².

Le responsabilità di ruolo dei Quadri

Il 73,2% dei rispondenti (71,1% tra le donne e 74,2% tra gli uomini) dichiarano di essere diretti responsabili dei collaboratori del proprio team e di gestire tali collaboratori con strumenti forniti dall'azienda (75,9%) o, in misura minore, con strumenti implementati da loro stessi sulla base della propria esperienza (24,1%).

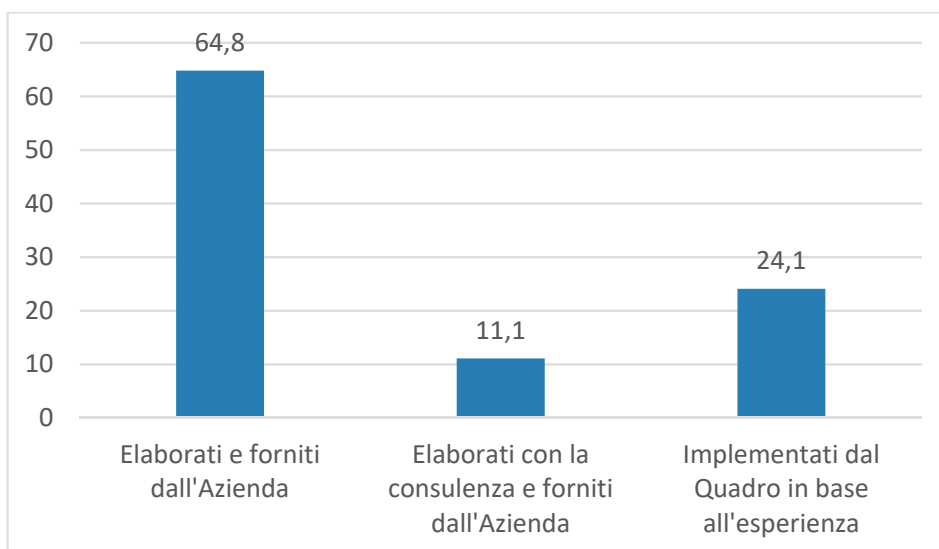
Tab.3 Strumenti di gestione dei collaboratori per dimensione aziendale (valori %) – Anno 2017

Tipo di strumenti	Totale		Meno di 10 addetti		10-49 addetti		50-249 addetti		250-499 addetti		500 addetti e oltre	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Forniti dall'azienda	67,7	75,9	43,5	59,5	53,4	67,5	67,3	75,3	70,2	77,5	82,5	87,1
Implementati dal Quadro in base all'esperienza	32,3	24,1	56,5	40,5	46,6	32,5	32,7	24,7	29,8	22,5	17,5	12,9
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(Base=Totale Quadri responsabili di un proprio team)	761	747	46	42	174	194	223	231	84	71	234	209

Al crescere del numero di addetti cresce anche la quota di Quadri che utilizzano strumenti forniti dall'azienda, mentre nelle micro-imprese il ricorso a strumenti basati sul portato della propria esperienza professionale rimane alto (40,5%) anche se in deciso calo rispetto al 2014 (56,5%).

² Tra le aziende associate a Quadrifor, nel 2017 e imprese lombarde rappresentano il 55,1% e le imprese situate nel Nord-Ovest rappresentano il 64,3%.

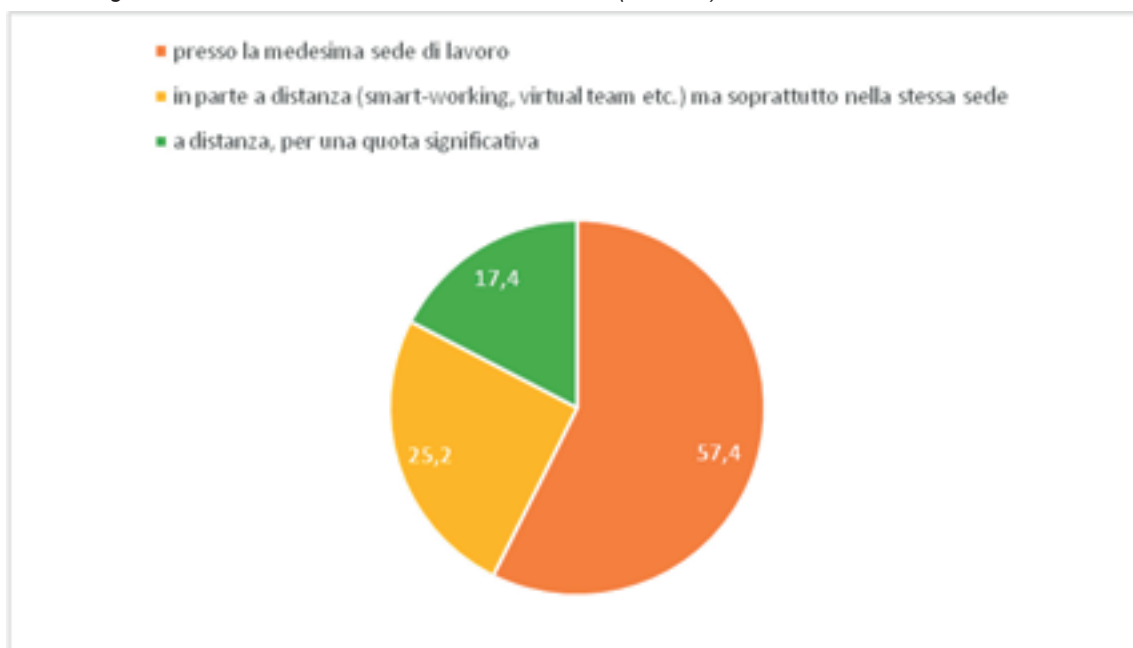
Fig.7 Origine degli strumenti di gestione dei collaboratori dei Quadri (valori %) – Anno 2017



Nel 2017 è cresciuta sensibilmente (75,9%) rispetto al 2014 (67,7%) l'incidenza di Quadri che utilizzano modelli di gestione delle risorse umane forniti dall'azienda, (es. valutazione delle prestazioni e del potenziale, MBO, sistemi di *rewarding*, piani di successione, ecc.). Di questi il 64,8% sono elaborati e forniti direttamente dall'impresa, mentre l'11,1% sono elaborati tramite il supporto di una consulenza e forniti dall'azienda.

I collaboratori gestiti dai Quadri operano per lo più (57,4%) presso la medesima sede di lavoro ma in misura non irrilevante anche a distanza, secondo le seguenti modalità: 1) in parte a distanza (smart working, virtual team, ecc.) ma principalmente nella stessa sede (25,2%) e 2) prevalentemente a distanza (17,4%).

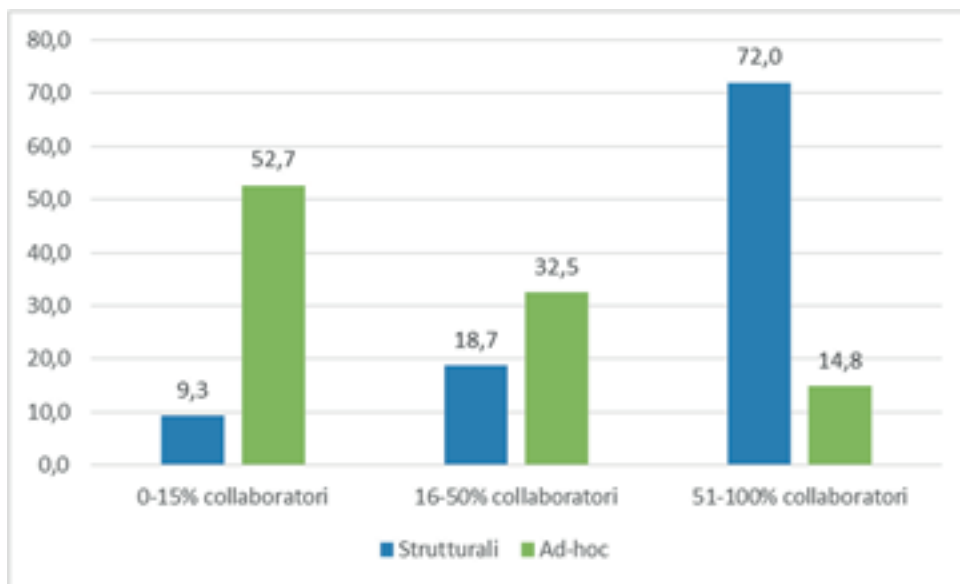
Fig.8 Sede di lavoro dei collaboratori dei Quadri (valori %) – Anno 2017





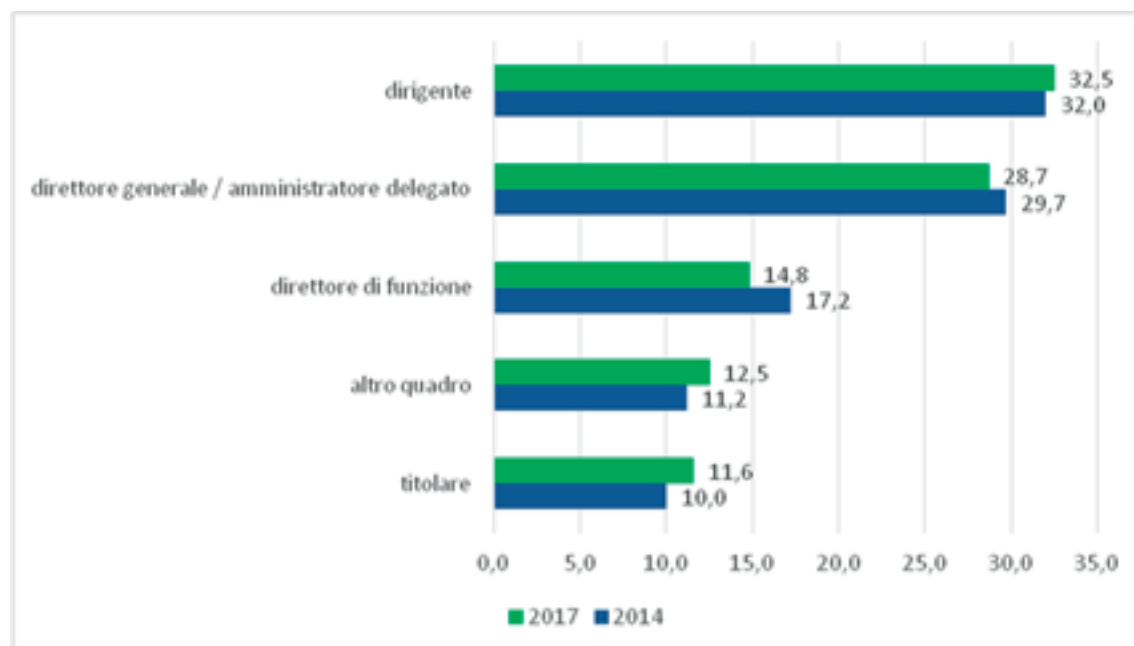
Di seguito viene riportata la distribuzione degli intervalli percentuali dei collaboratori gestiti dai Quadri in modo strutturale e dei collaboratori che riportano ai Quadri per periodi di tempo circoscritti alla durata di specifici progetti. Ben il 72% dei Quadri dichiara che un percentuale compresa tra il 51 e il 100% dei propri collaboratori riporta a loro in modo strutturale, mentre un quota molto inferiore di essi (14,8%) dichiara che i collaboratori che riportano a loro per periodi limitati di tempo variano tra il 51 e il 100%.

Fig.9 Intervalli percentuali di collaboratori che riportano strutturalmente al Quadro o per progetti ad-hoc limitati nel tempo (valori %) – Anno 2017



In termini di **struttura gerarchico-funzionale** dell'impresa, nel 2017 quasi un terzo dei Quadri intervistati (32,5%) risponde gerarchicamente ad un dirigente, il 28,7% al direttore generale / amministratore delegato, il 14,8% al direttore di funzione e il 12,5% ad un altro Quadro, infine l'11,6% al titolare dell'impresa; ciò a dimostrazione del fatto che in Italia la piramide gerarchica aziendale è spesso organizzata in modo da attribuire al Quadro responsabilità tipiche dei ruoli dirigenziali. Va anche detto che il forte radicamento di questa struttura organizzativa è motivato dalla marcata presenza nel nostro paese di un tessuto produttivo di piccole imprese.

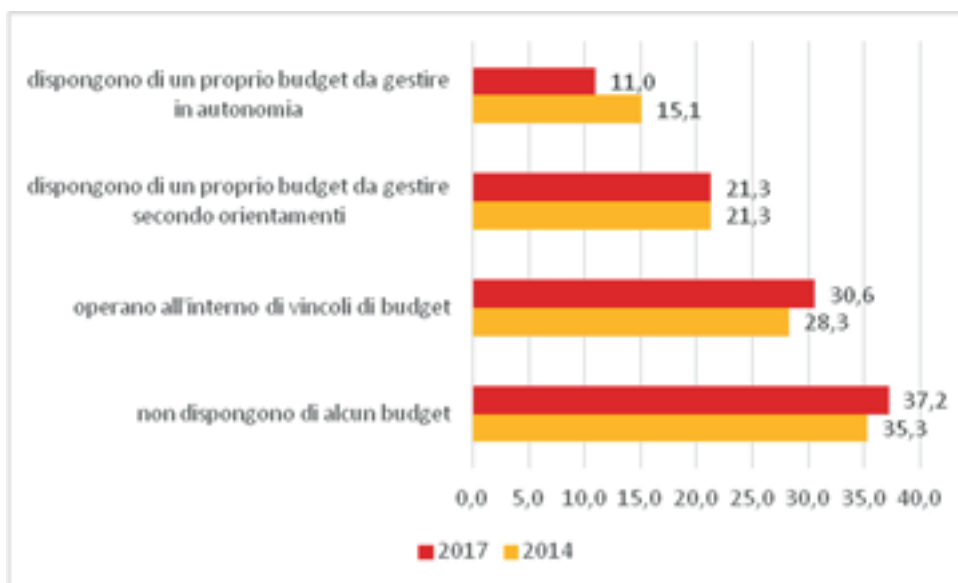
Fig.10 Figure aziendali a cui i Quadri rispondono gerarchicamente (valori %) – Anni 2014 e 2017





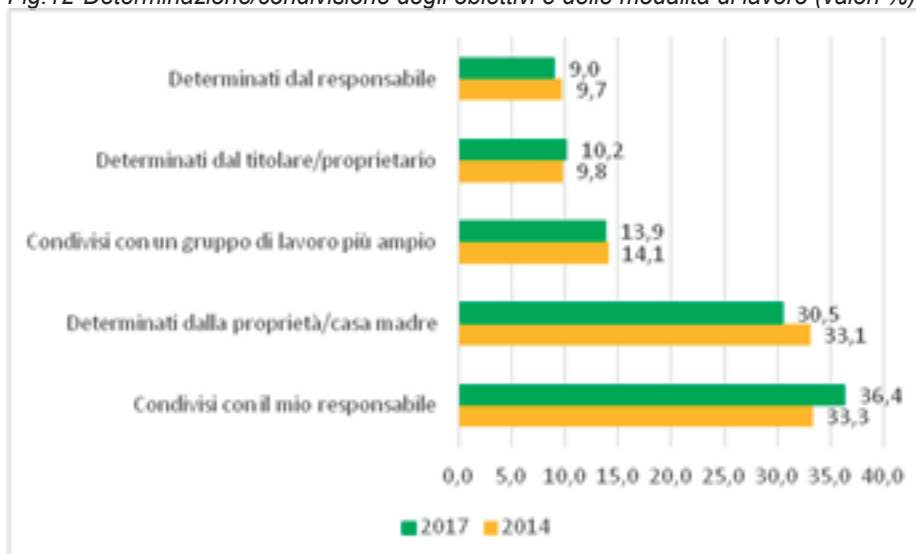
Quasi i due terzi dei Quadri intervistati (62,9%) dispongono di un budget da gestire. Il 30,6% è costretto, però, ad operare all'interno di vincoli di budget, mentre il rimanente 32,3% può gestire il proprio budget in autonomia o secondo orientamenti aziendali. L'età del Quadro incide inevitabilmente sulla configurazione della gestione del budget: ai più giovani viene accordata una minore autonomia che viene, invece, riservata ai Quadri con maggiore esperienza.

Fig.11 Disponibilità di budget (valori %) - Anni 2014 e 2017



Coerentemente con la disponibilità di un budget da gestire, gli obiettivi e le modalità di lavoro sono prevalentemente condivisi con il proprio Responsabile (36,4%), in aumento rispetto al 2014 (33,3%). Per quasi un terzo dei Quadri, invece, gli obiettivi sono determinati dalla proprietà/casa madre (30,5%), dal titolare/proprietario (10,2%) o dal Responsabile (9,0%), mentre vengono condivisi con un gruppo di lavoro più ampio solo nel 13,9% dei casi.

Fig.12 Determinazione/condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro (valori %) - Anni 2014 e 2017





Percorsi e prospettive di carriera dei Quadri

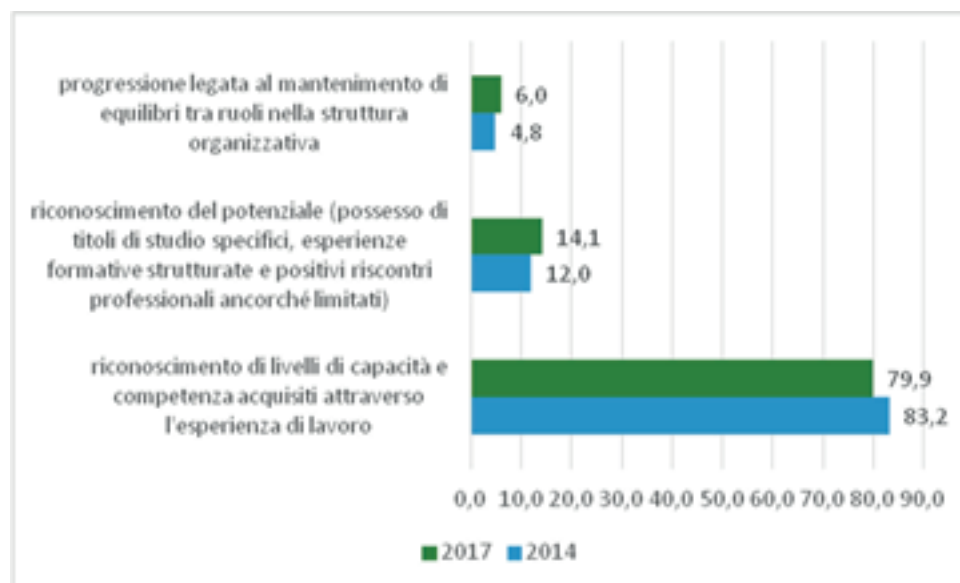
Il 67,3% degli intervistati (66,1% tra gli uomini e 69,8% tra le donne) è diventato Quadro nell'azienda in cui lavora attualmente. Questo è particolarmente vero per i Quadri di età più giovane e per coloro che hanno un'anzianità di ruolo più recente. I Quadri più maturi hanno, invece, sperimentato con maggiore frequenza realtà aziendali diverse.

Tab.4 Azienda in cui gli intervistati sono diventati Quadri (valori %) – Anni 2014 e 2017

	Totale		da meno di 3 anni		3-5 anni		6-10 anni		11-19 anni		20 e oltre	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Nell'azienda in cui lavora attualmente	71,3	67,3	92,3	96,1	86,8	74,3	69,1	68,6	49,0	44,6	50,9	33,9
In un'altra azienda	28,7	32,7	7,7	3,9	13,2	25,7	30,9	31,4	51,0	55,4	49,1	66,1
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(Base=Totali Quadri)	1.067	1.020	208	229	205	171	346	287	251	271	57	62

Nella stragrande maggioranza dei casi gli intervistati dichiarano di essere diventati Quadri come frutto del riconoscimento delle capacità e delle competenze acquisite attraverso l'esperienza di lavoro (79,9%), in misura decisamente minore in seguito al riconoscimento del proprio potenziale (14,1%) o come risultato della progressione legata al mantenimento di equilibri tra ruoli nella struttura organizzativa (6,0%).

Fig.13 Modalità attraverso cui gli intervistati sono divenuti Quadri (valori %) – Anni 2014 e 2017

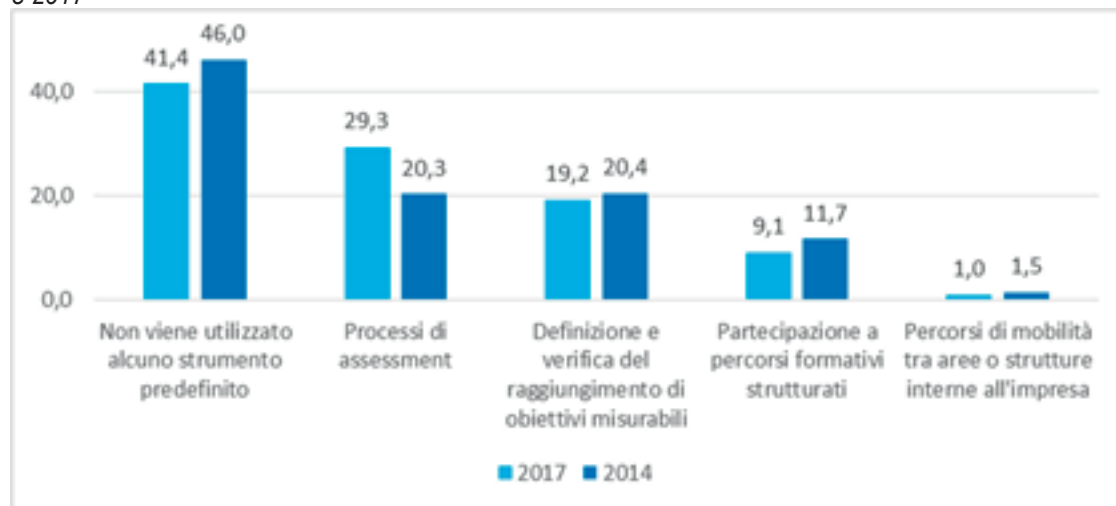


Per ciò che concerne gli strumenti utilizzati dall'impresa per favorire la crescita e lo sviluppo dei propri Quadri, in molti casi emerge che l'azienda non mette a disposizione strumenti predefiniti (41,4%). Quando tali strumenti sono disponibili, vengono forniti sotto forma di strumenti di *assessment* (29,3%) e strumenti per la verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili (19,2%). La partecipazione a percorsi formativi strutturati come strumento dello sviluppo della professionalità dei Quadri occupa una posizione di modesto rilievo (9,1%) così come i percorsi di mobilità tra aree o strutture interne all'impresa (1,0%). Rispetto al 2014 aumenta il ricorso a strumenti predefiniti, in



particolare a strumenti che definiscono i processi di *assessment*: valutazione della performance, delle conoscenze e delle competenze acquisite, valutazione del potenziale, ecc. (29,3% nel 2017 vs. 20,3% nel 2014).

Fig.14 Strumenti utilizzati nell'impresa per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri (valori %) – Anni 2014 e 2017



All'interno di questo quadro generale, il **50% dei Quadri del campione si ritiene in vario modo soddisfatto** dell'attuale posizione ricoperta. In particolare il 40,8% degli intervistati (44,2% tra gli uomini e 33,3% tra le donne) dichiara di essere pronto ad intraprendere un ruolo di ulteriore responsabilità che gli sarà riconosciuto dall'azienda attuale (in aumento rispetto al 36,1% del 2014) e il 9,2% dichiara di essere soddisfatto dell'attuale posizione ricoperta e di non avere alcuna intenzione di cambiare in futuro (9,3% tra gli uomini e 9,1% tra le donne). **La rimanente metà dei Quadri del campione invece non si ritiene soddisfatta**: sono convinti che per migliorare la propria condizione professionale saranno costretti a cambiare azienda (30,5% del campione), oppure stanno valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo (3,0%) o ancora, pur non avendo intenzione di cambiare in futuro, non sono pienamente soddisfatti (1,9%). Una quota non irrilevante di Quadri sostiene che in questo particolare momento non è in grado di valutare le possibili evoluzioni della propria carriera (8,9%). Infine, esiste un'area di "rassegnazione" dovuta, in parte alla vicinanza al momento del pensionamento che porta a ridimensionare l'interesse del Quadro verso ulteriori investimenti professionali (2,5%), dall'altra ad un atteggiamento di pessimismo che porta il Quadro a credere che - anche cambiando azienda - le proprie prospettive di carriera non miglioreranno (3,1%).

Tab.5 Prospettive di carriera dei Quadri intervistati (valori %) – Anni 2014 e 2017

Prospettive di carriera	Totale		Uomini		Donne	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Sono pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che mi verrà riconosciuto dall'azienda attuale	36,1	40,8	37,8	44,2	32,6	33,3
Per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda	33,4	30,5	33,9	28,6	32,3	34,6
Sono soddisfatto della mia attuale posizione e non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro	9,9	9,2	8,1	9,3	13,7	9,1
Non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni della mia carriera	9,8	8,9	9,0	9,0	11,4	8,8
Non potrò andare oltre nella mia carriera anche se cambiassi azienda	2,3	3,1	2,1	2,1	2,6	5,3
Sto valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo	4,4	3,0	4,9	2,7	3,4	3,8
Mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro	1,9	2,5	1,8	2,3	2,0	3,1
Pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione, non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro	2,2	1,9	2,4	1,9	2,0	1,9
	100	100	100	100	100	100
(Base=Totale Quadri)	1.067	1.020	717	702	350	318

I Quadri e l'identità di ruolo

In termini di identità di ruolo, una quota consistente del campione ritiene che il ruolo del Quadro sia un ruolo di **responsabilità con differenze molto sfumate rispetto a quelle del dirigente (40,7%)**. È tra gli uomini che questa convinzione è maggiormente radicata (43,3% vs. 34,9% delle donne). Al contrario le donne Quadro ritengono, in proporzioni maggiori rispetto agli uomini, che il Quadro sia piuttosto un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica: 28,6% tra le donne e 24,5% tra gli uomini. Più di un rispondente su dieci (11,0%) sostiene, invece, che quello del Quadro non è un profilo tecnico ma piuttosto il profilo di un risolutore di problemi oppure che il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa (8,2%). Infine, il 3,9% del campione sottolinea l'aspetto di disponibilità del proprio tempo nei confronti dell'azienda come forte fattore d'identità, più tra gli uomini che tra le donne. Nel complesso la percezione dell'identità di ruolo dei i Quadri intervistati nel 2017 non mostra sostanziali mutamenti rispetto a quella rilevata nel 2014.

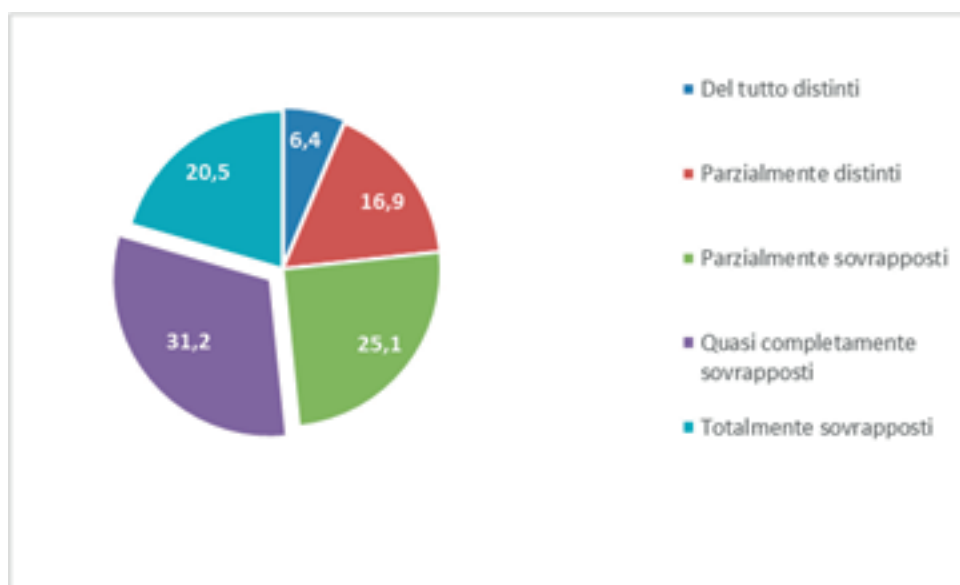
Tab.6 Auto-percezione dell'identità di ruolo del Quadro per genere (valori %) – Anni 2014 e 2017

	totale		uomini		Donne	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Quello del Quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate	40,6	40,7	43,0	43,3	35,7	34,9
Il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica	24,9	25,8	23,7	24,5	27,4	28,6
Il Quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi	10,7	11,0	9,3	9,4	13,4	14,5
Il Quadro esiste solo come espressione contrattuale	9,9	10,4	9,5	9,4	10,9	12,6
Il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa	8,4	8,2	8,8	8,7	7,4	7,2
Il Quadro è un lavoratore che più di altri non guarda l'orologio	5,5	3,9	5,7	4,7	5,2	2,2
Totale	100	100	100	100	100	100
(Base=Totale Quadri)	1.067	1.020	717	702	350	318



È stato, infine, chiesto agli intervistati se esista o meno una sovrapposizione tra le responsabilità e le attività che si ritengono caratteristiche della posizione di Quadro da una parte e le responsabilità e le attività da loro effettivamente svolte dall'altra. Secondo quasi 8 Quadri su 10 (76,8%) la sovrapposizione di queste due aree esisterebbe, sia pure secondo gradi differenti. Una consistente quota di Quadri ritiene, infatti, che responsabilità effettive e responsabilità di ruolo siano quasi completamente sovrapposte (31,2%) o, addirittura, che siano totalmente sovrapposte (20,5%). Secondo il 25,1% del campione tale sovrapposizione esiste ma solo parzialmente, mentre appena il 6,4% ritiene che le due aree siano totalmente distinte.

Fig.15 Grado di sovrapposizione tra le mansioni/ruoli effettivamente svolti e quelli ritenuti caratteristici della posizione di Quadro (valori %) – Anno 2017



Condizioni di soddisfazione e insoddisfazione dei Quadri

I Middle Manager citano come elementi di soddisfazione legati al proprio ruolo, nell'ordine: la possibilità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione aziendale (35,2% di citazioni), la possibilità di apprendimento (32,5%), la varietà dei compiti e delle mansioni (31,8%), l'autonomia decisionale (31,8%) e l'opportunità di poter utilizzare conoscenze e competenze di tipo interdisciplinare/trasversale (30,6%).

Elementi di soddisfazione aggiuntivi sono rappresentati dalla possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi (21,8%), la flessibilità dell'orario di lavoro (20%), la retribuzione monetaria (18,4%) e i riconoscimenti legati al raggiungimento degli obiettivi di lavoro (15,0%).

L'elemento che raccoglie meno consensi è quello legato all'adeguatezza del rapporto tra compiti richiesti ed effettivo possesso di competenze ed esperienze, menzionato solo dal 7% degli intervistati. In misura maggiore rispetto agli uomini, le donne Quadro indicano come fattori decisivi di soddisfazione l'utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale (37,4% vs. 27,5%) e la varietà dei compiti e delle mansioni (36,5% vs. 29,6%).

Tab.7 Elementi di soddisfazione lavorativa per genere (valori %) - Anni 2014 e 2017

Elementi di soddisfazione lavorativa	Totale		Uomini		Donne	
Possibilità di contribuire con il mio lavoro al miglioramento dell'organizzazione aziendale	40,2	35,2	39,9	34,9	40,9	35,8
Possibilità di apprendere cose nuove	25,0	32,5	22,6	32,1	30,0	33,3
Varietà dei compiti e delle responsabilità	24,8	31,8	22,7	29,6	29,1	36,5
Autonomia decisionale	38,5	31,8	38,2	32,3	39,1	30,5
Utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare /trasversale	25,4	30,6	23,8	27,5	28,6	37,4
Possibilità di confrontarmi con obiettivi ambiziosi	15,7	21,8	16,5	23,2	14,3	18,6
Flessibilità dell'orario di lavoro	17,6	20,0	18,1	21,1	16,6	17,6
Buona retribuzione	17,4	18,4	19,5	20,2	13,1	14,5
Riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro (quantitativi e qualitativi)	17,3	15,0	18,4	15,7	15,1	13,5
Sintonia con il management	14,4	11,2	13,4	11,1	16,6	11,3
Opportunità di carriera	5,2	9,5	5,9	10,7	4,0	6,9
Posizione influente nell'organizzazione	9,0	7,8	9,8	8,3	7,4	6,9
Adeguate rapporto tra compiti richiesti ed effettivo possesso di competenze ed esperienze	8,8	7,0	9,2	7,1	8,0	6,6
<i>Risposte=(Totale citazioni)</i>	<i>2.770</i>	<i>2.779</i>	<i>1.850</i>	<i>1.922</i>	<i>920</i>	<i>857</i>
<i>Base=(Totale Quadri)</i>	<i>1.067</i>	<i>1.020</i>	<i>717</i>	<i>702</i>	<i>350</i>	<i>318</i>

In modo speculare, i più citati elementi di **insoddisfazione lavorativa** sono le insufficienti possibilità di progressione di carriera (29,5%), la retribuzione inadeguata (26,5%), la limitata possibilità di influire sulle strategie aziendali (24,7%), l'assenza o scarsità di riconoscimenti legati al raggiungimento degli obiettivi (20,1%) e l'orario di lavoro (19,8%).

Tab.8 Elementi di insoddisfazione lavorativa per genere (valori %) – Anni 2014 e 2017

Elementi di insoddisfazione lavorativa	Totale		Uomini		Donne	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Insufficienti possibilità di ulteriore carriera	30,7	29,5	31,1	28,8	30,0	31,1
Retribuzione inadeguata	30,0	26,5	31,2	25,6	27,4	28,3
Scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali	26,2	24,7	27,8	27,4	23,1	18,9
Assenza / scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro	21,6	20,1	20,6	18,1	23,7	24,5

Orario di lavoro eccessivo	17,6	19,8	16,6	19,4	19,7	20,8
Scarsa autonomia decisionale	15,1	17,1	16,6	17,9	12,0	15,1
Scarsa visibilità degli effetti del mio operato sul miglioramento nell'organizzazione aziendale	16,9	13,6	16,0	12,8	18,6	15,4
Scarsa possibilità di apprendere cose nuove	11,2	13,5	9,8	13,5	14,0	13,5
Sollecitazione continua al raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi	9,3	12,8	9,8	13,5	8,3	11,3
Scarsa sintonia con il management	11,5	11,1	12,0	12,0	10,6	9,1
Eccessiva varietà dei compiti e delle mansioni	8,3	10,3	7,7	10,7	9,7	9,4
Mi vengono richieste conoscenze e competenze non strettamente riguardanti il mio ambito specialistico di pertinenza	7,3	7,6	7,0	7,3	8,0	8,5
Mancata corrispondenza tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze	5,1	6,6	5,2	6,7	4,9	6,3
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	<i>2.250</i>	<i>2.175</i>	<i>1.515</i>	<i>1.491</i>	<i>735</i>	<i>684</i>
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	<i>1.067</i>	<i>1.020</i>	<i>717</i>	<i>702</i>	<i>350</i>	<i>318</i>

I percorsi formativi dei Quadri

Lo sviluppo delle competenze professionali dei Quadri si realizza principalmente attraverso modalità di iniziativa individuale come l'esperienza di lavoro accumulata nel corso del tempo (40,1% di citazioni) e gli approfondimenti personali autonomi (33,8%), sebbene nel 2017 queste due modalità siano meno citate rispetto al 2014 in quanto lasciano spazio alla partecipazione a fiere, convegni e incontri (17,9%), nuova modalità introdotta con l'indagine 2017. I corsi di formazione organizzati dall'azienda vengono citati solo al terzo posto (31,9%), mentre al quarto incontriamo il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili (23,8%). Minoritarie risultano invece modalità di aggiornamento delle competenze attraverso la frequenza a corsi di formazione al di fuori dell'orario di lavoro (15,6%), il sostegno di tecnici e specialisti esterni (12,8%), le piattaforme aziendali on-line (9,0%) e l'applicazione di conoscenze e competenze derivanti da altri contesti (4,4%).

Tab.9 Modalità di aggiornamento delle competenze professionali per genere (valori %) – Anni 2014 e 2017

Modalità di aggiornamento	Totale		Uomini		Donne	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
Attraverso l'esperienza di lavoro	44,7	40,1	47,4	41,9	39,1	36,2
Incentivando gli approfondimenti personali autonomi (attraverso lettura di libri, manuali tecnici, riviste specializzate)	39,3	33,8	40,9	34,0	36,0	33,3
Attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda	32,1	31,9	30,5	32,9	35,4	29,6
Attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	24,5	23,8	24,5	22,6	24,3	26,4
Partecipazione a fiere, convegni, incontri *	-	17,9	-	17,8	-	18,2
Attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	15,9	15,6	16,2	16,2	15,4	14,2
Attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni	15,1	12,8	11,7	11,5	22,0	15,7
Attraverso una piattaforma formativa aziendale online	6,9	9,0	6,6	8,7	7,7	9,7
Applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti	4,5	4,4	4,6	4,1	4,3	5,0
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	1.953	1.932	1.308	1.333	645	599
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	1.067	1.020	717	702	350	318

*modalità di risposta nuova rispetto al 2014

Nel complesso le esigenze di aggiornamento e di crescita condotte tramite le modalità sopra descritte non incontrano il favore dei Quadri intervistati. Sia uomini che donne si dichiarano, infatti, insoddisfatti di tali modalità ed auspicano, in ordine di priorità, di poter frequentare corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle loro specifiche esigenze (58,7%), una maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali (27,4%), la partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni (24,9%), il ricorso a iniziative di *action-learning* interne o esterne (24,7%), un confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche simili (21,3%) e un maggiore ricorso a specialisti esterni (20,7%).

Sia donne che uomini citano come prioritaria la partecipazione a corsi di formazione più mirati alle proprie esigenze (61,9% tra le donne e 57,3% tra gli uomini). Le donne pongono un maggiore accento sulla necessità di iniziative di *action-learning*, mentre gli uomini sulla maggiore disponibilità di tempo per gli approfondimenti personali.

Tab.10 Esigenze di aggiornamento delle competenze professionali per genere (valori %) – Anni 2014 e 2017

Esigenze di aggiornamento	Totale		Uomini		Donne	
Corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle specifiche esigenze dei Quadri	64,1	58,7	68,1	57,3	56,0	61,9
Maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali	30,4	27,4	28,0	29,2	35,1	23,3
Partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, al di fuori dell'orario di lavoro	27,8	24,9	29,0	25,9	25,4	22,6
Iniziative di <i>action-learning</i> interne o esterne *	-	24,7	-	23,2	-	28,0
Confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	25,1	21,3	24,4	22,4	26,6	18,9
Maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni	17,5	20,7	16,7	19,5	19,1	23,3
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	1.760	1.812	1.192	1.246	568	566
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	1.067	1.020	717	702	350	702

* modalità nuova rispetto al 2014

Il canale principale attraverso cui i Quadri intervistati si tengono aggiornati sulle opportunità di formazione è il **sito web o la newsletter di Quadrifor**, con circa il doppio delle citazioni (**66,7%**) rispetto al secondo canale maggiormente citato ossia le **riviste e le ricerche sul web (37,6%)**. Sale inoltre di circa +3 punti percentuali rispetto al 2014.

Tab.11 Canali preferiti di aggiornamento circa le opportunità di formazione (valori %)

Canali di aggiornamento	2014	2017
Quadrifor (sito, newsletter etc.)	63,9	66,7
Riviste specialistiche, ricerca sul web	28,4	37,6
Siti internet di enti di formazione	32,3	36,2
Cataloghi e/o proposte di società esterne/specializzate	19,0	24,1
Realtà associative	10,6	14,1
Nessuno/non mi informo sulle opportunità di formazione	7,4	9,4
Corsi interni all'azienda	-	0,9
Confronto con altri (colleghi, fornitori)	-	0,6
Consulenti	-	0,3
Università	-	0,2
Altro	0,7	0,1
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	1.940	1.735
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	1.020	1.067

Seguono nell'ordine i siti Internet che si occupano di formazione (36,2%; +9,2 punti percentuali rispetto al 2014) e le proposte/cataloghi di società specializzate esterne (24,1%; +5,1 punti percentuali rispetto al 2014). Le donne citano con maggiore frequenza il canale Quadrifor come canale di informazione: 71,4% contro il 65,4% di citazioni degli uomini.



Le iniziative di formazione organizzate dall'azienda a cui i Quadri del nostro campione hanno partecipato vengono proposte primariamente durante l'orario di lavoro (73,5%) e solo nel 6,2% dei casi fuori di esso. La quota di Quadri che lavorano in aziende nelle quali non vengono svolte iniziative di formazione rimane alta anche se in calo: 20,3% (-3,1 punti percentuali in meno rispetto al 2014).

Fig.16 Quando si svolgono le attività di formazione previste dall'azienda (valori %) – Anno 2017



Tra coloro che hanno partecipato a corsi di formazione in orario di lavoro, quasi 6 su 10 (57,7%; -5,7 punti percentuali rispetto al 2014) hanno una percezione positiva dell'atteggiamento aziendale nei confronti della formazione in quanto ritengono che l'impresa per cui lavorano crei le condizioni ottimali per una loro efficace partecipazione. Sono soprattutto gli uomini ad avere tale percezione (59,1%), in misura minore le donne (54,6%). Rimane, ad ogni modo, una proporzione considerevole di Quadri che afferma che l'azienda non vede di buon occhio la loro partecipazione a eventi di formazione in quanto rappresenta una sottrazione di ore al normale orario lavorativo (20,3%). Molti Quadri, inoltre, sostengono di venire interrotti durante la loro partecipazione ai corsi per l'insorgere di problemi di lavoro contingenti (19,2%; +5 punti percentuali rispetto al 2014). Infine, una più modesta quota di Quadri avverte che la propria assenza durante le attività di formazione potrebbe creare dei problemi all'azienda (2,8%).

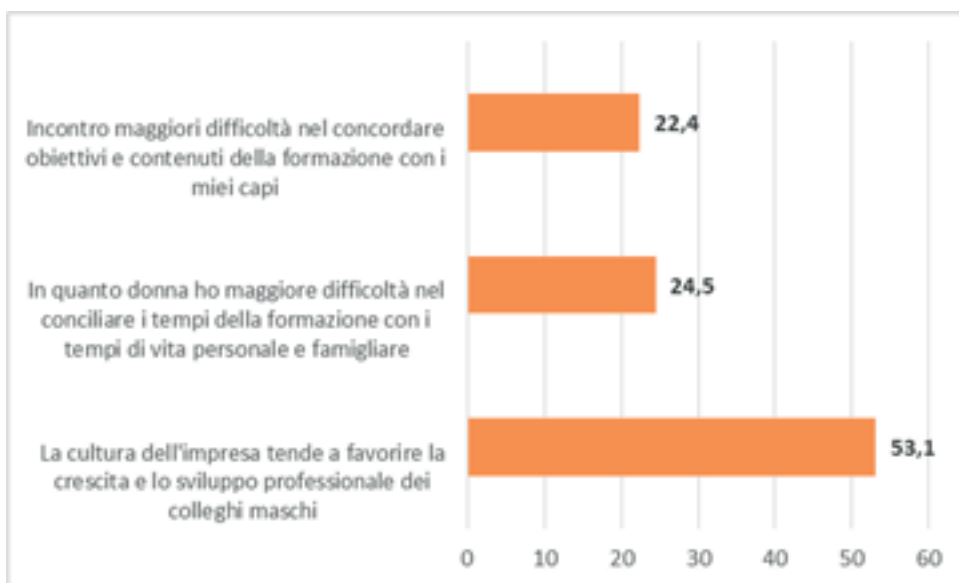
Tab.12 Atteggiamenti dell'azienda nei confronti delle attività di formazione per genere (valori %) – Anni 2014 e 2017

	Totale		Uomini		Donne	
	2014	2017	2014	2017	2014	2017
L'azienda crea le condizioni ottimali per un'efficace partecipazione	63,4	57,7	66,7	59,1	57,3	54,6
Pur con il pieno consenso dell'azienda, avverto che la mia partecipazione crea problemi alla continuità del lavoro	19,8	20,3	16,6	19,0	25,5	23,1
Spesso la partecipazione viene interrotta da richieste (telefoniche o di persona) per problemi di lavoro contingenti	14,2	19,2	13,8	19,6	15,0	18,3
Mi viene fatto capire che l'assenza dal lavoro potrebbe creare dei problemi	2,6	2,8	2,9	2,3	2,2	3,9
<i>Totale</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>(Base = Totale Quadri che hanno partecipato ad attività di formazione in orario di lavoro)</i>	<i>760</i>	<i>750</i>	<i>493</i>	<i>521</i>	<i>267</i>	<i>229</i>

Genere e formazione

Il **30,8%** delle donne intervistate dichiara di avvertire delle chiare differenze rispetto ai colleghi uomini nella possibilità di accesso ad iniziative formative (in lieve calo rispetto al 32,0% del 2014). Tra quante si ritengono vittime di tale discriminazione, oltre la metà (**53,1%**) crede che la cultura dell'impresa tenda nettamente a favorire la crescita e lo sviluppo professionale dei colleghi maschi. Il **24,5%** sostiene di avere maggiori difficoltà nel conciliare i tempi della formazione con i tempi di vita personale e familiare (es. formazione fuori sede o fuori orario di lavoro) e, infine, il **22,4%** dichiara di incontrare maggiori difficoltà nel concordare obiettivi e contenuti della formazione con i propri superiori.

Fig.17 Atteggiamento percepito dalle donne Quadro nei propri confronti sulla possibilità di accesso ad iniziative di formazione rispetto agli uomini (valori %) – Anni 2014 e 2017





Partecipazione ad attività formative promosse da Quadrifor

Il **37,9%** dei Quadri intervistati ha partecipato negli ultimi tre anni ad **iniziative di formazione promosse da Quadrifor**. Si è verificato pertanto un progressivo incremento rispetto al dato rilevato nelle indagini del 2010 (32,0%) e del 2014 (33,8%).

Coloro che non vi hanno partecipato segnalano come principale ostacolo alla partecipazione il fatto che le iniziative si svolgevano in periodi coincidenti con altri impegni (49,6%). Questa motivazione è di gran lunga la motivazione più citata, tanto che la frequenza delle citazioni è addirittura doppia rispetto al secondo e al terzo ostacolo indicato, ossia il fatto che l'offerta formativa di Quadrifor non risponda alle specifiche esigenze del Quadro intervistato (23,9%) e la non conoscenza delle iniziative (23,1%). Con minore frequenza vengono invece citate la difficoltà a raggiungere la sede nella quale si svolge la formazione (17,1%), la difficoltà ad iscriversi per l'eccesso di domanda rispetto all'offerta (12,0%) e la mancanza di consenso dell'azienda (9,2%).

Fig.18 Partecipazione dei Quadri intervistati a iniziative di formazione Quadrifor negli ultimi 3 anni (valori %) – Anni 2014 e 2017

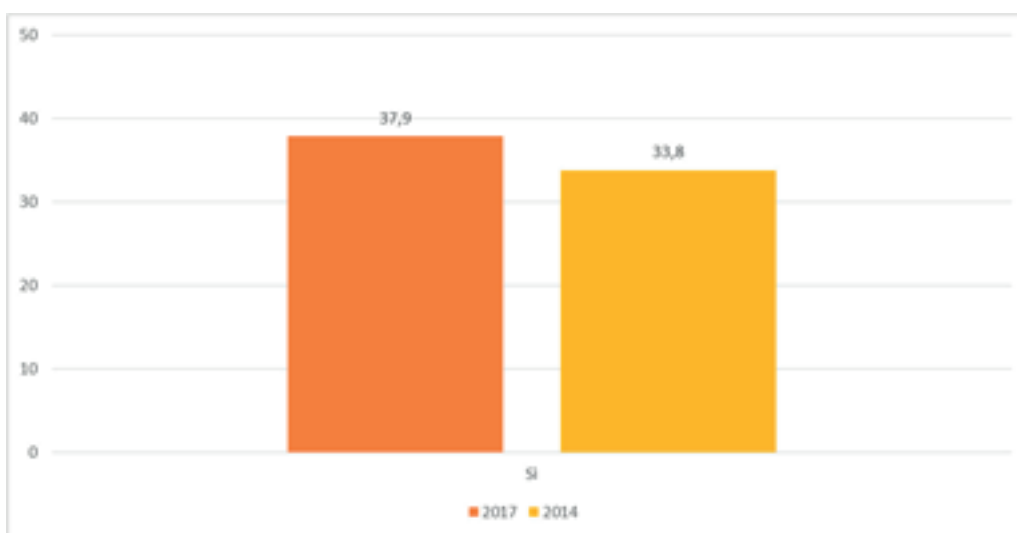
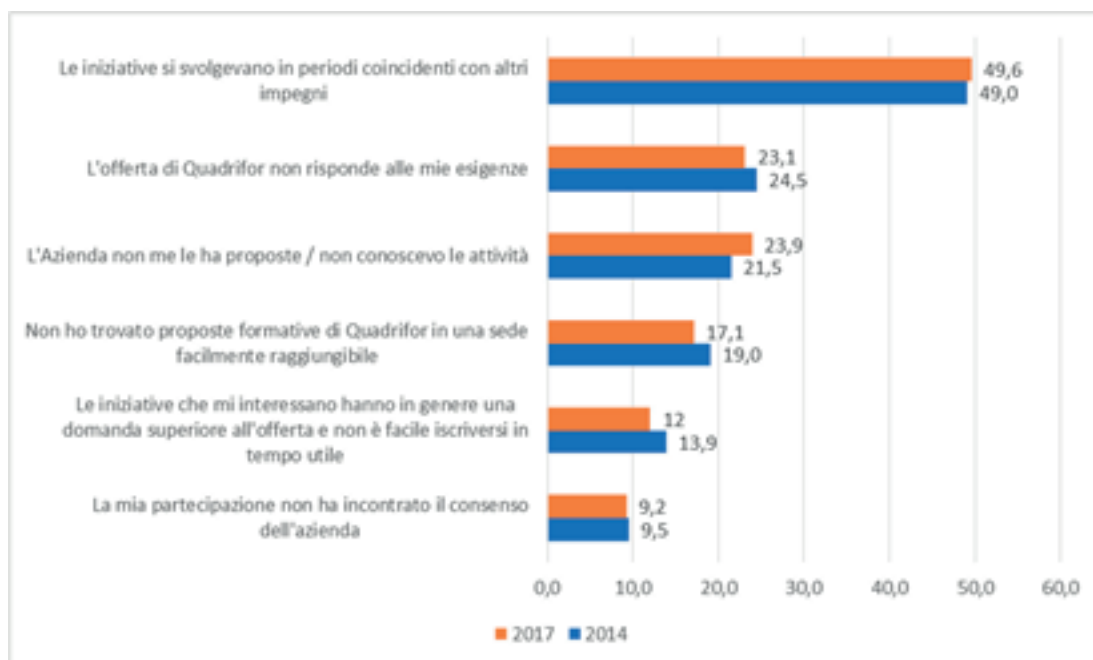


Fig.19 Motivazioni della non partecipazione alle iniziative di formazione promosse da Quadrifor (valori %) – Anni 2014 e 2017





I Quadri e le aspettative di formazione

Nell'ultima sezione del questionario si sono, infine, indagate le opinioni dei Quadri in merito alle competenze che dovrebbero essere maggiormente rafforzate in considerazione delle sfide che prevedono di affrontare nel futuro.

Tali competenze sono, secondo i Quadri intervistati, la capacità di aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza (37,4% di citazioni) e le competenze relative alla **capacità di innovare** (32,4%). Le donne mostrano maggiore interesse verso le prime competenze (punti di forza) (40,3% vs. 36,0% tra gli uomini), mentre gli uomini prediligono l'innovazione (34,3% vs. 28,0% tra le donne).

Seguono, in ordine di priorità, l'abilità di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture (27,5%), la capacità di sviluppare la motivazione dei propri collaboratori (27,1%), la capacità di conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della *digital transformation* (Intelligenza Artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.) (26,3%), l'abilità di allenare la propria capacità di pensiero critico e costruttività (25,5%) e saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza) (25,1%).

Le risposte fornite fanno emergere, come nella precedente indagine del 2014, il fatto che le aree di maggiore interesse riguardano non tanto le funzioni "tradizionali" del ruolo di Quadro, ossia il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione di processi, ma funzioni che in anni recenti hanno ampliato i confini di tale categoria. Sempre di più, infatti, i Quadri stanno assumendo le funzioni chiave di: 1) garanti rispetto alla continuità della cultura aziendale, 2) supervisione e coaching, 3) innovazione, 4) coinvolgimento e clima interno. Diventa sempre più cruciale, quindi, coltivare e approfondire le dimensioni trasversali della professione: capacità di innovazione, comunicazione, *leadership*, *team building*, *teamworking* e negoziazione.

Tab.13 Competenze che i Quadri ritengono di dover acquisire/rafforzare in futuro per genere (valori %) – Anni 2014 e 2017

Competenze da acquisire / rafforzare	Totale		Uomini		Donne	
Aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento *	-	37,4	-	36,0	-	40,3
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	41,6	32,4	44,4	34,3	36,0	28,0
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	28,1	27,5	29,0	26,5	26,3	29,9
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	33,7	27,1	34,7	26,8	31,7	27,7
Conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della <i>digital transformation</i> (Intelligenza Artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.) *	-	26,3	-	27,9	-	22,6
Allenare la propria capacità di pensiero critico e costruttività *	-	25,5	-	25,5	-	29,2
Saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza) *	-	25,1	-	23,6	-	28,3
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	32,0	24,5	34,0	26,4	27,7	20,4
Saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (cruscotti per l'analisi di big data etc.) *	-	23,6		21,5		28,3
Gestire i cambiamenti organizzativi	20,5	21,8	19,1	21,5	23,4	22,3
Sviluppare e gestire il lavoro in team	28,5	20,4	29,1	19,9	27,1	21,4
Migliorare la propria capacità di ascolto e comprensione *	-	19,9		17,7	-	24,8
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	25,0	17,4	24,5	18,1	26,0	15,7
Conoscere gli strumenti per gestire team virtuali (<i>smart-working, e-project management</i> etc.) *	-	15,5	-	16,4	-	13,5
Comprendere e utilizzare i <i>social network</i>	15,6	15,1	13,5	15,1	19,7	15,1
Orientamento al business e imprenditorialità *	-	15,0		15,5	-	13,8
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	19,1	14,9	18,4	14,2	20,6	16,4
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	17,1	14,8	16,9	14,0	17,4	16,7
Sviluppare una visione di insieme *	-	14,5	-	15,1	-	13,2
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	16,8	14,2	18,3	14,1	13,7	14,5
Gestire trattative commerciali	15,0	14,1	16,5	15,4	12,0	11,3
Elaborare un piano di marketing	12,2	13,4	12,8	15,2	10,9	9,4
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,1	13,1	16,3	12,8	18,6	13,8
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	13,5	12,5	12,8	12,3	14,9	12,9
Ricerca, selezionare e reclutare il personale	9,6	11,5	11,3	13,2	6,0	7,5
Ricerca e organizzare le informazioni	13,9	10,9	13,9	10,7	13,7	11,3
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,6	9,7	9,5	9,1	9,7	11,0
Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	12,3	9,1	11,2	8,5	14,6	10,4
Coordinare la forza vendita	9,3	9,0	11,0	11,1	5,7	4,4
Orientamento alla business collaboration	10,1	8,2	8,8	7,1	12,9	10,7
Saper promuovere in azienda la cultura della <i>digital economy</i> e delle opportunità da essa derivanti *	-	8,2	-	9,3	-	6,0
Gestire un budget di area/reparto	7,6	8,1	7,7	8,8	7,4	6,6
Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,5	7,5	11,7	8,4	8,0	5,3
Organizzare e gestire il sistema di contabilità e amministrazione aziendale *	-	6,5	-	6,7	-	6,0
Saper valorizzare il talento dei nativi digitali *	-	6,5	-	6,1	-	7,2
Conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (<i>cyber-security</i>) *	-	5,9	-	6,1	-	5,3
Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	4,3	5,6	4,6	6,1	3,7	4,4
Coordinare l'area amministrazione e contabilità	5,0	5,1	4,3	4,8	6,3	5,7

Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	7,7	5,0	7,9	5,6	7,1	3,8
Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	5,0	4,6	5,2	4,4	4,6	5,0
Pianificare la politica delle risorse umane	4,3	4,3	3,8	2,8	5,4	7,5
Coordinare un servizio di <i>customer care</i> e monitorare la soddisfazione del cliente	8,8	4,2	8,1	5,1	10,3	2,2
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	4,1	3,4	4,5	3,1	3,4	4,1
Coordinare/gestire processi di acquisto/ approvvigionamento	4,7	2,6	5,6	2,6	2,9	2,8
Gestire le relazioni sindacali	2,7	2,3	2,5	1,7	3,1	3,5
Controllare gli adempimenti amministrativi relativi ai rapporti di lavoro	2,9	-	2,6	-	3,4	-
Pianificare il sistema di gestione amministrativa del personale	2,5	-	2,5	-	2,6	-
Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	4,1	-	3,6	-	5,1	-
Ruolo del Quadro	10,1	-	9,9	-	10,6	-
<i>(Risposte= Totale citazioni)</i>	5.172	6.366	3.518	4.393	1.654	1.973
<i>(Base = Totale intervistati)</i>	1.067	1.020	717	702	350	318

* modalità nuova rispetto al 2014

INDAGINE IMPRESE

Le figure professionali di riferimento

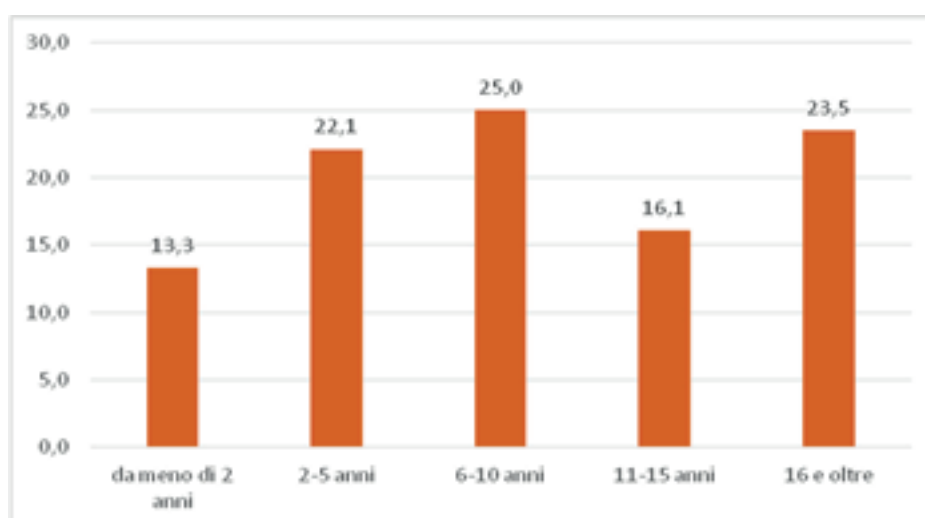
La numerosità campionaria dell'Indagine Imprese ammonta complessivamente a 791 casi. Le figure professionali che hanno risposto al questionario *on-line* per conto della propria azienda sono per lo più **Responsabili / Direttori amministrativi** (38,7%) e **Responsabili / Direttori del personale** (19,0%). In misura minore, invece, hanno risposto i Responsabili / Direttori della formazione / dello sviluppo risorse umane (12,5%), i Direttori generali (9,4%), gli Amministratori Delegati (5,7%) e i Titolari (3,3%) delle aziende contattate.

Tab.14 *Figure professionali di riferimento dell'impresa che hanno risposto al questionario (valori %) – Anno 2017*

	%
Responsabile/Direttore amministrativo	38,7
Responsabile/Direttore del personale	19,0
Responsabile/Direttore della formazione/dello sviluppo risorse umane	12,5
Direttore generale	9,4
Amministratore delegato	5,7
Titolare	3,3
Segreteria Generale/Segreteria di Direzione	3,0
Direttore/Responsabile Commerciale	2,5
Consulente del lavoro	2,3
Project Manager/Responsabile d'Area	2,1
Direttore Tecnico/Operations/Logistica/Affari Generali	1,1
Altro	0,4
Totale	100
Base	791

Le fasce di **anzianità di ruolo** in cui si concentra la maggioranza relativa dei rispondenti sono le fasce 6-10 anni (25,0%) e 16 anni e oltre (23,5%) che raccolgono quasi il 40% dei rispondenti.

Fig.20 *Anzianità di ruolo dei rispondenti (valori %) – Anno 2017*





Il profilo delle Imprese intervistate

Settore produttivo e dimensione aziendale

I settori economici di appartenenza delle imprese che hanno risposto al questionario riflettono il bacino di riferimento di Quadrifor. Si tratta, infatti, di aziende che operano principalmente nei settori del *Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (28,8%), dei *Servizi e consulenze alle imprese* (18,8%) e dell'*Informatica e attività connesse* (9,6%).

Le aziende dell'Indagine "Imprese" sono maggiormente distribuite nel settore *Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (28,8%) rispetto a quelle dell'Indagine "Quadri" (22,0%) che invece registra una quota piuttosto rilevante di aziende nel campo dell'*Informatica e attività connesse* (17,4%).

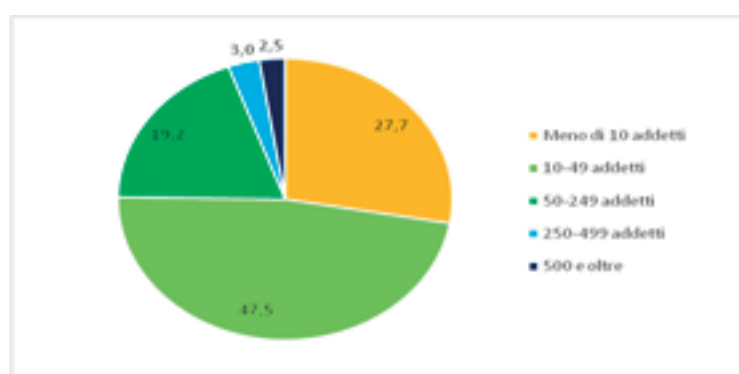
Tab.15 Settore produttivo di appartenenza delle imprese intervistate per dimensione aziendale (valori %) – 2017

Settore produttivo	Totale	Meno di 0 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	250-499 addetti	500 addetti e oltre
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio (autoveicoli e motocicli esclusi)	28,8	22,4	33,2	30,9	12,5	20,0
Attività di servizi / consulenza alle imprese (esclusa consulenza direzionale)	18,8	22,8	17,8	15,8	20,8	15,0
Informatica e attività connesse	9,6	6,8	10,9	10,5	8,3	10,0
Altri servizi pubblici, sociali e personali	6,1	5,5	6,1	6,6	8,3	5,0
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli), riparazione di beni personali e per la casa	5,6	2,3	5,1	6,6	20,8	25,0
Attività immobiliari	4,9	10,0	2,9	3,9	-	-
Ricerca e sviluppo	4,0	4,6	4,0	3,9	-	5,0
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli, vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione	2,8	1,40	2,4	5,3	4,2	5,0
Consulenza direzionale	2,3	2,30	3,5	-	-	-
Intermediazione monetaria e finanziaria (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)	2,0	2,30	2,4	1,3	-	-
Sanità e assistenza sociale	2,0	3,20	1,1	1,3	4,2	10,0
Alberghi e ristoranti	1,90	0,90	1,90	3,30	4,20	-
Telecomunicazioni	1,90	1,80	1,60	2,60	-	5,00
Attività manifatturiere	1,90	2,30	1,30	2,60	4,20	-
Trasporti e attività connesse	1,40	1,40	0,50	2,60	8,30	-
Istruzione	1,30	2,30	1,10	0,70	-	-
Assicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie	1,10	1,80	0,80	0,70	4,20	-
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	1,10	2,70	0,50	0,70	-	-
Costruzioni	1,00	1,40	1,30	-	-	-
Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni	0,90	-	1,60	0,70	-	-

Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	0,50	1,80	-	-	-	-
Attività postali e di corriere	-	-	-	-	-	-
Noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico	-	-	-	-	-	-
Totale	100	100	100	100	100	100
Base=(Totale imprese)	791	219	376	152	24	20

Nell'Indagine "Imprese" rispondono per lo più le aziende di **piccole dimensioni**, con 10-49 addetti (47,5%) e le **micro-imprese** (27,7%); contrariamente a quanto accade nell'Indagine "Quadri", dove i rispondenti lavorano prevalentemente in imprese di grandi (41,0%) o medie dimensioni (29,5%). Il campione delle Imprese è, infine, formato in misura minoritaria da imprese di medie dimensioni, con 50-249 addetti (19,2%) e di grandi dimensioni con 250 addetti e oltre (5,5%).

Fig.21 Numero di addetti delle imprese intervistate (valori %) – Anno 2017



Rapporti societari e localizzazione dei clienti

Le imprese **indipendenti** rappresentano una quota rilevante del campione (**39,8%**) rispetto alle imprese che (1) sono **parte integrante di un gruppo** (**30,6%**), (2) sono **partecipate da altre imprese** (24,1%) e/o (3) hanno **partecipazioni in altre imprese** (**19,5%**). Le aziende che partecipano ad un gruppo societario o hanno partecipazioni in altre imprese aumentano prevedibilmente all'aumentare della dimensione aziendale

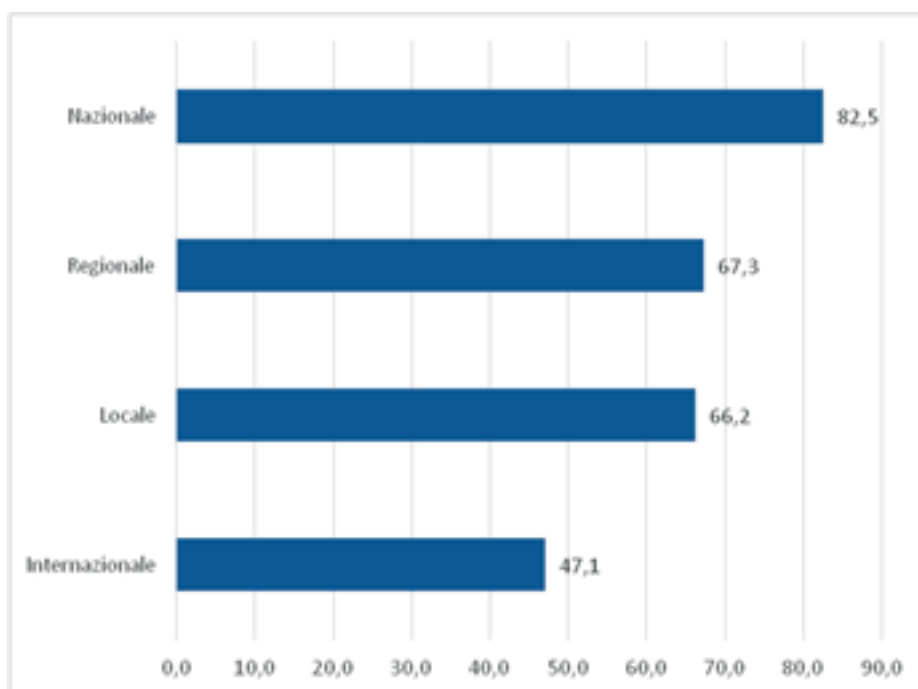
Fig.22 Tipo di rapporto societario delle imprese intervistate* (valori %) – Anno 2017



* domanda a risposta multipla

La complessità delle reti e delle relazioni che gran parte delle imprese mette in atto come elemento strategico di mercato produce una casistica piuttosto diversificata dei rapporti di tipo societario delle imprese campionate. Questa complessità riguarda anche le imprese di piccole dimensioni che, nell'ambito dei mercati locali, sono in grado di rivestire un ruolo cruciale all'interno delle filiere verticali e orizzontali.

Fig.23 Tipo di localizzazione dei clienti delle imprese intervistate* (valori %) - Anno 2017

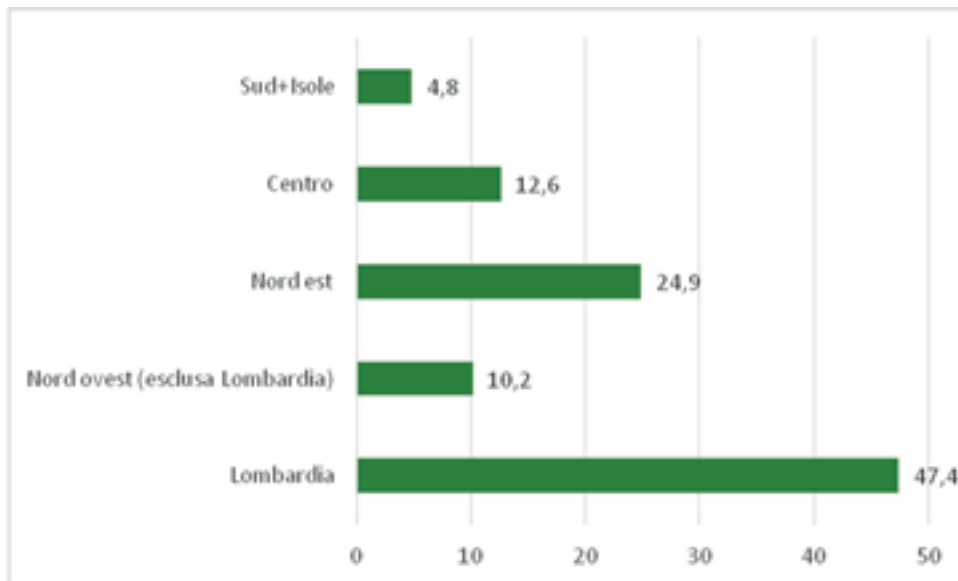


Per quanto riguarda la **localizzazione dei clienti**, si tratta di imprese che operano prevalentemente in ambito **nazionale** (82,5%), **regionale** (67,3%) e/o **locale** (66,2%), anche se la quota di imprese con clientela internazionale non è certo trascurabile (47,1%).

Concentrazione geografica

Più di 8 aziende su 10 operano nel **Nord (82,5%)**, con una decisa prevalenza (57,6%) nelle regioni dell'area geografica del Nord-ovest (il **47,4%** nella sola **Lombardia**) e, in misura minore, nell'area geografica del Nord-est (24,9%). Nelle regioni centrali l'incidenza delle aziende campionate scende al 12,6% e al 4,8% nel Sud e nelle Isole. La disomogenea distribuzione geografica è dovuta, come abbiamo sottolineato per l'Indagine Quadri, alla forte presenza di associati Quadrifor nelle regioni settentrionali.

Fig.24 Concentrazione geografica delle imprese intervistate (valori %) – Anno 2017



Il profilo dei Quadri delle imprese intervistate

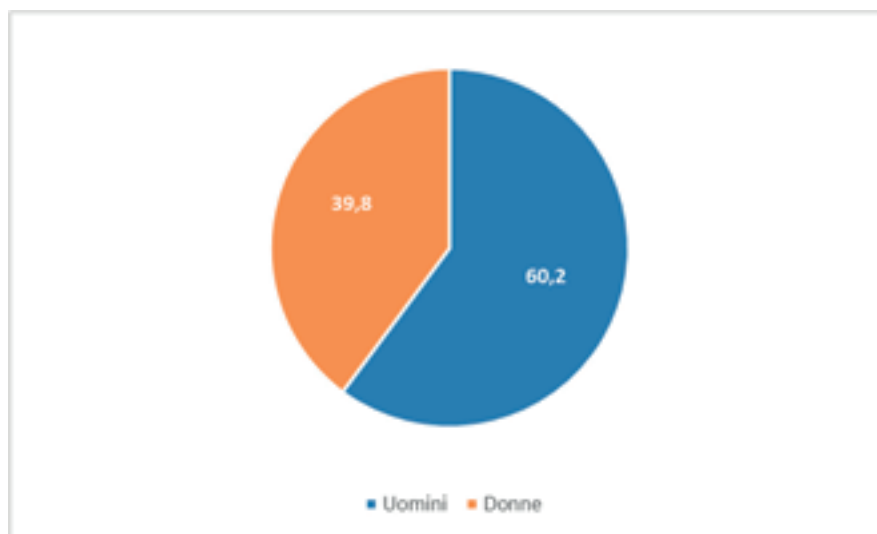
Le aziende che hanno risposto all'Indagine annoverano complessivamente al loro interno 3.662 Quadri, con una **media** di **4,6 Quadri** per azienda e una **mediana** di **9 Quadri**. Le frequenze percentuali più alte, coerentemente con le dimensioni aziendali, si addensano attorno ai valori di 1 o 2 Quadri per azienda. Più di 4 aziende su 10 (43,4%) dichiarano la presenza di un solo Quadro e più di 3 aziende su 10 (36,2%) annoverano nel proprio organico da 2 a 5 Quadri.

Tab.16 Numero di Quadri per azienda (valori %) – Anno 2017

N. Quadri in azienda	%
1	43,4
2-5	36,2
6-10	11,0
11-20	6,1
21-50	2,7
50 e oltre	0,8
Totale	100
(Base=Totale imprese)	791

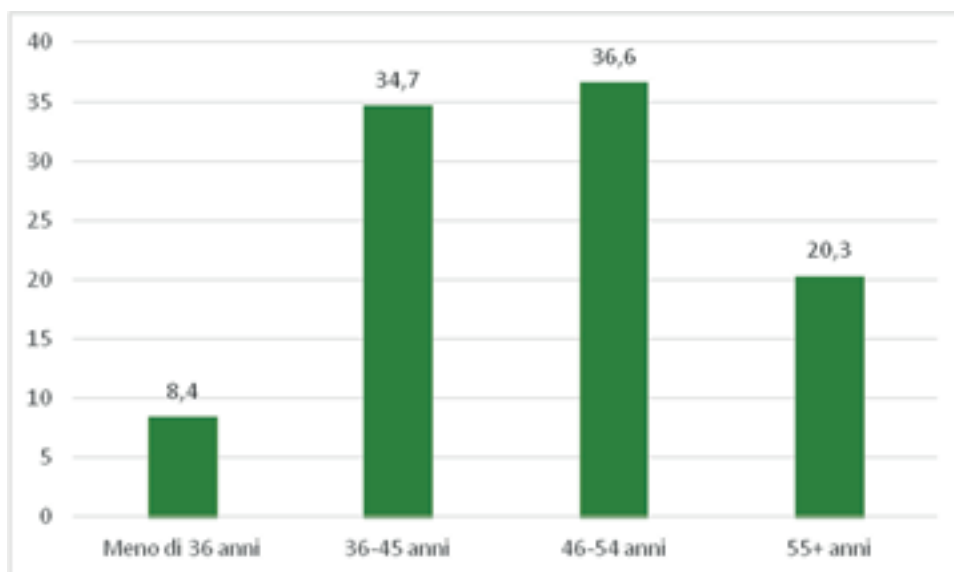
I Quadri di sesso maschile delle aziende intervistate sono il **60,2%** a fronte di una **presenza femminile** del **39,8%**. Gli studi condotti fino ad oggi confermano l'esistenza di un diverso accesso di uomini e donne alle cariche dirigenziali e, in particolare, sottolineano come le donne debbano investire molto più degli uomini in capitale umano per poter ridurre il divario di genere. Ancora oggi l'accesso delle donne ai ruoli manageriali è ostacolato sia dal permanere di una cultura aziendale che non favorisce lo sviluppo delle pari opportunità, sia dall'inadeguatezza di quei servizi che dovrebbero consentire alle donne di conciliare la carriera lavorativa con le responsabilità familiari.

Fig.25 Distribuzione per genere dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %) – Anno 2017



La distribuzione per **età** dei Quadri che lavorano per le imprese intervistate si concentra nelle classi **46-54** anni (36,6%) e **36-45** anni (34,7%).

Fig.26 Distribuzione per età dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %) – Anno 2017



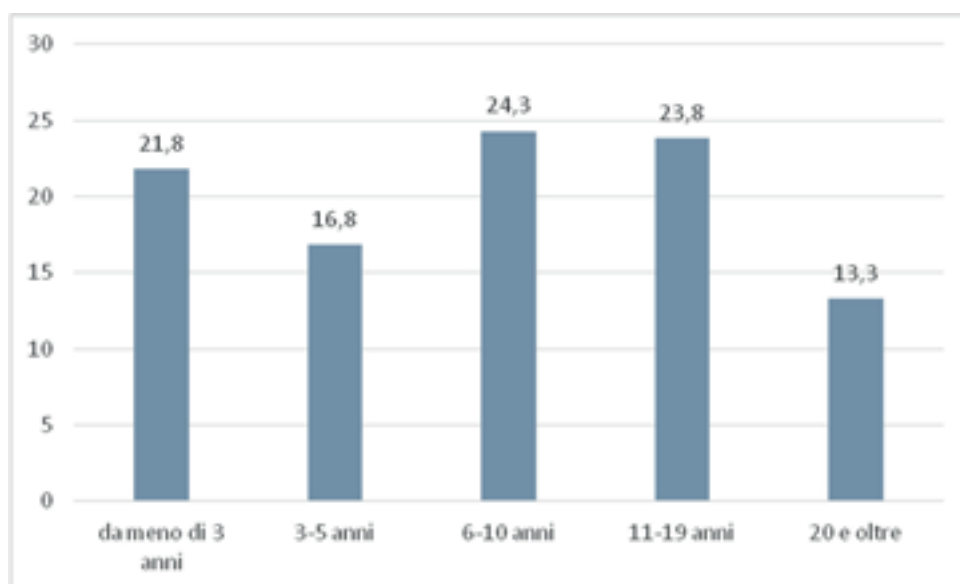
La classe d'età più giovane (**meno di 36 anni**) rappresenta solo l'**8,4%** del campione. Il risultato è sostanzialmente coerente con i dati istituzionali Istat delle Forze di Lavoro. Nel 2016 nel nostro Paese i giovani Quadri al di sotto dei 35 anni rappresentano appena l'8,1% del totale. I dati Istat mostrano come la distribuzione per età dei Quadri sia concentrata soprattutto nelle classi d'età superiori, tant'è vero che i Quadri "over 45" rappresentano quasi il 68% del totale. Come già osservato nelle precedenti indagini, questa distribuzione così sbilanciata ha inevitabilmente ricadute in termini di scarsa elasticità ai cambiamenti dei modi di produzione e di problemi di riconversione professionale aziendale nel caso di crisi. Si pone, pertanto, per la categoria dei Quadri, il problema dell'**invecchiamento del management** e del **ricambio intergenerazionale** che – è bene precisarlo - è una fenomeno che sta investendo l'intero mercato del lavoro italiano, a causa dell'allungamento dell'aspettativa di vita e dei bassi tassi di natalità.



Anzianità di ruolo

Per quanto riguarda l'anzianità il 21,8% dei Quadri presenti in azienda occupa tale ruolo da meno di 3 anni, il 16,8% da 3 a 5 anni, il 24,3% da 6 a 10 anni e il 23,8% da 11 a 19 anni, mentre il 13,3% ricopre questo ruolo da 20 anni e oltre.

Fig.27 Distribuzione per anzianità di ruolo dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %) – Anno 2017



Funzioni/aree di operatività dei Quadri

I Quadri del Terziario delle imprese associate a Quadrifor operano prevalentemente nell'area *Commerciale e della vendita* (45,9%), dell'*Amministrazione e della finanza* (41,3%), della *Produzione tecnica* (19,6%), del *Controllo di gestione* (16,8%) e della *Direzione generale* (15,5%). Esiste, inoltre, una quota di citazioni minoritaria ma non trascurabile (13,1%) tale per cui i Quadri delle imprese con dimensioni ridotte svolgono più funzioni di supporto, occupando quindi aree diversificate non facilmente individuabili.

Tab.17 Aree di operatività dei Quadri presenti nelle aziende intervistate (valori %) – Anni 2014 e 2017

Area di operatività dei Quadri	2014	2017
Commerciale e vendita	46,0	45,9
Amministrazione e finanza	41,5	41,3
Produzione tecnica	17,2	19,6
Controllo di gestione	15,7	16,8
Direzione generale	11,8	15,5
Personale (selezione, formazione, amministrazione, relazioni sindacali)	15,2	14,8
Marketing	15,4	12,4
Organizzazione e qualità	6,7	9,9
Ricerca e sviluppo	6,4	7,3
Sistemi informativi e TLC interni	7,8	7,2
Acquisti	5,7	6,6
Legale e societario	4,5	5,1
Servizi generali e facility management	2,8	4,9
Magazzino e logistica	4,2	4,2
Comunicazione	4,3	4,0
Altra area	-	0,4
L'impresa ha una dimensione ridotta per cui il Quadro svolge più funzioni di supporto	12,1	13,1
Totale	100	100
(Base=Totale Quadri)	1.811	1.812

I Quadri: ruoli e funzioni

Nella terza sezione del questionario è stato replicato il medesimo impianto di ricerca adottato nelle scorse edizioni dell'indagine (2010 e 2014). È stata, quindi, somministrata agli intervistati (sia ai Quadri che alle Imprese) una **tassonomia** di **sei profili** che i Quadri presumibilmente utilizzano per auto-rappresentare se stessi e la propria professione:

- Il Quadro non è un profilo tecnico ma un **risolutore di problemi**
- Quello del Quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di **Dirigente** sono sfumate
- Il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità **tecnica**
- Il Quadro svolge prevalentemente una funzione di **integrazione organizzativa**
- Il Quadro esiste solo come **espressione contrattuale**
- Il Quadro è un lavoratore che più di altri **"non guarda l'orologio"**.

Inoltre, per poter garantire una rappresentazione esaustiva dei profili sopra citati, è stata aggiunta nell'Indagine "Imprese" un'ulteriore modalità di risposta: *"il Quadro presenta un **mix** di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate"*.

Ben il **44,2%** dei referenti delle imprese che hanno risposto al questionario ritengono, infatti, che i Quadri siano un **mix** delle sei tipologie indicate. Per il 42% di loro, invece, i Quadri hanno profili fortemente tecnici e in misura minore la loro figura si può avvicinare a quella del Dirigente (26,7%). Al contrario, i Quadri intervistati si identificano prevalentemente nel ruolo del Dirigente (40,7%).

Secondo una quota ristretta di imprese, infine, i Quadri non possiedono un profilo tecnico ma piuttosto il profilo del *risolutore di problemi* (14,2%) oppure svolgono prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa (12,1%).



Infine, solo il 6,7% ritiene che i Quadri presenti in azienda sono lavoratori che mostrano una grande disponibilità nel mettere il proprio tempo a disposizione dell'azienda.

Tab.18 Profili identitari dei Quadri presenti nelle aziende intervistate: confronto Quadri vs. Imprese (valori %) – Anno 2017

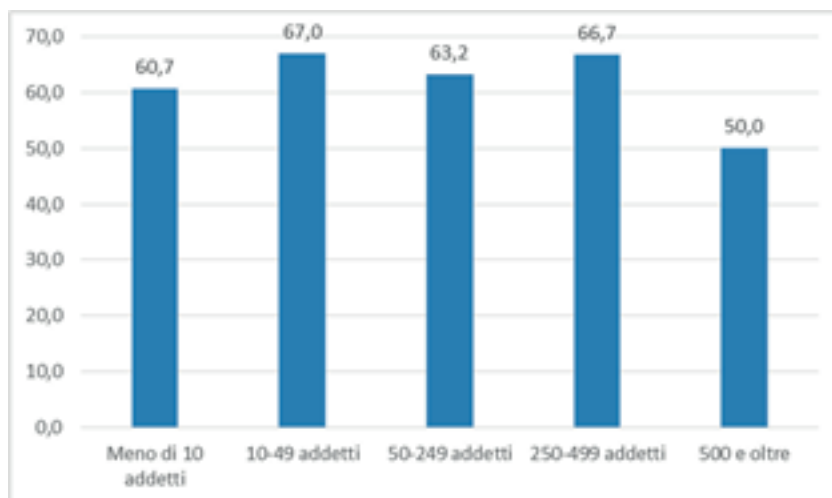
* domanda a risposta multipla

Profili identitari	Quadri	Imprese*
Il Quadro è un mix delle tipologie sopraindicate	-	44,2
Il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica	25,8	42,0
Quello del Quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate	40,7	26,7
Il Quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi	11,0	14,2
Il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa	8,2	12,1
Il Quadro esiste solo come espressione contrattuale	10,4	7,7
Il Quadro è un lavoratore che più di altri 'non guarda l'orologio'	3,9	6,7
Totale	100	-
(Base)	1.020	721
(Risposte: citazioni)		1.215

Le responsabilità di ruolo dei Quadri

Più di 6 Quadri su 10 (64,1%) gestiscono direttamente un **team di collaboratori** a dimostrazione del fatto che i Quadri delle aziende intervistate hanno ormai, tra le varie funzioni, quella di **gestori di risorse umane**.

Fig.28 Quadri che gestiscono direttamente un team di collaboratori per dimensioni dell'impresa (valori %) –2017

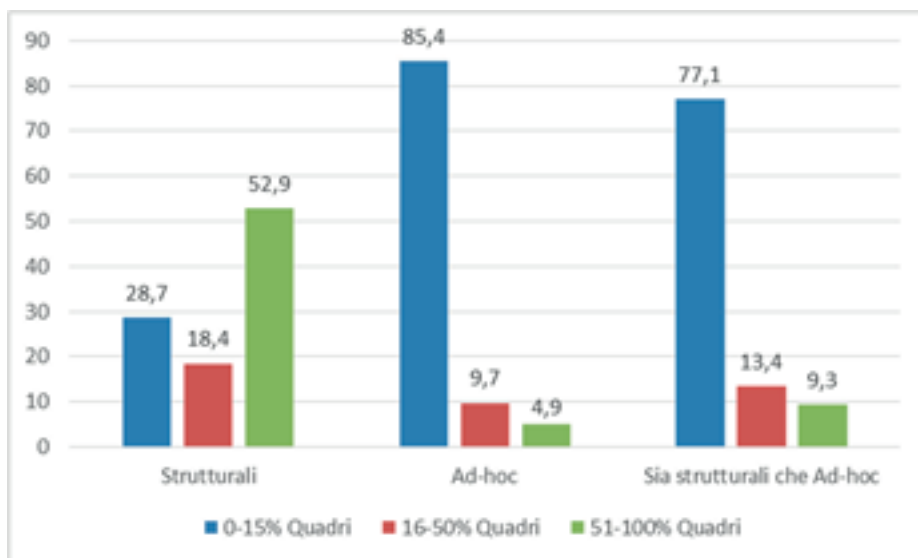


I collaboratori vengono gestiti dai Quadri per lo più in modo **strutturale** e continuativo. Minore è invece l'incidenza dei Quadri che gestiscono gruppi di lavoro ad hoc per periodi di tempo limitati alla durata del progetto. Ad esempio,



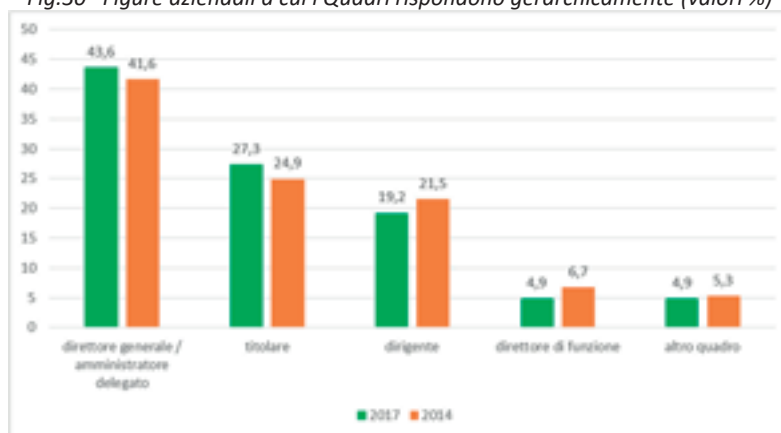
in oltre la metà delle aziende intervistate (52,9%) i Quadri che gestiscono strutturalmente dei collaboratori variano dal 51% al 100%, la quota scende rispettivamente al 4,9% e al 9,3% per le aziende che gestiscono i collaboratori per periodi di tempo limitati alla durata del progetto e per le aziende che li gestiscono sia in modo strutturale sia per progetti ad-hoc.

Fig.29 Intervalli percentuali di Quadri che gestiscono un team di collaboratori: 1) in modo strutturale, 2) ad-hoc per periodi di tempo limitati, 3) sia in modo strutturale che ad-hoc (valori %) – Anno 2017



Ancora una volta, la struttura organizzativa aziendale mette in evidenza - come già visto per l'Indagine Quadri - come nel mercato del lavoro italiano vengano attribuite al Middle Manager **responsabilità** caratteristiche dei ruoli **dirigenziali**. Il forte radicamento di questa peculiare struttura organizzativa è determinato dalla presenza in Italia di un forte tessuto produttivo di piccole imprese da una parte e, dall'altra, dall'indeterminatezza della legge stessa la quale definisce i Quadri come prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei Dirigenti, svolgono comunque funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa. In effetti, nel nostro campione, ben il 43,6% dei Quadri risponde gerarchicamente al Direttore generale/Amministratore delegato della propria azienda, il 27,3% al Titolare, il 24,1% ad un Dirigente o Direttore di funzione e solo il 4,9% ad un Quadro di pari livello.

Fig.30 Figure aziendali a cui i Quadri rispondono gerarchicamente (valori %) – Anni 2014 e 2017

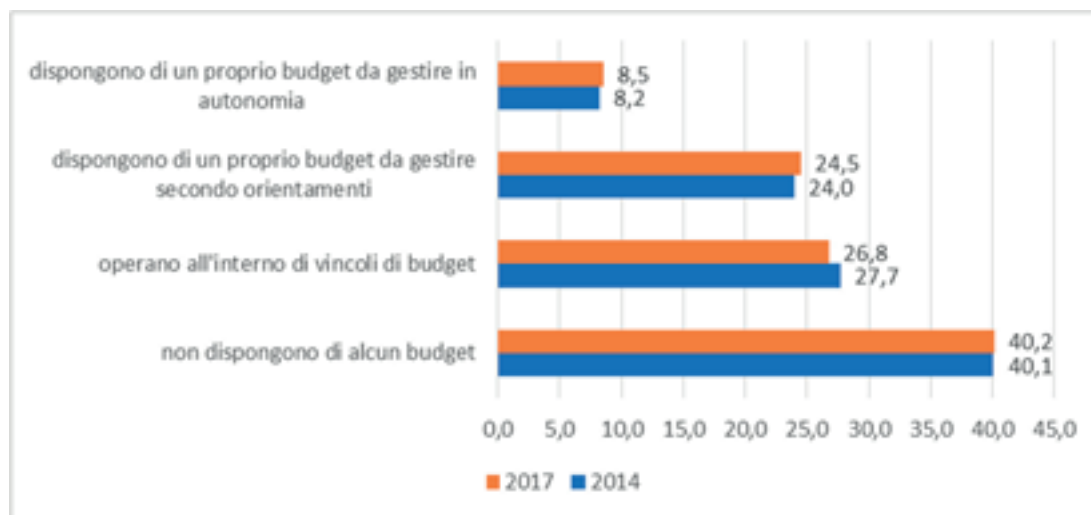


Il **budget economico** è uno strumento operativo cruciale nella gestione aziendale in quanto è uno strumento **plurifunzionale**. Non solo ha la tradizionale funzione di 1) programmazione ma serve anche alla 2) definizione dei livelli di responsabilizzazione degli individui a cui viene assegnato, 3) alla valutazione e controllo del conseguimento degli obiettivi conferiti e 4) al coordinamento e integrazione. Nel campione della presente indagine



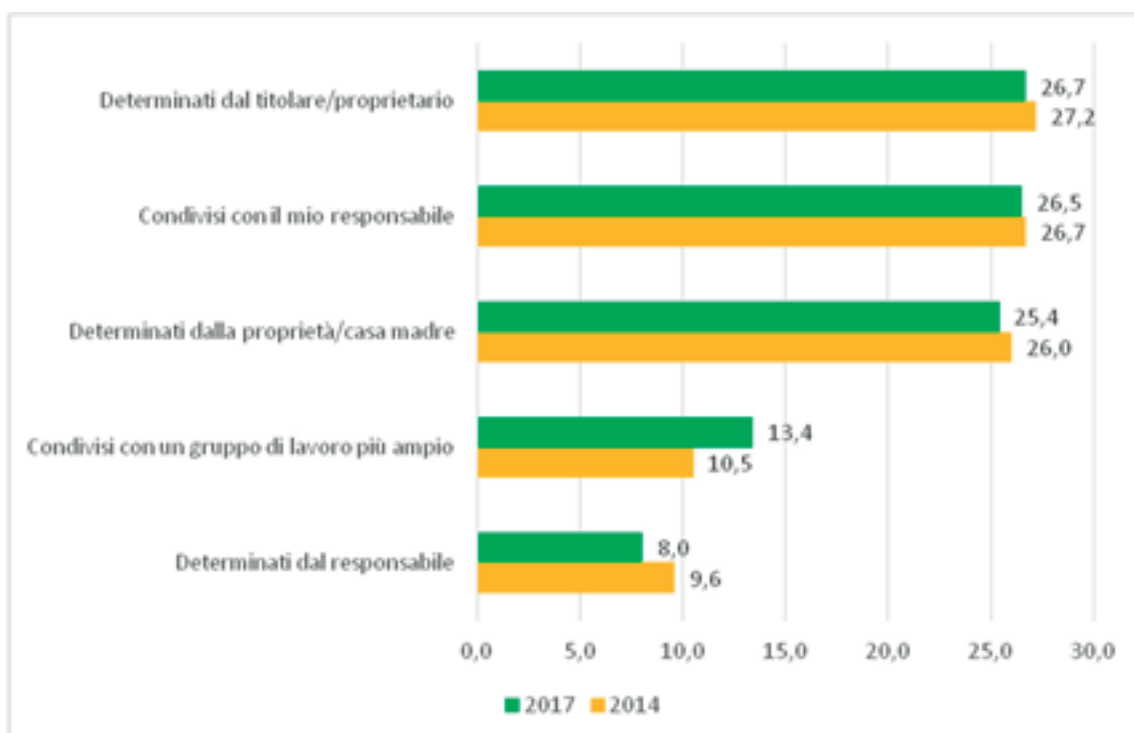
esiste una quota non trascurabile di Quadri a cui non è stato assegnato alcun budget (40,2%). Ad ogni modo, quasi 6 Quadri su 10 dispongono di un budget da gestire direttamente. Il 24,5% è costretto, però, ad operare all'interno di vincoli di budget, mentre il 32,2% dei Quadri può gestire il proprio budget in completa autonomia o secondo orientamenti aziendali. Al crescere delle dimensioni aziendali cresce anche la quota di Quadri in possesso di un proprio budget.

Fig.31 Disponibilità di budget dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %) – Anni 2014 e 2017



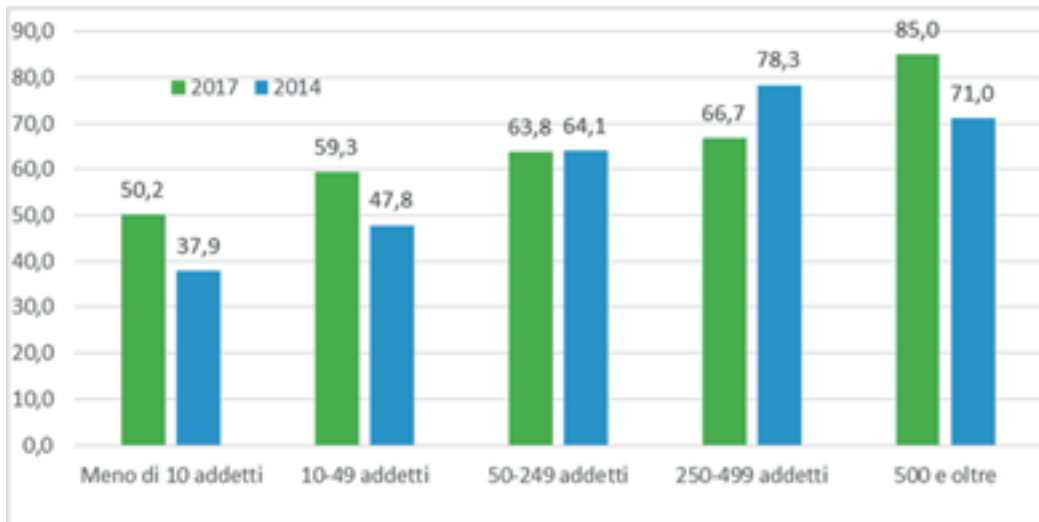
Gli **obiettivi** e le **modalità di lavoro**, in linea con i risultati dell'indagine del 2014, vengono determinati nella grande maggioranza dei casi dal Titolare/Proprietario dell'impresa, dalla casa madre o dal Responsabile (60,1%), mentre, con minore frequenza, vengono condivisi con il proprio Responsabile (26,5%) o con un gruppo di lavoro più ampio (13,4%).

Fig.32 Determinazione/condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro dei Quadri (valori %) – Anni 2014 e 2017



Gli **strumenti di gestione aziendale** a disposizione dei Quadri (es. valutazione del potenziale, competenze di *coaching / counselling*, modelli di gestione del personale etc.) sono forniti dall'azienda nel 58,5% dei casi (in aumento di 8,2 punti percentuali rispetto al 50,3% del 2014). Nei rimanenti casi i Quadri devono affidarsi al frutto della propria esperienza lavorativa. Tendono a fornire propri strumenti di gestione soprattutto le imprese di dimensioni grandi (75,8%) o medie (63,8%) le quali sembrano avere compreso l'utilità di **strumenti formalizzati** per governare adeguatamente la gestione dell'impresa.

Fig.33 Imprese presso cui sono disponibili strumenti di gestione aziendale forniti dall'impresa stessa ai propri Quadri per dimensione aziendale (valori %) – Anni 2014 e 2017



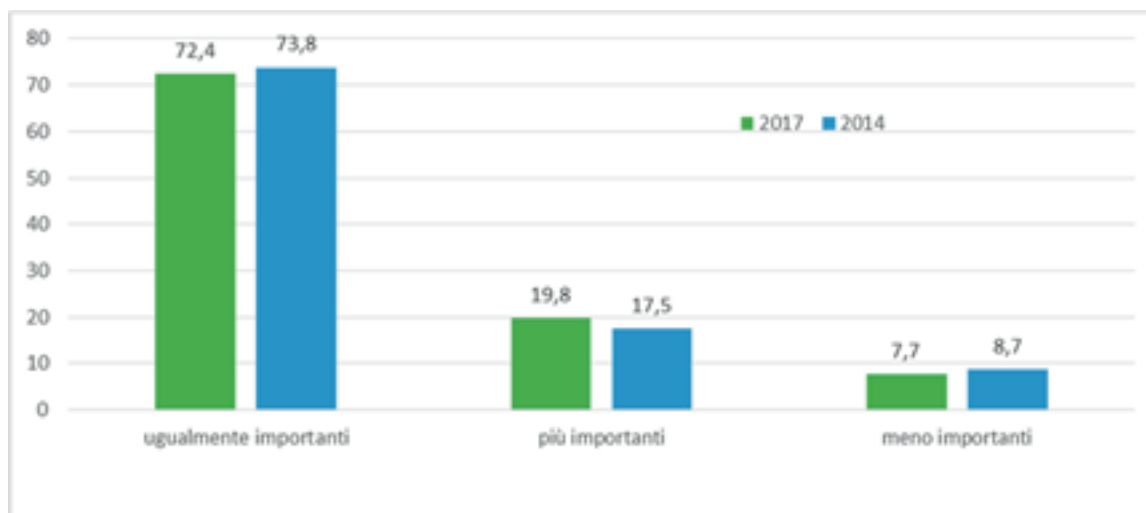
Le aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni, sembrano essere pienamente consapevoli del ruolo cruciale ricoperto dai Quadri. Il **57,1%** delle imprese intervistate, infatti, li ritiene **determinanti** per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'azienda, il 58,8% li considera addirittura **necessari** al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro e il 31,2% li ritiene importanti per il contributo che danno alla definizione delle strategie aziendali. In lieve calo rispetto al 2014 le imprese che nel 2017 ritengono che siano importanti ma che in prospettiva perderanno sempre più peso: 7,8% nel 2017 vs. 8,7% nel 2014.

Fig.34 Valutazione del ruolo dei Quadri all'intero dell'azienda (valori %) – Anno 2017



Come per il 2014, risulta elevata la quota di imprese che ritiene che in futuro la presenza dei Quadri sarà importante tanto quanto lo è oggi (72,4% nel 2017 vs. 73,8% nella precedente rilevazione). Cresce, invece, di poco più di due punti percentuali la quota di aziende che ritengono che in futuro i Quadri saranno più importanti (19,8% vs. 17,5%).

Fig.35 Valutazione della presenza futura dei Quadri all'interno dell'azienda (valori %) - Anni 2014 e 2017

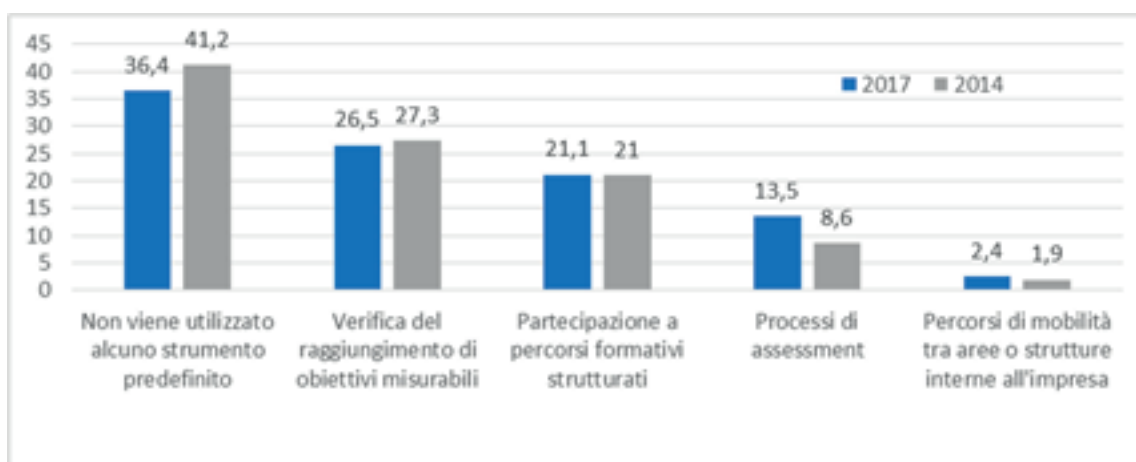


Strumenti per lo sviluppo delle professionalità dei Quadri

Le dimensioni di impresa e l'appartenenza o meno a una rete o a un gruppo societario influenzano inevitabilmente le politiche aziendali di sviluppo delle professionalità. Nelle grandi e medie imprese, infatti, è solitamente presente una struttura o dipartimento di gestione delle risorse umane, dedicata all'elaborazione di strategie di sviluppo e crescita professionale dei propri dipendenti.

Nel nostro campione i principali strumenti utilizzati per favorire lo sviluppo della professionalità dei Quadri sono la **verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili** (26,5%) e la partecipazione a **percorsi formativi strutturati** (21,1%). Meno utilizzati risultano invece gli strumenti di *assessment* (13,5%) e i percorsi di mobilità tra aree o strutture interne (2,4%). Rimane, ad ogni modo, una quota rimarchevole di imprese (36,4%) che non fa uso di alcuno strumento predefinito, in calo però di 4,8 punti percentuali rispetto al 2014 (41,2%).

Fig.36 Strumenti di gestione aziendale forniti dall'impresa ai propri Quadri (valori %) - Anni 2014 e 2017





Le modalità attraverso cui vengono sviluppate e aggiornate le competenze professionali dei Quadri sono in primo luogo l'**esperienza di lavoro** (48,3%); seguono i **corsi di formazione** organizzati dall'azienda (36,8%), la **partecipazione a fiere, convegni e incontri** (31,4%), il **confronto con colleghi** che operano su problematiche simili (22,0%) e l'apporto delle **conoscenze di tecnici e specialisti esterni** all'impresa (19,7%). L'utilizzo di corsi di formazione organizzati dall'azienda risulta particolarmente influenzato dalla dimensione aziendale: al crescere di tale variabile, infatti, cresce linearmente la frequenza con cui tali strumenti vengono adottati.

Tab.19 Modalità di aggiornamento delle competenze professionali (valori %) – Anni 2014 e 2017

Modalità di aggiornamento	2014	2017
Attraverso l'esperienza di lavoro	51,3	48,3
Attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda	35,4	36,8
Partecipazione a fiere, convegni, incontri *	-	31,4
Attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche simili	22,1	22,0
Attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni	26,0	19,7
Incentivando gli approfondimenti personali autonomi	12,1	9,1
Attraverso una piattaforma formativa aziendale on-line	4,8	5,3
Applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti	3,3	2,5
Attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	6,5	-
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	1.579	1.385
<i>(Base = Totale imprese)</i>	978	791

*modalità nuova rispetto al 2014

Un terzo (33,0%) delle imprese ritengono che le esigenze di crescita professionale dei propri Quadri siano **soddisfatte** dalle modalità sopra riportate al 50%, circa il 42% ritiene che tali esigenze siano soddisfatte tra il 55 e il 99%, infine il 22,3% pensa che siano pienamente soddisfatte, ossia al 100%.

Esistono, tuttavia, margini di miglioramento. Tra questi le aziende intervistate indicano la possibilità di fornire 1) **corsi di formazione** organizzati dall'azienda **più mirati** alle specifiche esigenze dei Quadri (39,1%), 2) la partecipazione autonoma e individuale ad **iniziative formative organizzate da società esterne**, anche su web (25,7%), 3) il **confronto strutturato con Quadri** di altre imprese che operano su problematiche lavorative simili (24,7%), 4) la creazione di una **piattaforma formativa online** dedicata all'aggiornamento (20,7%), 5) le **iniziative di action-learning interne o esterne** (17,8) e 6) il maggiore ricorso a **tecnici e specialisti esterni** che affianchino i Quadri (17,2%).

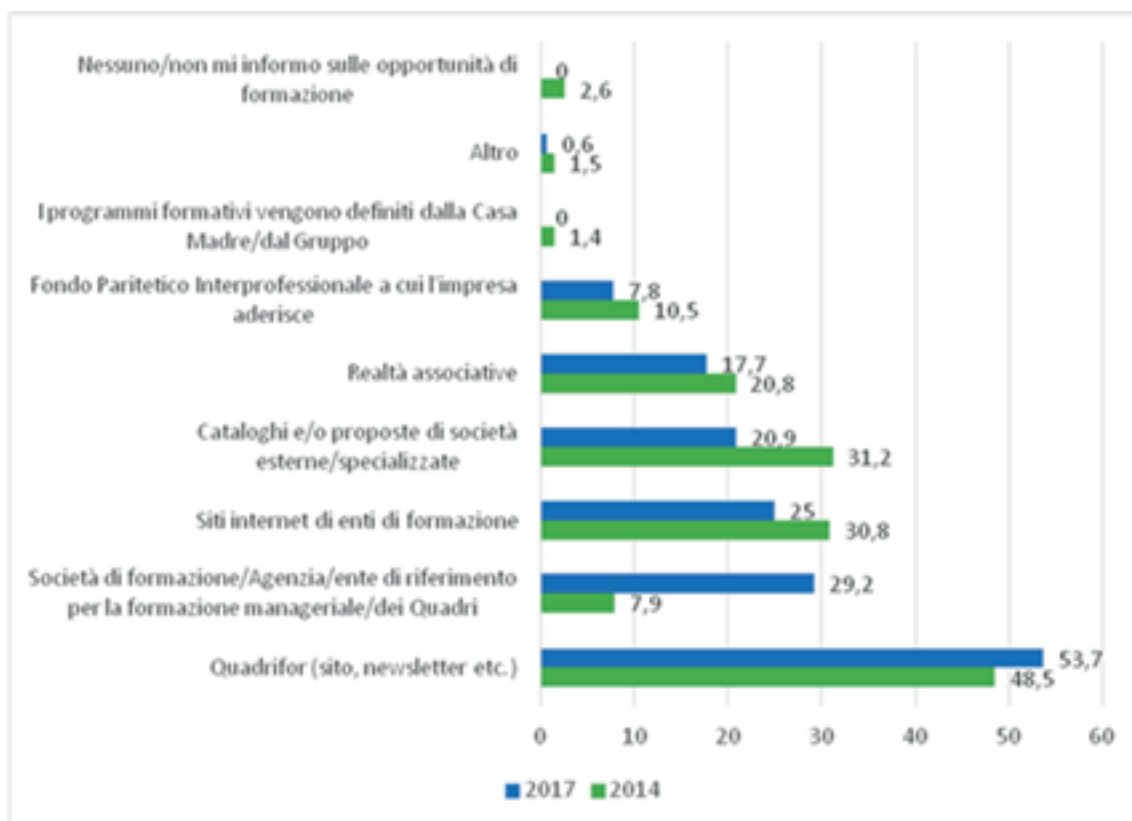
Tab.20 Esigenze di aggiornamento delle competenze professionali: confronto Quadri vs. Imprese (valori %) – Anni 2014 e 2017

Esigenze di aggiornamento professionale	Quadri		Imprese	
	2014	2017	2014	2017
Corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle sue specifiche esigenze	64,1	58,7	49,3	39,1
Partecipazione autonoma e individuale ad iniziative formative organizzate da società esterne, anche su web	27,8	24,9	24,8	25,7
Confronto strutturato con colleghi/Quadri di altre imprese che operano su problematiche lavorative simili	25,1	21,3	33,2	24,7
Fruizione di una piattaforma formativa on-line dedicata all'aggiornamento dei Quadri	-	-	-	20,7
Iniziative di <i>action-learning</i> interne o esterne	-	24,7	-	17,8
Maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori, coach, etc.)	17,5	20,7	20,9	17,2
Maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali	30,4	27,4	-	-
Creazione di una piattaforma formativa on-line dedicata all'aggiornamento	-	-	24,9	-
Incentivazione all'autoformazione	-	-	-	21,0
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	<i>1.760</i>	<i>1812</i>	<i>1.498</i>	<i>1.314</i>
	1.067	1.020	978	791

Focus sulle attività di formazione

Le **fonti informative** usate dalle imprese per valutare le opportunità formative presenti sul mercato sono sostanzialmente simili a quelle rilevate nel corso dell'Indagine Quadri. Tra queste, le più citate sono **QuadriFor** (53,7%; +5,2 punti percentuali rispetto al 2014), le società/agenzie per la formazione manageriale/dei Quadri (29,2%; +21,3 punti percentuali rispetto al 2014), i siti Internet di enti di formazione (25,0%; -5,8 punti percentuali rispetto al 2014) e i cataloghi/proposte di società specializzate inviate alle imprese (20,9%; -10,3 punti percentuali rispetto al 2014).

Fig.37 Canali di aggiornamento preferiti dalle imprese circa le opportunità di formazione (valori %) – Anni 2014 e 2017



Le attività formative si svolgono prevalentemente **in orario di lavoro (70,3%)**; solo il **2,8%** si svolge **fuori da tale orario**, mentre una quota non trascurabile di aziende (**26,9%**) dichiara di non organizzare iniziative di formazione. Rispetto al 2014 questa quota è comunque in calo (- 5,2 punti percentuali).

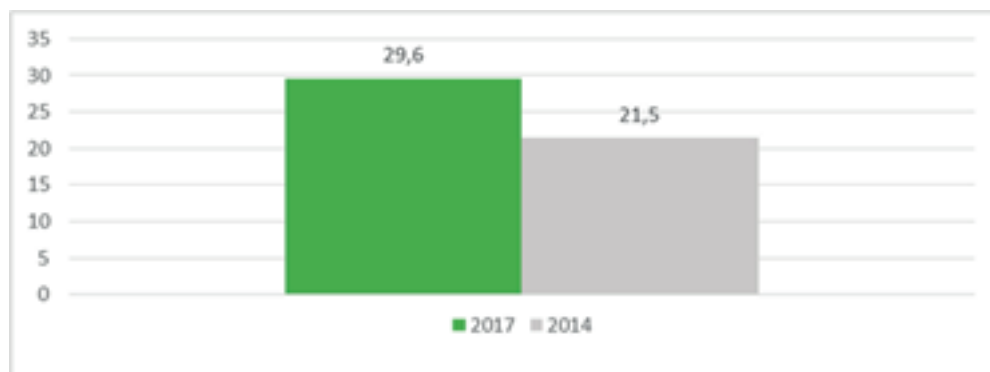
Fig.38 Orari di svolgimento delle attività di formazione (valori %) – Anni 2014 e 2017





Sale di ben 8 punti percentuali l'incidenza dei Quadri che hanno **partecipato negli ultimi 3 anni ad iniziative di formazione promosse da Quadrifor** (29,6%).

Fig.39 Partecipazione dei Quadri delle aziende intervistate a iniziative di formazione Quadrifor negli ultimi 3 anni (valori %) – Anni 2014 e 2017



I principali motivi della mancata partecipazione a iniziative Quadrifor vengono indicati dalle imprese nel fatto che le iniziative si svolgevano in **periodi coincidenti con altri impegni** (44,9%), nel fatto che l'offerta di Quadrifor rispondeva **solo parzialmente alle esigenze formative dell'azienda** (32,0%) oppure nel fatto che le imprese **non erano al corrente** di tali iniziative (25,9%).

Fig.40 Motivi della non partecipazione dei Quadri delle aziende intervistate a iniziative di formazione Quadrifor (valori %) – Anni 2014 e 2017

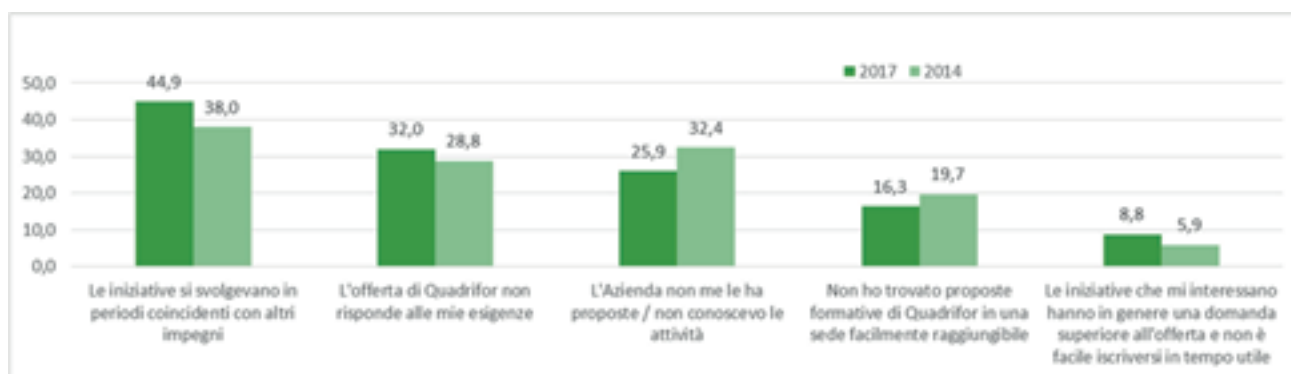
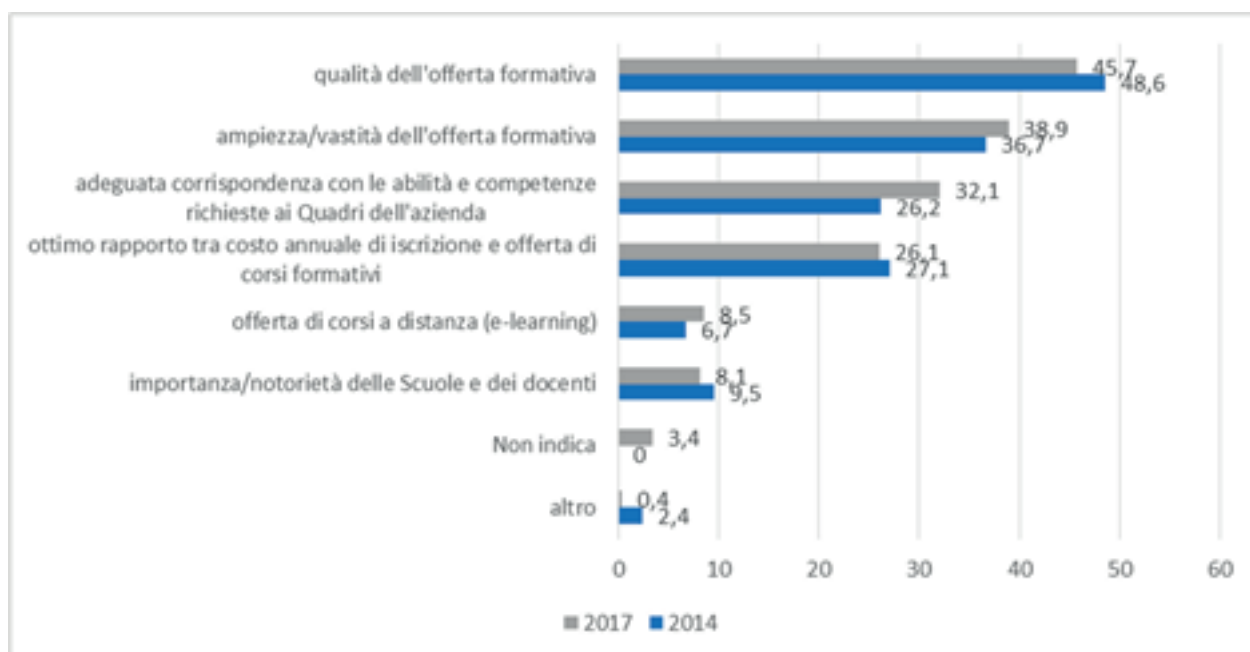


Fig.41 Motivi della partecipazione dei Quadri delle aziende intervistate a iniziative di formazione Quadrifor (valori %) - Anni 2014 e 2017



Come già osservato per l'Indagine rivolta ai Quadri, anche secondo le aziende il tipo di competenze che dovrebbero essere maggiormente rafforzate in considerazione delle sfide che i Quadri dovranno affrontare nel futuro sono le competenze relative alla **capacità di innovazione aziendale**.

Questo tipo di competenza è, in assoluto, la più citata (**31,2%**) dalle aziende. Seguono le competenze relative alla consapevolezza dei punti di forza e di miglioramento (29,8%), l'abilità nello sviluppare la motivazione dei collaboratori (26,4%), la capacità di gestire i cambiamenti organizzativi (25,8%) e, nella stessa posizione, l'analisi degli scenari in un mondo complesso (24,5%) e il saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (es. cruscotti per l'analisi di *big data*) (24,5%).

La necessità di aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza è un tema più sentito dai Quadri, i quali pongono questa competenza al primo posto, mentre le Imprese la posizionano al secondo posto immediatamente dopo la capacità di innovare.

Tab.21 Competenze che i Quadri dovrebbero acquisire/rafforzare in futuro – Imprese e Quadri (valori %) - Anni 2014 e 2017

Tipo di competenza	Imprese		Quadri	
	2014 (%)	2017 (%)	2014 (%)	2017 (%)
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	42,6	31,2	41,6	32,4
Aumentare la consapevolezza dei punti di forza e di miglioramento	-	29,8	-	37,4
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	27,7	26,4	33,7	27,1
Gestire i cambiamenti organizzativi	21,7	25,8	20,5	21,8
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	27,6	24,5	32,0	24,5
Saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (cruscotti per l'analisi di <i>big data</i> etc.)	-	24,5	-	23,6
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	20,8	21,7	25,0	17,4
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	21,9	19,7	16,8	14,2
Saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza)	-	19,7	-	25,1
Saper valorizzare il talento dei nativi digitali	-	19,6	-	20,4

Conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della <i>digital transformation</i> (Intelligenza Artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.)	-	19,3	-	26,3
Organizzare e gestire il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	-	18,7	-	6,5
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	20,6	18,7	13,5	12,5
Elaborare un piano di marketing	18,7	18,1	12,2	13,4
Sviluppare una visione di insieme	-	18,0	-	14,5
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	22,1	16,6	19,1	14,9
Allenare la capacità di pensiero critico e costruttività	-	16,3	-	25,5
Migliorare la capacità di ascolto e comprensione	-	16,2	-	19,9
Comprendere e utilizzare i social network per lo sviluppo del business	8,9	15,8	15,6	15,1
Gestire trattative commerciali	16,5	14,2	15,0	14,1
Orientamento al business e imprenditorialità	-	14,2	-	15,0
Ricerca, selezionare e reclutare il personale	10,7	13,4	9,6	11,5
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	14,7	13,4	17,1	14,8
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,3	13,3	17,1	13,1
Coordinare l'area amministrazione e contabilità	12,3	10,6	5,0	5,1
Conoscere gli strumenti per gestire team virtuali (<i>smart-working, e-project management</i> etc.)	-	10,0	-	15,5
Coordinare la forza vendita	11,1	10,0	9,3	9,0
Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	11,7	9,4	10,5	7,5
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,1	8,8	9,6	9,7
Gestire un budget di area/reparto	6,7	7,8	7,6	8,1
Coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente	9,3	7,6	8,8	4,2
Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	8,0	7,6	12,3	9,1
Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	6,0	7,3	5,0	4,6
Saper promuovere in azienda la cultura della <i>digital economy</i> e delle opportunità da essa derivanti	-	6,7	-	8,2
Conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (<i>cyber-security</i>)	-	6,4	-	5,9
Orientamento alla business collaboration	10,3	6,3	10,1	8,2
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	6,7	5,8	4,1	3,4
Pianificare la politica delle risorse umane	5,6	5,3	4,3	4,3
Coordinare/gestire processi di acquisto/ approvvigionamento	4,0	4,3	4,7	2,6
Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	6,4	4,3	4,3	5,6
Gestire le relazioni sindacali	1,6	1,5	2,7	2,3
Controllare gli adempimenti amministrativi relativi ai rapporti di lavoro	6,6	-	2,9	-
Pianificare il sistema di gestione amministrativa del personale	7,3	-	2,5	-
Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,4	-	7,7	-
Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	13,4	-	4,1	-
Ricerca e organizzare le informazioni	12,5	-	13,9	-
Ruolo del Quadro	9,8	-	10,1	-
Sviluppare e gestire il lavoro in team	22,7	-	28,5	-
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	31,0	-	28,1	-
(Risposte = Totale citazioni)	5.031	5.066	5.172	6.366
(Base = Totale Risposte)	978	791	1.067	1.020

I PROFILI IDENTITARI DEI QUADRI

Nelle pagine che seguono vengono illustrati i risultati dell'**analisi discriminante**, condotta allo scopo di appurare se la tassonomia della figura del Quadro emersa dalle precedenti indagini risulti valida anche nel caso dei dati raccolti per l'Indagine 2017.

L'analisi discriminata è una tecnica statistica di classificazione che consente l'assegnazione dei casi (rispettivamente i nostri Quadri e le nostre Imprese) a gruppi (cluster) sostanzialmente omogenei al loro interno e già definiti al momento dell'analisi, nel nostro caso i cinque cluster individuati nelle precedenti indagini: (1) il **Dirigente in pectore**, (2) il **Tecnologo**, (3) l'**Integratore organizzativo**, (4) il **Solutore di problemi**, (5) il **Quadro senza identità**.

L'analisi condotta ha validato la precedente tassonomia restituendo la seguente distribuzione dei profili.

Tab.22 Distribuzione dei profili identitari dei Quadri – Quadri e Imprese (valori %)

Profili identitari	Quadri		Imprese	
Dirigente in pectore (il Quadro è come un dirigente)	40,6	40,7	17,0	15,8
Tecnologo (il Quadro è un tecnico con elevata esperienza)	24,9	25,8	24,3	30,6
Integratore organizzativo (il Quadro svolge una funzione di integrazione organizzativa/non guarda l'orologio)	13,9	12,2	26,0	21,7
Solutore di problemi (il Quadro è un risolutore di problemi, non un tecnico)	10,7	11,0	24,1	22,9
Quadro senza identità (il Quadro è solo un'espressione contrattuale)	9,9	10,4	8,6	9,0
	100,0 (1.067)	100,0 (1.020)	100,0 (978)	100,0 (791)

Il Dirigente in pectore

Quello del Dirigente in pectore è il profilo nel quale i Quadri si identificano maggiormente, con un'incidenza (**40,6%**) pressoché identica a quella del 2014 (40,7%). Si tratta di una figura manageriale fortemente **motivata** e dotata di una considerevole **indipendenza** in quanto dirige un team di collaboratori e dispone di un proprio budget che può gestire in completa autonomia. Inoltre, risponde del proprio operato direttamente al Direttore generale o all'Amministratore Delegato dell'impresa. È un Quadro la cui età può variare tra i 46 e i 54 anni e con una discreta **anzianità** di ruolo (11-19 anni). È sostanzialmente **soddisfatto** del proprio ruolo in quanto ritiene che gli offra una **posizione influente** all'interno dell'organizzazione e un elevato livello di **autonomia** decisionale. Nutre forti aspettative nei confronti della propria carriera tant'è vero che si dichiara pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità (presumibilmente di dirigenza) che ritiene gli verrà riconosciuto dall'azienda. In genere, aggiorna le proprie conoscenze e competenze professionali attraverso la partecipazione a fiere, convegni, incontri e si tiene informato sulle opportunità di formazione attraverso Quadrifor (sito, newsletter etc.).

Il principale elemento di insoddisfazione riguarda la **retribuzione economica** che ritiene in alcuni casi inadeguata, quasi certamente in ragione del fatto che svolge funzioni tipicamente dirigenziali, pur essendo contrattualmente inquadrato come Quadro.

Tab.23 Caratterizzazione del profilo del **Dirigente in pectore** secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo	
+		
+	Settore: Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio (autoveicoli e motocicli esclusi)	
+	Funzione: Marketing	
+++	E' Quadro da 11-19 anni	
+++	Ha almeno un collaboratore	
+++	Risponde del proprio operato al Direttore Generale/Amministratore delegato	
+++	Dispone di un proprio budget da gestire in autonomia	
+++	E' pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che verrà riconosciuto dall'azienda attuale	
	Elementi di soddisfazione:	
+++	-	Posizione influente nell'organizzazione
+	-	Autonomia decisionale
+	Elementi di insoddisfazione: <i>Retribuzione inadeguata</i>	
+	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso la partecipazione a fiere, convegni, incontri	
+	Si tiene informato sulle opportunità di formazione attraverso Quadrifor (sito, newsletter etc.)	

Legenda

+++ = Differenza statisticamente significativa (almeno al 95%) tra il cluster e il totale campione

++ = Da +4,50 e oltre punti % di differenza tra il cluster e il totale campione

+ = Da +3,0 a +4,49 punti % di differenza tra il cluster e il totale campione

Il Dirigente in pectore secondo le aziende

Come vede l'azienda il profilo del Dirigente in pectore? Quali sono le caratteristiche che gli attribuisce? Di seguito vengono riportate le principali differenze (ed eventuali caratteristiche aggiuntive, ossia non emerse nell'Indagine Quadri) allo scopo di fornire un confronto diretto tra il "punto di vista" del Quadro (auto-percezione) e quello delle imprese e affinare, laddove possibile, la descrizione del profilo sulla base di informazioni aggiuntive.

Tab.24 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Dirigente in pectore così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese (17,0%) e secondo i Quadri (40,6%)	
	Lavora in micro imprese (meno di 10 addetti) (+++)
	Numero dei Quadri in azienda: 1 (+++)
	Lavora prevalentemente nell'ambito della Direzione generale



	L'azienda ha clienti per lo più in ambito locale, regionale e nazionale (+++)
Funzione: Direzione generale (+++)	
	Gli strumenti di gestione dei collaboratori sono frutto dell'esperienza e competenza dei Quadri (++)
	I loro obiettivi e le loro modalità di lavoro sono determinati dal titolare / proprietario (+++)
	Sono considerati importanti dall'azienda per il contributo alla definizione delle strategie (++)
Non viene usato alcuno strumento predefinito per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri nell'impresa (+++)	
	In futuro, l'azienda ritiene che dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze: comprendere e utilizzare i social network per lo sviluppo del business (++) organizzare e gestire il sistema di contabilità e amministrazione aziendale (++) ricercare, selezionare e reclutare il personale (++)



Il Tecnologo

Il secondo profilo in termini di consistenza è anche per il 2017 quello del Tecnologo (**25,8%**), ossia un profilo essenzialmente tecnico e di elevata esperienza, la cui incidenza non si discosta in maniera significativa da quella registrata nel 2014 (24,9%). Si tratta di una figura che opera prevalentemente nell'area funzionale dell'Amministrazione e della Finanza oppure dei Servizi generali e *facility management*. È **Quadro da meno di 3 anni** e ritiene di essere diventato tale per il riconoscimento del proprio potenziale. La sua maggiore fonte di **soddisfazione** proviene dalla possibilità di utilizzare **conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale**. Ritiene che in futuro dovranno essere maggiormente rafforzate le competenze dei Quadri relative: 1) alla gestione delle trattative commerciali, 2) alla gestione delle relazioni con i collaboratori e 3) alla consapevolezza dei propri punti di forza.

Tab.25 Caratterizzazione del profilo del **Tecnologo** secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo	
+++		Funzione: Amministrazione e finanza o servizi generali e facility management
+++		E' Quadro da meno di 3 anni
+++		E' diventato Quadro per il riconoscimento del potenziale (possesso di titoli di studio specifici, esperienze formative strutturate e positivi riscontri professionali ancorché limitati)
		Elementi di soddisfazione:
+	-	Utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale
		In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:
+++	-	Gestire trattative commerciali
+	-	Gestire le relazioni con i collaboratori
+	-	Aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento

Legenda

- +++ = Differenza statisticamente significativa (almeno al 95%) tra il cluster e il totale campione
- ++ = Da +4,50 e oltre punti % di differenza tra il cluster e il totale campione
- + = Da +3,0 a +4,49 punti % di differenza tra il cluster e il totale campione



Il Tecnologo secondo le aziende

Tab.26 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Tecnologo così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese (30,6%) e secondo i Quadri (25,8%)	
Funzione: produzione, tecnica (+)	
	Numero di Quadri in azienda: 1 (+++)
	Non dispone di alcun budget (+)
	Risponde del proprio operato ad un Dirigente (+)
	Per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri nell'impresa in cui opera vien utilizzato lo strumento di definizione e verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili (++)
	Le competenze/ conoscenze professionali dei Quadri vengono aggiornate attraverso corsi di formazione organizzati dall'Azienda (+)
	Le esigenze di aggiornamento per i Quadri dell'Azienda potrebbero essere maggiormente soddisfatte dall'incentivazione all'autoformazione (+)



L'Integratore organizzativo

L'Integratore organizzativo identifica un gruppo di Quadri che lavorano in imprese operanti prevalentemente nel settore immobiliare (12,2% nel 2017 vs. 13,9% nel 2014). Si tratta di una figura relativamente **giovane** (36-45 anni) promossa a Quadro da 3-5 anni. Possiede un livello di istruzione **universitario** e ritiene di essere diventato Quadro per la progressione legata al mantenimento di equilibri tra ruoli nella struttura organizzativa. Svolge la sua attività in aziende di grandi dimensioni (500 addetti e oltre) nell'area della Direzione generale. Risponde del proprio operato ad un altro Quadro o al Direttore di funzione e non è responsabile di alcun collaboratore. È soddisfatto della varietà dei compiti e delle responsabilità assegnategli ma si lamenta della scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali e della sollecitazione continua che riceve dall'azienda per il raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi. La **formazione** è un tasto dolente per questo profilo identitario che si dichiara insoddisfatto delle attuali modalità di aggiornamento offerte dall'azienda. Proprio a causa di questa insoddisfazione, sono molte le competenze che secondo il Tecnologo dovranno essere rafforzate in futuro, a cominciare dalla: 1) capacità di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture, 2) la visione d'insieme, 3) la capacità di definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo, per finire 4) alla necessità di aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza.

Tab.27 Caratterizzazione del profilo dell'Integratore organizzativo secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo
+++	Età: 36-45 anni
++	Settore: l'azienda si occupa di attività immobiliari
+	Funzione: Direzione generale
++	Dimensione azienda: 500 addetti e oltre
++	Titolo di studio: Laurea magistrale o vecchio ordinamento, Master di 1° livello
++	Lavora da 11-15 anni ed è Quadro da 3-5 anni
+++	Risponde del proprio operato ad un altro Quadro o al Direttore di funzione
++	Non è responsabile di nessun collaboratore
+	Non dispone di alcun budget
++	E' diventato Quadro nell'azienda in cui lavora attualmente
+	E' diventato Quadro per la progressione legata al mantenimento di equilibri tra ruoli nella struttura organizzativa
	Elementi di soddisfazione:
+++	- Varietà dei compiti e delle responsabilità
	Elementi di Insoddisfazione:
+++	- Scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali
++	- Sollecitazione continua al raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi
++	Non è soddisfatto delle attuali modalità di aggiornamento
	Ritiene che le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte dal
+++	- Confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
++	- Corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle sue specifiche esigenze
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:

+++	-	Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture
++	-	Visione d'insieme
++	-	Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo
	-	Aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento

Legenda

+++ = Differenza statisticamente significativa (almeno al 95%) tra il cluster e il totale campione

++ = Da +4,50 e oltre punti % di differenza tra il cluster e il totale campione

+ = Da +3,0 a +4,49 punti % di differenza tra il cluster e il totale campione

L'Integratore organizzativo secondo le aziende

Tab.28 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo dell'Integratore organizzativo così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese (21,7%) e secondo i Quadri (12,2%)	
Risponde del proprio operato ad un Responsabile o Direttore del Personale (+++)	
50-249 addetti (+)	
Lavora prevalentemente nell'area Acquisti oppure nell'area Commerciale e vendita (+)	
	Gestisce un team di collaboratori (+)
	I collaboratori sono gestiti in parte a distanza (smart-working, virtual team etc.) ma principalmente nella stessa sede (++)
	Condivide gli obiettivi di lavoro con il proprio responsabile (+)
	I Quadri sono considerati dall'azienda necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro (++)
	Le esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da: incentivazione all'autoformazione (+) cataloghi e/o proposte di società specializzate inviate all'impresa (+)
In futuro, dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze: Analizzare e valutare gli scenari (+) Sviluppare una visione di insieme (+) Gestire i cambiamenti organizzativi (++)	



Il Solutore di problemi

L'**11,0%** dei Quadri intervistati si riconoscono nella metafora identitaria del *Solutore di problemi*. Erano il 10,7% nel 2014. È una figura **matura** (55 anni e oltre), con un diploma di scuola superiore o qualifica professionale, che opera prevalentemente in **piccole aziende** (10-49 addetti) nel settore dei Trasporti. Svolge la sua funzione nell'area degli Acquisti e lavora come Quadro da 11-19 anni. A livello gerarchico, risponde del proprio operato ad un Dirigente e ritiene di essere diventato Quadro grazie al riconoscimento di livelli di capacità e competenza acquisiti attraverso l'esperienza di lavoro ed opera all'interno di vincoli di budget per il raggiungimento degli obiettivi.

Appare **soddisfatto** della propria posizione e non manifesta alcun desiderio di cambiare in futuro. In particolare, lo appagano la possibilità di apprendere cose nuove e la possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi.

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo	
+++	Età: 55 anni e oltre	
+++	Titolo di studio: Diploma scuola superiore o di qualifica professionale	
+++	Settore: Trasporti e attività connesse	
+	Dimensione azienda: 10-49 addetti	
+++	Funzione: Acquisti	
++	E' Quadro da 11-19 anni	
++	Risponde del proprio operato ad un Dirigente	
++	Per il raggiungimento degli obiettivi opera all'interno di vincoli di budget	
++	E' diventato Quadro grazie al riconoscimento di livelli di capacità e competenza acquisiti attraverso l'esperienza di lavoro	
+++	Soddisfatto dell'attuale posizione: non ha intenzione di cambiare in futuro	
	Elementi di soddisfazione:	
+++	-	Possibilità di apprendere cose nuove
+	-	Possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi
++	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	
++	Le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da iniziative di <i>action learning</i> interne o esterne	
++	L'azienda non organizza iniziative di formazione	
	Non ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor perché le iniziative si svolgevano in periodi coincidenti con altri impegni	
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:	
	-	Analizzare e valutare gli scenari
	-	Sviluppare la motivazione dei collaboratori
	-	Migliorare la propria capacità di ascolto e comprensione

Venendo all'attività **formativa**, ritiene che sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da iniziative di **action learning interne o esterne**, anche perché al momento aggiorna le proprie competenze professionali solo attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili. L'azienda per cui lavora, infatti, in genere non organizza iniziative di formazione. Inoltre, non ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor perché le iniziative si svolgevano in



periodi coincidenti con altri impegni. Per poter affrontare in modo efficace le **sfide** del proprio futuro professionale ritiene prioritario acquisire o rafforzare le seguenti competenze: 1) analizzare e valutare gli **scenari**, 2) sviluppare la **motivazione** dei collaboratori e 3) migliorare la propria capacità di **ascolto** e comprensione. La varietà delle sue esigenze di aggiornamento è certamente una conferma dell'ampio raggio di mansioni e competenze che vengono necessariamente richieste ad un solutore di problemi aziendali.

Tab.29 Caratterizzazione del profilo del **Solutore di problemi** secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo	
+++	Età: 55 anni e oltre	
+++	Titolo di studio: Diploma scuola superiore o di qualifica professionale	
+++	Settore: Trasporti e attività connesse	
+	Dimensione azienda: 10-49 addetti	
+++	Funzione: Acquisti	
++	E' Quadro da 11-19 anni	
++	Risponde del proprio operato ad un Dirigente	
++	Per il raggiungimento degli obiettivi opera all'interno di vincoli di budget	
++	E' diventato Quadro grazie al riconoscimento di livelli di capacità e competenza acquisiti attraverso l'esperienza di lavoro	
+++	Soddisfatto dell'attuale posizione: non ha intenzione di cambiare in futuro	
	Elementi di soddisfazione:	
+++	-	Possibilità di apprendere cose nuove
+	-	Possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi
++	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso il confronto con colleghi che operano in problematiche lavorative simili	
++	Le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da iniziative <i>action learning</i> interne o esterne	
++	L'azienda non organizza iniziative di formazione	
+++	Non ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate dall'azienda perché le iniziative si svolgevano in periodi coincidenti con altri impegni	
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:	
++	-	Analizzare e valutare gli scenari
++	-	Sviluppare la motivazione dei collaboratori
++	-	Migliorare la propria capacità di ascolto e comprensione

Legenda

+++ = Differenza statisticamente significativa (almeno al 95%) tra il cluster e il totale campione

++ = Da +4,50 e oltre punti % di differenza tra il cluster e il totale campione

+ = Da +3,0 a +4,49 punti % di differenza tra il cluster e il totale campione



Il Solutore di problemi secondo le aziende

Tab.30 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Solutore di problemi così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese (22,9%) e secondo i Quadri (11%)	
Dimensioni azienda: 50-249 addetti (++)	
Settore: altri servizi pubblici, sociali e personali (+)	
Funzione: Amministrazione e finanza, e Personale (++)	
Dispongono di un proprio budget da gestire secondo orientamenti predeterminati dalla Direzione (++)	
	I Quadri sono considerati dall'azienda determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'impresa (++)
	Le esigenze di aggiornamento dei Quadri potrebbero essere maggiormente soddisfatte da corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle esigenze dei singoli Quadri
	In futuro, le competenze dei Quadri che dovranno essere maggiormente rafforzate o acquisite sono: <ul style="list-style-type: none">- capacità di innovazione (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato) (++)- saper valorizzare il talento dei nativi digitali (++)- sviluppare la motivazione dei collaboratori (++)- saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza) (++)- capacità di ascolto e comprensione (++)- capacità di pensiero critico e costruttività (++)



Il Quadro senza identità

Il profilo nel quale i Quadri del nostro campione si identificano di meno è sicuramente quello del *Quadro senza identità*: solo un Quadro su 10 (**10,4%**) risulta appartenere a questo specifico cluster. Si tratta, ad ogni modo, di uno dei cluster più **omogenei** al suo interno e più fortemente caratterizzati. In esso si riconoscono i Quadri che considerano il proprio ruolo niente di più che un'espressione contrattuale. Lavora da un lasso apprezzabile di tempo (16-24 anni), prevalentemente in aziende che si occupano di **informatica** e attività connesse ed opera soprattutto nelle aree funzionali dell'Organizzazione e Qualità e dell'Amministrazione e Finanza. Ha un profilo mediamente **basso** in termini di autonomia decisionale. Infatti, pur avendo raggiunto un **livello di istruzione elevato** (laurea o master di 1° livello), non dispone né di un proprio team di collaboratori né di alcun budget per il raggiungimento degli obiettivi assegnatigli e risponde gerarchicamente ad un altro Quadro. L'azienda per cui lavora non offre strumenti per favorire la propria crescita professionale ed è conscio del fatto che, pur non essendo al momento in grado di valutare al meglio le possibili evoluzioni della propria carriera, dovrà cambiare azienda se vuole migliorare la propria posizione professionale. A conferma di ciò, tra i fattori di maggiore **insoddisfazione** indica la **scarsa possibilità di apprendere cose nuove**, la scarsa visibilità degli effetti del suo operato sul miglioramento dell'organizzazione aziendale e la scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali. Si ritiene, comunque, sufficientemente appagato dalla **flessibilità dell'orario di lavoro**.

Anche per il Quadro senza identità la **formazione** fornita dall'azienda non è ritenuta adeguata alle proprie esigenze. Le modalità prevalenti di aggiornamento sono attraverso 1) il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili oppure attraverso 2) una piattaforma formativa aziendale *on-line*.

Le sue **esigenze di aggiornamento** sarebbero maggiormente soddisfatte da iniziative di **action learning interne o esterne**. Anche per questo, cerca di tenersi periodicamente aggiornato attraverso riviste specialistiche o tramite ricerca sul *web*

Tra le competenze che vorrebbe vedere rafforzate annovera il 1) conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della *digital transformation*, 2) conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (*cyber-security*), 3) saper promuovere in azienda la cultura della *digital economy* e delle opportunità da essa derivanti.

Tab.31 Caratterizzazione del profilo del **Quadro senza identità** secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo	
+++	Settore: l'azienda si occupa di Informatica e attività connesse	
	Dimensione azienda: 500 addetti e oltre	
+++	Funzione:	
	-	Organizzazione e qualità
	-	Amministrazione e finanza
+++	Titolo di studio: Laurea magistrale o vecchio ordinamento, Master di 1° livello	
++	Lavora da 16-24 anni	
++	E' Quadro in azienda da 11-19 anni	
+++	Non gestisce collaboratori	
+++	Risponde del proprio operato ad un altro Quadro	
+++	Non dispone di alcun budget per il raggiungimento degli obiettivi	
+++	Gli obiettivi sono determinati dal Responsabile	
+++	E' diventato Quadro per mantenere gli equilibri tra i ruoli nella struttura organizzativa dell'impresa	
+++	Non viene utilizzato alcuno strumento predefinito per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri nell'impresa	
+++	Ritiene che per migliorare la sua condizione dovrà cambiare azienda	
	Elementi di Soddisfazione:	
+++	-	Flessibilità dell'orario di lavoro
	Elementi di Insoddisfazione:	
+++	-	Scarsa possibilità di apprendere cose nuove
+++	-	Scarsa visibilità degli effetti del mio operato sul miglioramento dell'organizzazione aziendale
+++	-	Scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali
	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso:	
++	-	Il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
++	-	Attraverso una piattaforma formativa aziendale on line
++	Ritiene che le sue esigenze di aggiornamento non siano soddisfatte	
++	Le sue esigenze di aggiornamento sarebbero maggiormente soddisfatte da iniziative di <i>action learning</i> interne o esterne	
++	Si tiene aggiornato sulle opportunità di formazione attraverso:	
	-	Riviste specialistiche, ricerca sul web
++	La sua azienda non organizza iniziative di formazione	
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:	
+++	-	Conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della <i>digital transformation</i>
+++	-	Conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (<i>cyber-security</i>)
++	-	Saper promuovere in azienda la cultura della <i>digital economy</i> e delle opportunità da essa derivanti



Il Quadro senza identità secondo le aziende

Tab.32 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Quadro senza identità così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese (9,0%) e secondo i Quadri (10,4%)	
Dimensione azienda: 10-49 addetti (++)	
Settore: l'azienda si occupa di Commerciale e vendita (+++)	
Lavora in azienda da 3-5 anni (++)	
Risponde del proprio operato ad un Dirigente (++)	
	Non viene utilizzato alcuno strumento predefinito per favorire la crescita dei Quadri (+++)
	Ritiene che in futuro la figura del Quadro sarà considerata sempre meno importante (+++)
	L'azienda non utilizza strumenti di formazione (+++)
In futuro, dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze: 1) migliorare la capacità di ascolto e comprensione (+++)	



Conclusioni

Nel 2015 i Quadri dell'intero settore privato registrano rispetto al 2013 un tasso di crescita assolutamente degno di nota (**+2,1%**). L'**Osservatorio Statistico Inps** sui lavoratori dipendenti rileva, infatti, 451.629 lavoratori nel settore privato con la qualifica di Quadro su un totale di circa 14.452.000 occupati dipendenti. I Quadri rappresentano pertanto il **3,1%** dell'occupazione totale dipendente del settore privato contro lo 0,8% dei Dirigenti. In termini assoluti, dal 2013 al 2015, i Middle Manager del settore privato sono aumentati di circa 9.000 unità. La categoria dei Quadri, dunque, non risente della contrazione causata dal processo di riduzione dei costi avviato sia nel privato che nel pubblico, contrazione che nelle posizioni apicali del settore privato ha riguardato esclusivamente i Dirigenti (-1,2%).

Si tratta di un chiaro segnale di come i Quadri siano ritenuti sempre più rilevanti all'interno della struttura organizzativa aziendale. A dimostrazione di ciò, le due indagini quantitative Quadrifor condotte da Doxa nel 2017 mostrano come sia cresciuta rispetto al 2014 la quota di aziende che ritengono che in futuro i Quadri saranno ancora **più importanti** di oggi e come rimanga elevata la quota di imprese che pensano che in futuro la presenza dei Quadri sarà importante almeno tanto quanto lo è oggi (oltre 7 aziende su 10). Non solo, quasi 6 aziende su 10 li considerano addirittura **necessari** al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro e determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'azienda.

Per potenziare l'aspetto di crescente centralità dei Middle Manager nella struttura organizzativa delle aziende è cruciale capire quali siano gli strumenti più adeguati per poter fornire contenuti formativi sempre più efficaci. L'opinione dei Quadri intervistati è chiara in proposito. Le principali modalità di aggiornamento e di crescita attualmente adottate dalle aziende, ossia l'esperienza di lavoro accumulata nel corso del tempo e gli approfondimenti personali autonomi, non incontrano il favore dei Quadri intervistati in quanto non sono ritenuti sufficienti. Sia uomini che donne si dichiarano, infatti, insoddisfatti di tali modalità ed auspicano, in ordine di priorità, di poter frequentare **corsi di formazione** organizzati dall'azienda **più mirati** alle loro specifiche esigenze, una maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali, la partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, il ricorso a iniziative di *action-learning* interne o esterne, un confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche simili e un maggiore ricorso a specialisti esterni. Le donne Quadro citano più degli uomini come prioritaria la partecipazione a corsi di formazione più mirati alle proprie esigenze. Le donne pongono, inoltre, un maggiore accento sulla necessità di iniziative di *action-learning*, mentre gli uomini sulla maggiore disponibilità di tempo per gli approfondimenti.

Anche le aziende confermano che la principale modalità attraverso cui vengono sviluppate e aggiornate le competenze professionali dei Quadri è l'**esperienza di lavoro** accumulata nel tempo. Seguono i **corsi di formazione** organizzati dall'azienda e la **partecipazione a fiere, convegni e incontri**. L'utilizzo di corsi di formazione risulta particolarmente influenzato dalla dimensione aziendale: al crescere di tale variabile, infatti, cresce linearmente la frequenza con cui tali strumenti vengono adottati.

Le **competenze** che secondo i Quadri dovrebbero essere maggiormente rafforzate in considerazione delle sfide che prevedono di affrontare nel futuro sono, in primo luogo, la capacità di aumentare la **consapevolezza dei propri punti di forza** e le competenze relative alla **capacità di innovazione**. Le donne mostrano maggiore interesse verso le prime competenze (punti di forza), mentre gli uomini prediligono l'innovazione.

Assieme a questo genere di abilità, i Quadri sottolineano l'importanza della capacità di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza dei processi e delle strutture, l'abilità di sviluppare la motivazione dei propri **collaboratori**, la capacità di gestire le innovazioni e le tendenze della **digital transformation** (Intelligenza Artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.), l'abilità di allenare la propria capacità di pensiero critico e costruttività il e saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza).

Secondo le aziende il tipo di competenze che dovrebbero essere maggiormente rafforzate sono le competenze manageriali per l'**innovazione** aziendale, a cui seguono le competenze relative alla consapevolezza dei punti di forza e di miglioramento, l'abilità nello sviluppare la motivazione dei collaboratori, la capacità di gestire i cambiamenti



organizzativi, l'analisi degli scenari in un mondo complesso e il saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (es. cruscotti per l'analisi di big data).

La **capacità di innovare** (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato) è diventata per le imprese un imperativo strategico sempre più cruciale per acquisire e mantenere posizioni di leadership. È, quindi, divenuto fondamentale per il management delle aziende saper individuare, progettare e gestire processi di innovazione a sostegno della competitività delle proprie organizzazioni. Dall'indagine 2017 è emerso, inoltre, come una delle sfide più strategiche riguardi il saper cogliere le opportunità offerte dall'**economia digitale** e, in particolare, come sia diventato rilevante che i Quadri acquisiscano le competenze per implementare e gestire i processi legati alla **digital transformation**.

A fronte di questa accresciuta consapevolezza da parte delle imprese e dei Quadri, va ricordato però come siano ancora molte le aziende che non adottano strumenti specifici per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri (36,4%), anche se in calo di 4,8 punti percentuali rispetto al 2014. Buona parte di ciò può rappresentare ancora uno strascico della crisi economica che ha fortemente ridimensionato i programmi formativi sostenuti dal finanziamento pubblico, ma resta il fatto che le aziende devono puntare molto più di quanto non stiano facendo sull'allargamento della cultura della formazione. La **formazione permanente** dei lavoratori è ormai sempre più strettamente legata alla **competitività** delle imprese e alla **innovazione** organizzativa e tecnologica del sistema produttivo.



Allegato 1: Questionario «Indagine Quadri»

1. Et 

- meno di 36 anni
- 36-45 anni
- 46-54 anni
- 55 anni e oltre

2. Genere

- femmina → [solo in questo caso porre le domande D1 e D2]
- maschio

3. Titolo di studio (indicare il titolo pi  elevato conseguito)

- Obbligo scolastico
- Diploma o qualifica professionale
- Diploma universitario, laurea triennale
- Laurea magistrale o vecchio ordinamento, Master di 1^ livello
- Master universitario di 2^ livello, dottorato

4. Indichi la dimensione d'impresa in cui lavora (consideri la dimensione a livello nazionale)

- meno di 10 addetti
- 10-49 addetti
- 50-249 addetti
- 250-499 addetti
- 500 e oltre

5. Qual   il settore economico principale della sua azienda?

- commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione
- commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi
- commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa
- alberghi e ristoranti
- trasporti e attivit  connesse
- attivit  postali e di corriere
- telecomunicazioni
- intermediazione monetaria e finanziaria (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)
- assicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie
- attivit  ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni
- attivit  immobiliari
- noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico
- informatica e attivit  connesse
- ricerca e sviluppo
- attivit  di servizi / consulenza alle imprese (esclusa consulenza direzionale)
- consulenza direzionale
- attivit  manifatturiere
- produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua
- costruzioni
- istruzione
- sanit  e assistenza sociale
- altri servizi pubblici, sociali e personali
- organizzazioni ed organismi extraterritoriali

6. Per quali funzioni aziendali lavora? (indicare al massimo 2 risposte)

- amministrazione e finanza
- controllo di gestione
- legale e societario
- marketing
- comunicazione
- produzione, tecnica
- ricerca e sviluppo
- personale (selezione, formazione, amministrazione, relazioni sindacali, gestione RU etc.)
- organizzazione e qualità
- sistemi informativi e TLC interni
- commerciale e vendita
- acquisti
- magazzino e logistica
- direzione generale
- servizi generali e facility management
- l'impresa ha una dimensione ridotta per cui svolgo più funzioni di supporto
- altra area (*specificare*)

7. Da quanti anni lavora? (consideri tutte le sue esperienze professionali, sinora)

- da meno di 5 anni
- 5-10 anni
- 11-15 anni
- 16-24 anni
- 25 e oltre

8. Da quanti anni è Quadro?

- da meno di 3 anni
- 3-5 anni
- 6-10 anni
- 11-19 anni
- 20 e oltre

9. Da quanti anni lavora nell'attuale azienda come Quadro?

- da meno di 3 anni
- 3-5 anni
- 6-10 anni
- 11-19 anni
- 20 e oltre



10. Regione in cui è ubicata la sua sede operativa

- / Abruzzo
- / Basilicata
- / Calabria
- / Campania
- / Emilia-Romagna
- / Friuli-Venezia Giulia
- / Lazio
- / Liguria
- / Lombardia
- / Marche
- / Molise
- / Piemonte
- / Puglia
- / Sardegna
- / Sicilia
- / Toscana
- / Trentino-Alto Adige
- / Umbria
- / Valle d'Aosta
- / Veneto

Responsabilità e deleghe

11. In totale, quanti collaboratori operano nella struttura di cui è Responsabile?

- / nessun collaboratore (*procedere con la domanda 12*)
- / **11a. Numero** (*indicare*)

11c. Relativamente all'anno in corso e ai collaboratori di cui Lei ha responsabilità di gestione, indichi in che percentuale si tratta di:

- / collaboratori che riportano strutturalmente a Lei %
- / collaboratori che riportano a Lei per periodi di tempo limitati legati alla durata di specifici progetti %

11d. I collaboratori di cui Lei ha responsabilità di gestione operano:

- / presso la medesima sede di lavoro
- / in parte a distanza (smart-working, virtual team etc.) ma soprattutto nella stessa sede
- / a distanza, per una quota significativa

11b. Gli strumenti di gestione dei suoi collaboratori da Lei utilizzati (*ad esempio valutazione delle prestazioni e del potenziale, MBO, sistemi di rewarding, piani di successione etc.*)

- / sono elaborati e forniti dall'Azienda
- / sono elaborati con la consulenza e forniti dall'Azienda
- / sono stati implementati da Lei in base alla sua esperienza e competenza

12. A chi risponde del suo operato?

- altro Quadro
- dirigente
- direttore di funzione
- direttore generale / amministratore delegato
- titolare

13. Per il raggiungimento degli obiettivi assegnati Lei: (sceglia una tra le seguenti risposte)

- opera all'interno di vincoli di budget
- dispone di un proprio budget da gestire secondo orientamenti predeterminati dalla direzione
- dispone di un proprio budget da gestire in autonomia
- non dispone di alcun budget

14. I suoi obiettivi e le sue modalità di lavoro sono prevalentemente:

- determinati dalla proprietà/casa madre (se multinazionale o parte di un Gruppo)
- determinati dal titolare/proprietario (se impresa autonoma)
- determinati dal responsabile (se diverso dal proprietario/titolare)
- condivisi con il mio responsabile
- condivisi con un gruppo di lavoro più ampio

Percorsi e prospettive di carriera

15. Lei è diventato Quadro:

- nell'azienda in cui lavora attualmente
- in un'altra azienda

16. Pensando alla sua esperienza, come è diventato Quadro? (sceglia la risposta che meglio corrisponde alla sua esperienza)

- riconoscimento del potenziale (possesso di titoli di studio specifici, esperienze formative strutturate e positivi riscontri professionali ancorché limitati)
- riconoscimento di livelli di capacità e competenza acquisiti attraverso l'esperienza di lavoro
- progressione legata al mantenimento di equilibri tra ruoli nella struttura organizzativa

17. Quali strumenti sono utilizzati per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri nella sua impresa? (sceglia la risposta che meglio corrisponde alla sua realtà aziendale)

- processi di assessment (*valutazione della performance, delle conoscenze e delle competenze acquisite, valutazione del potenziale etc.*)
- verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili
- partecipazione a percorsi formativi strutturati (*acquisizione di certificazioni, percorsi formativi ad hoc etc.*)
- percorsi di mobilità tra aree o strutture interne all'impresa
- non viene utilizzato alcuno strumento predefinito



18. Quale tra le seguenti affermazioni rappresenta maggiormente la sua attuale prospettiva di carriera? (una sola risposta)

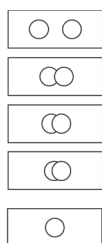
- sono soddisfatto della mia attuale posizione e non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro
- sono pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che mi verrà riconosciuto dall'azienda attuale
- per migliorare la mia condizione dovrò cambiare azienda
- non potrò andare oltre nella mia carriera anche se cambiassi azienda
- non sono in grado di valutare le possibili evoluzioni della mia carriera
- pur non essendo pienamente soddisfatto della mia attuale posizione, non ho alcuna intenzione di cambiare in futuro
- sto valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo
- mi sento vicino alla pensione e non sono più interessato ad investire sul lavoro

Area identità di ruolo e funzione

19. Con quale tra le seguenti affermazioni si trova maggiormente d'accordo? (una sola risposta)

- il Quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi
- quello del Quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate
- il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica
- il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa
- il Quadro esiste solo come espressione contrattuale
- il Quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"

20. Nelle figure seguenti, un cerchio rappresenta le responsabilità e le attività da lei effettivamente svolte, l'altro cerchio rappresenta le responsabilità e le attività che lei ritiene caratteristiche della posizione di Quadro. Come vede, i due cerchi possono essere del tutto distinti (figura 1), parzialmente distinti e parzialmente sovrapposti (figure 2, 3 e 4) oppure totalmente sovrapposti (figura 5). Quale figura descrive meglio la sua situazione?



Condizioni di soddisfazione e insoddisfazione

21. Quali sono gli elementi di soddisfazione del suo lavoro? (indichi i più importanti, per un massimo di tre risposte)

- possibilità di apprendere cose nuove
- possibilità di confrontarmi con obiettivi ambiziosi
- opportunità di carriera
- flessibilità dell'orario di lavoro
- varietà dei compiti e delle responsabilità
- utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale
- adeguato rapporto tra compiti richiesti ed effettivo possesso di competenze ed esperienze
- buona retribuzione
- autonomia decisionale
- possibilità di contribuire con il mio lavoro al miglioramento dell'organizzazione aziendale
- sintonia con il management
- posizione influente nell'organizzazione
- riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro (quantitativi e qualitativi)

22. E quali sono gli elementi di insoddisfazione? (indichi i più importanti, per un massimo di tre risposte)

- scarsa possibilità di apprendere cose nuove
- sollecitazione continua al raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi
- insufficienti possibilità di ulteriore carriera
- orario di lavoro eccessivo
- eccessiva varietà dei compiti e delle responsabilità
- mi vengono richieste conoscenze e competenze non strettamente riguardanti il mio ambito specialistico di pertinenza
- mancata corrispondenza tra compiti richiesti ed effettivo possesso di competenze ed esperienze
- retribuzione inadeguata
- scarsa autonomia decisionale
- scarsa visibilità degli effetti del mio operato sul miglioramento dell'organizzazione aziendale
- scarsa sintonia con il management
- scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali
- assenza / scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro (quantitativi e qualitativi)

D1. Nella sua posizione di Quadro, avverte delle differenze rispetto ai suoi colleghi maschi nella possibilità di accesso ad iniziative formative?

- sì
- no (procedere con la domanda 23)

D2. Quale tra queste affermazioni corrisponde di più alla sua situazione? (una sola risposta)

- la cultura dell'impresa tende a favorire la crescita e lo sviluppo professionale dei colleghi maschi
- in quanto donna ho maggiore difficoltà nel conciliare i tempi della formazione con i tempi di vita personale e familiare (es. formazione fuori sede o fuori orario di lavoro)
- incontro maggiori difficoltà nel concordare obiettivi e contenuti della formazione con i miei capi

Sulla formazione

23. Normalmente, attraverso quali modalità sviluppa e aggiorna le sue competenze / conoscenze professionali? (indichi le due modalità più rilevanti)

- attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda
- attraverso una piattaforma formativa aziendale on line
- partecipazione a fiere, convegni, incontri
- attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro
- attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
- attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori, coach etc.)
- attraverso l'esperienza di lavoro
- autonomamente con approfondimenti personali (attraverso lettura di libri, manuali tecnici, riviste specialistiche, web...)
- applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti (attività associative, di volontariato, del tempo libero etc.)

24. Ritiene che le sue esigenze di aggiornamento siano soddisfatte dalle modalità sopra indicate?

- sì
- no

25. Le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da: (fino a due risposte)

- corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle sue specifiche esigenze
- partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, al di fuori dell'orario di lavoro
- iniziative di action learning interne o esterne
- confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
- maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori, coach etc.)
- maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali (attraverso lettura di libri, manuali tecnici, riviste specialistiche, web...)

26. Attraverso quali canali si tiene informato sulle opportunità di formazione? (indichi i due canali più rilevanti)

- cataloghi e/o proposte di società esterne messe a disposizione dall'azienda
- realtà associative
- Quadrifor (sito, newsletter etc.)
- siti internet di società di formazione
- riviste specialistiche, ricerca sul web
- altro (*specificare*)
- (nessuno/non mi informo sulle opportunità di formazione)

27. Le iniziative di formazione organizzate o approvate dall'azienda si svolgono prevalentemente:

- in orario di lavoro
- fuori orario di lavoro *(procedere con la domanda 29)*
- l'azienda non organizza iniziative di formazione *(procedere con la domanda 29)*

28. In relazione alla partecipazione a iniziative di formazione durante l'orario di lavoro: (sceglia l'affermazione che meglio corrisponde alla sua esperienza)

- l'azienda crea le condizioni ottimali per una efficace partecipazione
- mi viene fatto capire che l'assenza dal lavoro potrebbe creare dei problemi
- spesso la partecipazione viene interrotta da richieste (telefoniche, mail o di persona) per problemi di lavoro contingenti
- pur con il pieno consenso dell'azienda, avverto che la mia partecipazione crea problemi alla continuità del lavoro

29. Ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor?

- sì *(procedere con la domanda 31)*
- no

30. Per quale motivo non ha partecipato a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor? (fino a due risposte)

- l'Azienda non me le ha proposte / non conoscevo le attività organizzate da Quadrifor
- l'offerta di Quadrifor non risponde alle mie esigenze
- non ho trovato proposte formative di Quadrifor in una sede facilmente raggiungibile
- la mia partecipazione non ha incontrato il consenso dell'azienda
- le iniziative si svolgevano in periodi coincidenti con altri impegni
- le iniziative che mi interessano hanno in genere una domanda superiore all'offerta e non è facile iscriversi in tempo utile



31. Considerando le sfide presenti nel suo ruolo attuale e quelle che Lei prevede di affrontare nel prossimo futuro, quali competenze ritiene che dovrà maggiormente rafforzare o acquisire? (fino a otto risposte)

- strategie e analisi degli scenari
 - o analizzare e valutare gli scenari
 - o sviluppare una visione di insieme
 - o orientamento al business e imprenditività
 - o innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)
 - o ricercare e organizzare le informazioni
 - o
 - o orientamento alla business collaboration
- digital transformation
 - o conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation (Intelligenza Artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.)
 - o conoscere gli strumenti per gestire team virtuali (smart-working, e-project management etc.)
 - o comprendere e utilizzare i social network per lo sviluppo del business
 - o saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (cruscotti per l'analisi di big data etc.)
 - o saper promuovere in azienda la cultura della digital economy e delle opportunità da essa derivanti
 - o saper valorizzare il talento dei nativi digitali
 - o conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (cyber-security)
- gestione dei processi aziendali
 - o sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture
 - o definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo
 - o definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo
 - o gestire i cambiamenti organizzativi
 - o coordinare/gestire processi di acquisto/approvvvigionamento
 - o organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori
 - o gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo
 - o gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale
- gestione economico-finanziaria
 - o organizzare e gestire il sistema di contabilità e amministrazione aziendale
 - o coordinare l'area amministrazione e contabilità
 - o predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti
 - o realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale
- marketing, vendite e gestione commerciale
 - o elaborare un piano di marketing
 - o monitorare l'implementazione di un piano di marketing
 - o realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi
 - o posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi
 - o gestire un budget di area/reparto
 - o gestire trattative commerciali
 - o coordinare la forza vendita
 - o coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente
- gestione dei collaboratori
 - o ricercare, selezionare e reclutare il personale
 - o elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale
 - o sviluppare la motivazione dei collaboratori
 - o gestire le relazioni con i collaboratori
 - o sviluppare e gestire il lavoro in team
 - o valutare le competenze e le performance dei collaboratori
 - o pianificare la politica delle risorse umane
 - o gestire le relazioni sindacali
- empowerment personale
 - o aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento
 - o saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza)
 - o allenare la propria capacità di pensiero critico e costruttività
 - o migliorare la propria capacità di ascolto e comprensione



Allegato 2: Questionario «Indagine Aziende»

A.1. Qual è il settore economico principale della sua Azienda?

- commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione
- commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi
- commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa
- alberghi e ristoranti
- trasporti e attività connesse
- attività postali e di corriere
- telecomunicazioni
- intermediazione monetaria e finanziaria (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)
- assicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie
- attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni
- attività immobiliari
- noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico
- informatica e attività connesse
- ricerca e sviluppo
- attività di servizi / consulenza alle imprese (esclusa consulenza direzionale)
- consulenza direzionale
- attività manifatturiere
- produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua
- costruzioni
- istruzione
- sanità e assistenza sociale
- altri servizi pubblici, sociali e personali
- organizzazioni ed organismi extraterritoriali

A.2. Per quanto riguarda i rapporti societari: (ammesse più risposte)

- l'impresa ha partecipazioni in altre imprese
- l'impresa è partecipata da altre imprese
- l'impresa partecipa ad un gruppo
- l'impresa è indipendente

A.3. In percentuale, quanti dei vostri clienti sono localizzati in ambito:

	percentuale
a) locale	
b) regionale	
c) nazionale	
d) estero	
Totale	100,00

A.4. Indichi la dimensione d'impresa in cui lavora: (consideri la dimensione a livello nazionale)

- meno di 10 addetti
- 10-49 addetti
- 50-249 addetti
- 250-499 addetti
- 500 e oltre



A.5. In quale regione è localizzata la sede nazionale dell'impresa in cui lavora?

- Abruzzo
- Basilicata
- Calabria
- Campania
- Emilia-Romagna
- Friuli-Venezia Giulia
- Lazio
- Liguria
- Lombardia
- Marche
- Molise
- Piemonte
- Puglia
- Sardegna
- Sicilia
- Toscana
- Trentino-Alto Adige
- Umbria
- Valle d'Aosta
- Veneto

B. Informazioni generali sui Quadri

B.1. Indichi il numero di Quadri attualmente presenti in Azienda (registrare)

B.2. Come si collocano i Quadri attualmente presenti in Azienda per fasce di età?

	N° Quadri
a) meno di 36 anni	
b) 36-45 anni	
c) 46-54 anni	
d) 55 anni e oltre	
Totale	

B.3. E come si distribuiscono per appartenenza di genere?

	N° Quadri
a) donne	
b) uomini	
Totale	



C. Area identità di ruolo e funzione

C.1. Quali tra le seguenti affermazioni potrebbero meglio descrivere i Quadri attualmente presenti in Azienda? Indichi, per le sole tipologie presenti, la loro consistenza numerica anche approssimativa.

	N° Quadri
1. <i>Il Quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi</i>	
2. <i>Quello del Quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate</i>	
3. <i>Il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica</i>	
4. <i>Il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa</i>	
5. <i>Il Quadro esiste solo come espressione contrattuale</i>	
6. <i>Il Quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l’orologio”</i>	
7. <i>Il Quadro presenta un mix di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate [solo risposta singola]</i>	
Totale	

C.1.bis Qualora avesse indicato la tipologia di Quadro “mix” (7), potrebbe precisare quali tra queste tipologie concorrono di più a descrivere i Quadri attualmente presenti in Azienda? (massimo 3 risposte)

- Il Quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi*
- Quello del Quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate*
- Il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica*
- Il Quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa*
- Il Quadro esiste solo come espressione contrattuale*
- Il Quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l’orologio”*

C.n.1. I Quadri presenti in Azienda appartengono prevalentemente alle seguenti funzioni: (massimo 3 risposte)

- amministrazione e finanza
- controllo di gestione
- legale e societario
- marketing
- comunicazione
- produzione, tecnica
- ricerca e sviluppo
- personale (selezione, formazione, amministrazione, relazioni sindacali, gestione RU etc.)
- organizzazione e qualità
- sistemi informativi e TLC interni
- commerciale e vendita
- acquisti
- magazzino e logistica
- direzione generale
- servizi generali e facility management
- l'impresa ha una dimensione ridotta per cui svolgono più funzioni di supporto
- altra area (*specificare*)



C.n.3. Prevalentemente lavorano in questa Azienda come Quadro da:

(può fornire più di una risposta se i Quadri presenti in azienda si concentrano in diverse classi di anzianità professionale)

- / meno di 3 anni
- / 3-5 anni
- / 6-10 anni
- / 11-19 anni
- / 20 anni e oltre

C.n.6. In genere, i Quadri presenti in Azienda rispondono del proprio operato:

(massimo 2 risposte)

- / ad un altro Quadro
- / ad un Dirigente
- / ad un Direttore di Funzione
- / al Direttore Generale / Amministratore Delegato
- / al Titolare

C.n.7. In genere, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, i Quadri presenti in Azienda:

- / operano all'interno di vincoli di budget
- / dispongono di un proprio budget da gestire secondo orientamenti predeterminati dalla Direzione
- / dispongono di un proprio budget da gestire in autonomia
- / non dispongono di alcun budget

C.n.8. I loro obiettivi e le loro modalità di lavoro sono prevalentemente:

- / determinati dalla proprietà/casa madre (se multinazionale o parte di un Gruppo)
- / determinati dal titolare/proprietario (se impresa autonoma)
- / determinati dal responsabile (se diverso dal proprietario/titolare)
- / condivisi con il proprio responsabile
- / condivisi con un gruppo di lavoro più ampio

C.n.12. Fatto 100 il numero dei Quadri in Azienda, in che percentuale:

- / gestiscono strutturalmente un gruppo di collaboratori % → andare alla C.n.13
- / gestiscono gruppi di lavoro ad hoc per periodi di tempo limitati alla durata del progetto % → andare alla C.n.13
- / gestiscono sia gruppi strutturati che di progetto % → andare alla C.n.13
- / non gestiscono collaboratori % → andare alla C.n.9

C.n.13. In generale, i collaboratori gestiti dai Quadri operano:

- / presso la medesima sede di lavoro
- / in parte a distanza (smart-working, virtual team etc.) ma soprattutto nella stessa sede
- / a distanza, per una quota significativa



C.n.9. Gli strumenti di gestione dei loro collaboratori (ad esempio valutazione del potenziale, competenze di coaching/counselling, modelli di gestione del personale etc.)

- sono elaborati e forniti dall'azienda
- sono elaborati con la consulenza e forniti dall'azienda
- sono frutto della loro esperienza

C.n.10. Secondo Lei, i Quadri sono considerati dall'Azienda:

(massimo 2 risposte)

- importanti per il contributo alla definizione delle strategie
- determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'impresa
- necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro
- importanti, ma in prospettiva perderanno sempre più peso

C.n.11. Secondo Lei, in futuro i Quadri in Azienda saranno:

- più importanti
- meno importanti
- ugualmente importanti

D. Su modelli e strumenti per lo sviluppo di carriera

D.1. Quali strumenti sono utilizzati per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri nella sua impresa? (sceglia la risposta che meglio corrisponde alla sua realtà aziendale)

- processi di assessment (valutazione delle performance, delle conoscenze e delle competenze acquisite, valutazione del potenziale etc.)
- definizione e verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili
- partecipazione a percorsi formativi strutturati (acquisizione di certificazioni, percorsi formativi ad hoc etc.)
- percorsi di mobilità tra aree o strutture interne all'impresa
- non viene utilizzato alcuno strumento predefinito

D.2. Normalmente, attraverso quali modalità vengono sviluppate e aggiornate le competenze/ conoscenze professionali dei Quadri nella Sua Azienda? (indichi le due modalità più rilevanti)

- attraverso corsi di formazione organizzati dall'Azienda
- attraverso una piattaforma formativa aziendale on-line
- partecipazione a fiere, convegni, incontri
- attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
- attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori, coach etc.)
- attraverso l'esperienza di lavoro
- incentivando gli approfondimenti personali autonomi (attraverso lettura di libri, manuali tecnici, riviste specialistiche, web...)
- applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti (attività associative, di volontariato, del tempo libero etc.)

D.3. In quale percentuale ritiene che le esigenze di aggiornamento necessarie alla crescita dei Quadri nella Sua Azienda siano soddisfatte dalle modalità sopra indicate?

%

D.4. Le esigenze di aggiornamento per i Quadri dell'Azienda potrebbero essere maggiormente soddisfatte da: (fino a due risposte)

- ✓ incentivazione all'autoformazione
- ✓ iniziative di action-learning interne o esterne
- ✓ corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle esigenze dei singoli Quadri
- ✓ fruizione di una piattaforma formativa on-line dedicata all'aggiornamento dei Quadri
- ✓ partecipazione autonoma e individuale ad iniziative formative organizzate da società esterne, anche su web
- ✓ confronto strutturato con Quadri di altre imprese che operano su problematiche lavorative simili
- ✓ maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori, coach etc.) che affianchino i Quadri

D.5. Quali fonti di informazione sono generalmente utilizzate dall'Azienda per valutare le opportunità formative destinate ai Quadri presenti sul mercato? (indichi le due fonti più rilevanti)

- ✓ cataloghi e/o proposte di società specializzate inviate all'impresa
- ✓ realtà associative
- ✓ Fondo Paritetico Interprofessionale a cui l'impresa aderisce
- ✓ Quadrifor (sito, newsletter etc.)
- ✓ siti internet di enti di formazione
- ✓ società di formazione di riferimento per la formazione manageriale
- ✓ altro (specificare)

D.6. Le iniziative di formazione organizzate per i Quadri o approvate dall'Azienda si svolgono prevalentemente:

- ✓ in orario di lavoro
- ✓ fuori orario di lavoro
- ✓ l'azienda non organizza iniziative di formazione

D.7. Uno o più Quadri dell'Azienda hanno partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor?

- ✓ si → andare alla D.9
- ✓ no → andare alla D.8

D.8. Per quale motivo non è stata promossa la partecipazione a iniziative di Quadrifor? (fino a due risposte)

- ✓ le attività organizzate da Quadrifor non erano (non sono) conosciute
- ✓ l'offerta di Quadrifor risponde poco alle esigenze formative dell'Azienda
- ✓ non ha trovato proposte formative di Quadrifor in una sede facilmente raggiungibile
- ✓ le iniziative si svolgono in periodi coincidenti con altri impegni
- ✓ le iniziative più interessanti hanno in genere una domanda superiore all'offerta e non è facile formulare l'iscrizione in tempo utile

D.9. Per quale motivo in particolare ha deciso di aderire alle iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor? (fino a due risposte)

- importanza/notorietà delle Scuole e dei docenti
- ampiezza/vastità dell'offerta formativa
- qualità dell'offerta formativa
- adeguata corrispondenza con le competenze e i comportamenti organizzativi richiesti ai Quadri dell'Azienda
- offerta di corsi a distanza (e-learning)
- ottimo rapporto tra costo annuale di iscrizione e offerta di corsi formativi
- altro (*specificare*)

D.10. Considerando le sfide presenti nel ruolo attuale dei Quadri e quelle che secondo Lei essi dovranno affrontare nel prossimo futuro, quali competenze ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate o acquisite? (fino a otto risposte)

- strategie e analisi degli scenari
 - o analizzare e valutare gli scenari
 - o sviluppare una visione di insieme
 - o orientamento al business e imprenditorialità
 - o innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)
 - o
 - o ricercare e organizzare le informazioni
 - o orientamento alla business collaboration
- digital transformation
 - o conoscere, implementare e/o gestire le innovazioni e le tendenze della digital transformation (Intelligenza Artificiale, IoT, Big Data, Tecnologie 4.0 etc.)
 - o conoscere gli strumenti per gestire team virtuali (smart-working, e-project management etc.)
 - o comprendere e utilizzare i social network per lo sviluppo del business
 - o saper utilizzare strumenti di analisi dei dati per prendere decisioni (cruscotti per l'analisi di big data etc.)
 - o saper promuovere in azienda la cultura della digital economy e delle opportunità da essa derivanti
 - o saper valorizzare il talento dei nativi digitali
 - o conoscere strumenti e metodi per la protezione dei dati (cyber-security)
- gestione dei processi aziendali
 - o sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture
 - o definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo
 - o definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo
 - o gestire i cambiamenti organizzativi
 - o coordinare/gestire processi di acquisto/approvvisionamento
 - o organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori
 - o
 - o gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo
 - o gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale
- gestione economico-finanziaria
 - o organizzare e gestire il sistema di contabilità e amministrazione aziendale
 - o coordinare l'area amministrazione e contabilità
 - o predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti
 - o realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale
- marketing, vendite e gestione commerciale
 - o elaborare un piano di marketing
 - o monitorare l'implementazione di un piano di marketing
 - o realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi
 - o posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi
 - o gestire un budget di area/reparto
 - o gestire trattative commerciali
 - o coordinare la forza vendita
 - o coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente

- gestione dei collaboratori
 - ricercare, selezionare e reclutare il personale
 - elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale
 - sviluppare la motivazione dei collaboratori
 - gestire le relazioni con i collaboratori
 - sviluppare e gestire il lavoro in team
 - valutare le competenze e le performance dei collaboratori
 - pianificare la politica delle risorse umane
 - gestire le relazioni sindacali
- empowerment personale
 - aumentare la consapevolezza dei punti di forza e di miglioramento
 - saper far fronte in maniera positiva alle difficoltà e agli insuccessi (resilienza)
 - allenare la capacità di pensiero critico e costruttività
 - migliorare la capacità di ascolto e comprensione

E. Informazioni generali sul rispondente

E.1. Qual è il suo ruolo / funzione nell'impresa?

- Responsabile / Direttore della formazione / dello sviluppo risorse umane
- Responsabile / Direttore del personale
- Direttore Generale
- Amministratore Delegato
- Titolare
- Responsabile/Direttore amministrativo
- Altro (*specificare*)

E.2. Da quanti anni ricopre questo ruolo / funzione nell'impresa?

- Da meno di 2 anni
- 2-5 anni
- 6-10 anni
- 11-15 anni
- 16 e oltre



Ricerca quali-quantitativa sul ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi

Indagine Qualitativa

Report finale

Gennaio 2018

Sommario

Introduzione	141
La ricerca qualitativa: metodologia d'indagine e target	141
Le sfide per le aziende e i manager	143
La digitalizzazione	143
Le 5 generazioni in azienda	144
L'internazionalizzazione.....	145
La multiculturalità	146
La cura delle risorse e la gestione dei talenti	147
Il cambiamento organizzativo	147
Altre sfide.....	148
Il ruolo del quadro	149
Percezione del ruolo del quadro	149
I prerequisiti del ruolo	151
Le esigenze formative.....	152
I fondamentali	152
La consapevolezza di sé e del proprio ruolo	152
Leadership e gestione del team	152
Time & Project management.....	153
Gestione delle relazioni (orizzontali e verticali).....	154
'La marcia in più'	154
La capacità di analisi di scenari complessi	154
Internazionalizzazione e multiculturalità: la capacità di 'maneggiare' le differenze	156
Le competenze digitali	156
La digital transformation	156
La cross-fertilization	157
L'innovazione.....	157
Altri aspetti.....	159
Le richieste specifiche al mondo della formazione.....	160
Percorso formativo e monitoraggio	160
L'efficienza.....	160
L'empowerment	161
La proattività	162
Altri aspetti.....	162
Il ruolo di Quadrifor dal punto di vista degli enti di formazione	164
L'immagine della formazione Quadrifor	164
La collaborazione con le scuole/enti di formazione.....	164
Le possibili aree di sviluppo	166
Conclusioni.....	168



Introduzione

La categoria giuridica del Quadro è riconosciuta dall'ordinamento italiano tramite la Legge 13 maggio 1985, n. 190, secondo la quale i Quadri sono *“lavoratori subordinati, intermedi come posizione tra dirigenti e impiegati, che dipendono direttamente dall'imprenditore o dai dirigenti, che svolgono attività di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa”*.

Nelle pagine che seguono vengono presentati i risultati dell'indagine Quadrifor sul **«Ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi»**, condotta da Doxa per conto dell'Istituto Quadrifor. La ricerca, realizzata nei primi sei mesi del 2017, si è avvalsa - come per la precedente indagine del 2014 - di una metodologia che ha integrato tecniche quantitative e tecniche qualitative.

Scopo dell'indagine è indagare i contenuti legati al ruolo ricoperto dai Quadri, i loro fabbisogni di formazione e di sviluppo delle competenze al fine di individuare elementi utili alla futura progettazione dell'offerta formativa di Quadrifor, l'istituto bilaterale per lo sviluppo della formazione dei Quadri del Terziario. In linea con le precedenti edizioni dell'indagine (2007, 2010 e 2014), l'obiettivo primario della ricerca è quello di acquisire una visione complessiva delle principali sfide professionali ed organizzative ed individuare gli ambiti di competenze da potenziare. In particolare, con la ricerca di tipo quantitativo si è inteso:

- 1) fornire un profilo dei Quadri associati all'Istituto Quadrifor sia in termini socio-demografici, sia in termini di identità, fabbisogni e aspettative professionali
- 2) identificare le diverse tipologie di Quadri nei confronti della formazione continua e le relative aspettative
- 3) individuare potenziali aree di intervento attraverso cui Quadrifor possa rispondere in modo sempre più efficace alle aspettative di crescita professionale dei propri associati.

L'Indagine Quadrifor sopperisce alla mancanza nel nostro paese di specifiche informazioni sui Quadri e fornisce importanti strumenti per la definizione di politiche formative ad essi mirate e di conoscenze a supporto dello sviluppo delle loro competenze.

La ricerca qualitativa: metodologia d'indagine e target

L'approccio adottato è stato di tipo multi-metodologico.

In una prima fase, svoltasi a ottobre 2017, sono stati condotti **2 Gruppi di discussione e successiva LongWave (ricerca on line)** con responsabili della formazione e/o Direttori del personale appartenenti ad Aziende di vario tipo.

17 responsabili della formazione provenienti dal mondo delle aziende hanno partecipato a due focus group tenutisi nella sede di Doxa di Milano, con lo scopo di stimolare – anche attraverso il gioco creativo – la proposta di soluzioni formative adeguate alle realtà aziendali di provenienza. Questa fase si è avvalsa anche del contributo di una discussione online che ha visto coinvolti gli stessi partecipanti ai focus groups.

Una seconda fase, svoltasi tra novembre e dicembre 2017, ha coinvolto rappresentanti degli enti di formazione e delle aziende, attraverso l'uso di interviste individuali semi-strutturate e in profondità. Più in dettaglio sono state effettuate:

26 Interviste semi-strutturate con le scuole/enti di formazione operanti con Quadrifor

Le interviste sono state condotte utilizzando un questionario precedentemente concordato con il Committente. La finalità principale è stata quella di esplorare ed approfondire il punto di vista delle scuole e degli enti di formazione che operano con Quadrifor, in quanto soggetti che mettono in atto direttamente gli interventi formativi, indagando i seguenti temi: 1) esigenze formative e corsi/percorsi più richiesti dalle aziende loro utenti, 2) attività formativa erogata alle aziende per le figure manageriali, 3) evoluzione futura del ruolo e delle esigenze formative (in termini di competenze ed esigenze) del quadro, 4) la relazione con Quadrifor, l'offerta formativa erogata nei programmi Quadrifor e le aree di miglioramento.

Sono stati coinvolti Enti di formazione di Centro e Nord Italia.

12 Interviste qualitative in profondità a un gruppo di Aziende aderenti a Quadrifor

Le interviste individuali in profondità, face to face, della durata di 45 minuti, hanno coinvolto rappresentanti delle Aziende definite in accordo con la Committenza. Lo scopo delle interviste è stato quello di analizzare in profondità il ruolo attuale e prospettico ricoperto dai quadri, individuandone: 1) identità e ruolo in sé e in rapporto al ruolo del manager nell'impresa, 2) scelte ed esigenze formative, 2) analisi evolutiva del ruolo dei quadri e degli assi di sviluppo formativo;

I settori di business delle aziende coinvolte complessivamente (focus-groups e interviste individuali) sono i seguenti:

- Consulenza aziendale e revisione contabile
- Finanziario, bancario
- Assicurativo
- Informatica
- Ingegneria
- Formazione e selezione del personale
- Servizi alle imprese
- Veterinario
- Sanitario
- Turismo
- Moda
- Grafica
- Energia
- Ottica
- Trasporti
- No profit



I risultati finali

Le sfide per le aziende e i manager

Gran parte delle aziende intervistate vivono una fase di crescita e/o di ripresa dopo un momento di difficoltà: spesso gli utili sono tornati a salire.

Come onda lunga degli effetti della crisi economica (ma non solo) resta un focus sui temi del cambiamento organizzativo, ma emergono spontaneamente i temi individuati dal committente come centrali in questa fase storica:

- La digitalizzazione
- La convivenza di diverse generazioni in azienda
- L'internazionalizzazione
- La multiculturalità

Nella discussione, questi temi emergono in modo spesso sovrapposto, risultando interconnessi tra loro. Nei paragrafi successivi sono illustrate le declinazioni con cui questi temi sono vissuti nelle aziende intervistate, e altri argomenti 'caldi' emersi dalla discussione di gruppo sullo scenario e dalle interviste individuali. Gran parte dei temi sono poi stati 'ritrovati' nel corso delle interviste con le scuole di formazione.

La digitalizzazione

Una prima valenza che assume questo tema è quello più generale della **dematerializzazione**. Tutte le aziende sono coinvolte in un processo di riduzione del cartaceo che impatta sui processi aziendali

Collegata a ciò è la possibilità, che le nuove tecnologie consentono, di fare sempre più **a distanza / in remoto** attività che prima richiedevano la (co)presenza fisica: dalla singola riunione alla vera e propria gestione di un team a distanza fino allo smartworking. Questa possibilità è ricca di implicazioni a vari livelli, che pongono nuove sfide alle aziende e all'organizzazione del lavoro.

"facciamo riunioni in video, ho un team distribuito in Italia e ci sono difficoltà anche solo a capirsi... condividere gli schermi del pc non è come essere seduti nella stessa stanza, però dà alle persone l'autonomia di gestirsi" (Azienda)

"le aziende hanno sempre meno spazio, daranno sempre meno 'posti di lavoro', puoi fare smartworking, ciò genera la necessità di formazione sull'utilizzo degli strumenti e sull'impatto su tutto il flusso dell'azienda" (Azienda)

Ad esempio, sempre più è richiesta una **condivisione di informazioni** e si lavora anche a distanza e in asincrono su uno stesso documento.

"ora è tutto in condivisione, bisogna imparare a condividere ed essere ordinati, si lavora su cartelle condivise, si lavora su un documento in 3-4 persone, cambia il lavoro: è sempre meno individualista e sempre più condiviso" (Azienda)



Inoltre, la gestione e la collaborazione di team a distanza e lo sviluppo dello smartworking pongono sempre più l'accento su temi quali la **responsabilizzazione** del singolo, la capacità di **lavorare a progetto**, la **fiducia** nell'altro e la **delega**.

“la fiducia viene data perché è motivante, però viene verificata e controllata; ci sono da noi persone che lavorano a casa da remoto, possono fare ciò che vogliono però l'importante è il risultato, e se non arriva noi possiamo controllare” (Azienda)

Un altro aspetto importante legato alla digitalizzazione consiste nel suo essere diventato ormai un tema **trasversale alle aree di business, alle tipologie di aziende e ai ruoli aziendali stessi**: è un tema che riguarda da vicino tutte le figure aziendali. La conoscenza delle basi del mondo digitale è considerato un prerequisito per accedere alle aziende stesse, ma tale prerequisito non è sinonimo di piena consapevolezza delle ricadute che la digitalizzazione ha a livello organizzativo (talvolta anche le stesse aziende sottovalutano alcune di queste implicazioni). Rischiano di esserci dei *bias* nel modo di percepire questi strumenti: ad esempio, i Social network possono essere visti dai manager più maturi come troppo ludici e poco adatti all'uso aziendale o essere invece così presenti nelle abitudini dei più giovani da essere usati troppo disinvoltamente (es. senza porsi problemi di privacy).

“si deve educare chi lavora da 35 anni che il social network non è un gioco, e il giovane che non è cazzeggio per gli amici, ma è lavoro” (Azienda)

“i senior non hanno ancora il profilo LinkedIn e i giovani non si rendono conto degli impatti che questo può avere, ad es. che è un biglietto da visita e deve essere perfetto” (Azienda)

Un altro tema derivato da quello della digitalizzazione è quello della **riservatezza** dei dati e in generale della **cybersecurity**, argomento su cui si riscontra una consapevolezza e una sensibilità molto variabile tra le aziende. *“Si telelavora dalla mattina alla sera ma le capacità tecniche di molti non sono adeguate, non sanno organizzare i dati, non sanno proteggersi da un virus.”* (Ente di formazione)

La digitalizzazione ha poi anche un versante esterno, che riguarda anche la **relazione con il cliente**: le aziende si stanno dotando (con molta variabilità) di modalità di CRM sempre più digitali (es. social network, ecc..) che richiedono competenze specifiche.

“Oggi, per quella che è la nostra esperienza, si pone molta attenzione al mondo del digital e dei social network, come utilizzarli e come renderli utili alla propria attività, come un vero e proprio strumento di business ... questo soprattutto per le aziende medio piccole” (Ente di formazione)

Le scuole di formazione confermano la rilevanza del tema, che per loro coinvolge anche le metodologie stesse della formazione, che sempre più prevede e prevederà fasi/momenti a distanza (v. cap. 5).

Le 5 generazioni in azienda

Un altro aspetto che caratterizza le realtà aziendali di oggi è la convivenza di diverse generazioni: un aspetto non nuovo in sé, ma che assume un significato specifico nel momento attuale, in cui le differenze socio-culturali tra le generazioni sono amplificate da molteplici fattori.



Il primo, che si ricollega al tema del paragrafo precedente, riguarda la **familiarità con le tecnologie digitali**: il *digital divide* generazionale è spesso un dato di fatto nelle aziende, e se tende a stemperarsi a livello di competenze operative (ormai anche il manager senior sa usare un tablet o una videoconferenza), rimane evidente a livello culturale, nel modo di vivere queste tecnologie e le possibilità che consentono.

Tale primo elemento di rottura si incastra poi con altri livelli, di carattere contrattuale e sociologico.

Rispetto al primo aspetto, la **disomogeneità dei contratti** (e quindi, ad es., delle retribuzioni e delle protezioni sociali) di cui godono diverse generazioni rappresentano un'ulteriore complessità (e potenziale conflittualità) da gestire: ad es. il funzionario giovane con bassa retribuzione ma molto smart a livello tecnologico Vs il senior manager ben pagato ma poco capace di usare un device evoluto.

A livello sociologico più generale, il modo di vivere il lavoro e le prospettive di evoluzione della carriera sono spesso diverse tra generazioni e in particolare il tema della **flessibilità** lavorativa è vissuto diversamente: ad es. un giovane tende ad essere più aperto a modalità flessibili di lavoro (come lo smartworking) e alla condivisione di informazioni Vs un senior; d'altro canto, il giovane mostra spesso anche aspettative troppo elevate e poco realistiche sul suo ruolo in azienda.

“le persone più senior che non hanno cambiato il modo fanno fatica ad accettare che i dipendenti possano lavorare da casa” (Azienda)

“i percorsi di carriera oggi sono meno definiti” (Azienda)

Ulteriori differenze generazionali possono riguardare la capacità di apprendimento e l'apertura al cambiamento, la disponibilità a condividere (un concetto 'tipico' dei Millennials) e in generale la *Weltanschauung* e le priorità valoriali. *“oggi le informazioni se condivise danno potere, se sono in una testa sola sono una cosa inutile, diverso era un tempo”* (Azienda)

“abbiamo introdotto il mentoring reverse in cui un giovane fa da mentor ad un adulto su temi diversi” (Aziende)

Le scuole di formazione confermano la rilevanza di questo tema.

“i millennials hanno sistemi valoriali diversi, dobbiamo cominciare a comprendere che gestire questi non è come gestire se stessi 20 anni fa, c'è una age diversity e c'è anche un tema di balance con la vita personale ...il lavoro non è più al centro delle loro vite” (Ente di formazione)

L'internazionalizzazione

Le sfide legate all'internazionalizzazione emergono in modo un po' meno trasversale tra le aziende (che presentavano un'esposizione internazionale variabile) ma sono sostanzialmente riconosciute da tutti come rilevanti. Questo tema, segnalato anche dalle scuole di formazione, assume diverse sfaccettature.

L'internazionalizzazione porta con sé una prima serie di sfide se intesa in senso **'interno'** alle aziende. Parecchie delle aziende intervistate hanno più sedi in diversi Paesi del mondo (tra cui spesso la casa madre a cui afferiscono) e questo genera delle complessità a vari livelli.

Sul piano organizzativo, ci sono le sfide legate alla **gestione comune di progetti**, tra cui la difficoltà di conciliare fusi orari differenti e i temi esposti prima a proposito della sfida digitale della collaborazione a distanza.



Sul piano culturale, si tratta di maneggiare alcune differenze che talvolta possono diventare importanti (es. il collaboratore indiano che per cultura non dice mai di no) – e ciò si ricollega al tema più ampio della multiculturalità (v. capitolo successivo).

Anche sul piano giuslavoristico, ci si trova a dover gestire diverse norme nazionali del lavoro che impattano a livello organizzativo e culturale.

Inoltre, si parla talvolta di una ‘sfida interna’ tra le sedi di un’azienda multinazionale, che genera una concorrenza tra i poteri di attrazione verso le risorse umane delle varie *subsidiaries*.

Possono emergere poi tematiche specifiche legate alla delocalizzazione di parti dell’azienda all’estero o all’incorporazione di altre realtà con culture aziendali diverse (es. banche piccole con una loro storia incorporate in banche più grandi).

“il nostro gruppo ha delocalizzato la contabilità in Polonia e la difficoltà linguistica può generare errori e incomprensioni e poi bisogna anche sapere la tassazione, la legislazione e il diritto locale” (Azienda)

In secondo luogo, ci sono le sfide legate al versante **‘esterno’** dell’internazionalizzazione. Oltre alle sfide legate alla conoscenza della lingua e delle normative e alla multiculturalità, si cita anche la dimensione più psicologica legata all’ansia che un’espansione (e una competizione) internazionale di un’azienda può generare tra i suoi dipendenti.

La multiculturalità

La gestione della *diversity* culturale è un tema a suo volta ampio, che in parte si intreccia con i precedenti: in particolare, la gestione delle differenze culturali nella relazione con persone straniere (colleghi o clienti) è strettamente legata all’internazionalizzazione, che può portare a sfide come il trasferimento di una risorsa in una sede estera (o di una risorsa di un altro Paese in Italia) e la gestione di team sovranazionali.

“a responsabili che si dovevano trasferire in Arabia Saudita abbiamo fatto dei corsi interculturali, oppure ad un team dove devono coesistere diverse culture” (Azienda)

Questo aspetto però non esaurisce il tema della multiculturalità, che può riguardare anche le differenze tra generazioni e in generale tra sotto-gruppi portatori di sub-culture diverse (es. manager Vs impiegati/operai; la minoranza di donne in un’azienda prevalentemente maschile, ecc....): è questo un tema spesso citato anche tra le scuole di formazione.

“nella comunicazione interna bisogna usare un linguaggio comprensibile, ad es. per Esselunga si può assistere al direttore che sta insieme allo scaffalista per vedere come organizzare un reparto usando un linguaggio comune” (Azienda)

“le logiche delle aziende sono maschili e le donne devono inserirsi in queste dinamiche.” (Ente di formazione)



La cura delle risorse e la gestione dei talenti

L'impressione generale che emerge dalle interviste è che **l'attenzione** delle aziende sia **focalizzata sul benessere e la crescita complessiva delle risorse**, più che su una specifica individuazione e valorizzazione di 'campioni' che possano 'da soli' portare un valore aggiunto in azienda (anche se questi due aspetti non sono necessariamente in contraddizione).

"Mancano strumenti di valutazione oggettivi e diffusi, queste cose rimangono nelle mani dell'individuo che decide secondo personali criteri. Solo le multinazionali fanno profili delle competenze" (Ente di formazione)

Ciò appare in parte riconducibile al contesto macro-economico: anche se quasi tutte le aziende intervistate si trovano oggi in una situazione di mercato positiva e di crescita, la fase passata di 'crisi' continua a far prevalere un approccio centrato al contenimento dei rischi legati a ristrutturazioni e cambiamenti organizzativi che tuttora perdurano (tra cui il tema costante del contenimento dei costi). **L'attenzione è quindi spesso 'difensivamente' focalizzata sul mantenimento della motivazione dei dipendenti** (es. work-life balance, mobilità interna e job rotation..) **e della coesione aziendale.**

"riuscire a far sì che a tutti i livelli ci sia una forte motivazione al lavoro è anche problema culturale che cozza con i costi: spesso le piccole aziende devono fare contenimento costi però devono anche avere cultura comune con dei valori e un codice etico" (Azienda)

Inoltre, molte delle aziende intervistate sono formate da collaboratori di alto livello e qualifica, e quindi risultano in un certo senso tutti allo stesso modo preziosi.

"Non possiamo fare programmi dedicati per tutti, ma nemmeno permettere che chi non è talento dei talenti sia mediocre, perché fanno front office e hanno contatti col cliente" (Azienda)

Sembra che il tema della gestione del talento assuma più rilevanza a livello di acquisizione e (in un contesto di mercato in crescita) **di retention** (più che di sviluppo).

"è importante creare un contesto da cui non vogliamo andar via, lavorare sul benessere organizzativo" (Ente di formazione)

Da un lato, si lavora sul potere di attrazione della propria azienda (ad es. anche nella fase di recruiting bisogna sapere 'vendere' la propria azienda) e, in alcuni casi, si scelgono dei profili 'guru' già formati dal mercato.

Dall'altro, si danno obiettivi e si premia con incentivi economici ma anche con maggior coinvolgimento nelle scelte, offrendo nuove opportunità (es. presso i nuovi mercati che l'azienda apre), consentendo maggior flessibilità di orari, garantendo un buon livello di formazione – che ha un ruolo di engagement in sé soprattutto nelle aziende ancora poco abituate a farla (es. il coaching durante il cambio di ruolo)

Il cambiamento organizzativo

Gran parte delle aziende ha affrontato o sta affrontando dei cambiamenti organizzativi, che possono essere molto differenti.

Un primo esempio riguarda **l'organizzazione flessibile**, a cui si lega il tema dello smart working: si sono riscontrati livelli molto variabili di adozione di questa modalità - da chi lo pratica da anni a chi deve ancora implementarlo. Soprattutto in questi ultimi casi emerge qualche esigenza formativa legata ai temi dell'apertura mentale e del superamento delle resistenze al cambiamento.

In altri casi il focus è su aspetti di **coesione aziendale**, a livello relazionale (es. leadership partecipativa, intelligenza collettiva, valori come collante organizzativo, passaggio da un approccio di valutazione a uno di



counseling nella relazione tra supervisore e collaboratore...) o di processo (es. Integrazione interfunzionale, miglioramento della collaborazione, lean organisation...) valutazione a uno di counseling nella relazione tra supervisore e collaboratore...) o di processo (es. Integrazione interfunzionale, miglioramento della collaborazione, lean organisation...) *“Lo sviluppo organizzativo va verso un modello liquido: ci vuole capacità di sapersi riorganizzare all'interno di un modello di network riorganization, abbandonando i modelli piramidali/gerarchici”* (Azienda)

“Il singolo che sta sopra e decide viene sempre meno, diventano cruciali le relazioni interpersonali, la capacità di comunicare all'esterno, la gestione di un quantitativo sempre maggiore di informazioni magari complesse.” (Ente di formazione)

Altre sfide

Altre sfide che sono emerse nel corso di focus-groups e interviste individuali con le aziende in modo meno frequente sono le seguenti:

Gestire le richieste di compliance normativa: i manager in particolare, devono sapersi adeguare alle richieste normative senza incorrere in problemi.

“Oggi, l'obiettivo principale è quello di mettere il manager nelle condizioni di non commettere errori sia dal punto di vista legale che tecnico” (Ente di formazione)

Far fronte alla competizione e concorrenza, esplorare nuovi business, introdurre creatività in azienda.

Gestire le pressioni della casa madre per obiettivi sempre più sfidanti, sia in termini di innovazione che di efficienza

Sfide specifiche delle aziende familiari, come il cambio generazionale, l'introduzione di manager esterni

Formazione dei formatori con il ritorno delle Academy aziendali

Temi emergenti di economia circolare, corporate social responsibility, sostenibilità.



Il ruolo del Quadro

Percezione del ruolo del quadro

Il ruolo del quadro si conferma spesso in evoluzione e si declina in modo in parte differente nelle realtà incontrate. Spesso, si conferma la tendenza già delineata nella wave precedente, secondo cui sempre più **funzioni manageriali** sono assorbite dal ruolo del quadro.

“nel nostro caso il numero di Quadri è aumentato negli ultimi anni, mentre è diminuito quello dei Dirigenti, sia per una questione di costi che di gestione: aumentando il middle management ogni manager deve gestire un numero inferiore di riporti, ma i costi sono inferiori rispetto a quelli che si avrebbero aumentando il numero di dirigenti” (Azienda)

“Il quadro fa parte della squadra dei managers ai quali è richiesto di avere una visione molto ampia della propria attività, delle possibili interrelazioni con altre strutture dell'azienda, capacità di analisi e sintesi appropriata, proattività, capacità decisionale, comunicazione e problem-solving” (Azienda)

Se la dimensione manageriale e di **responsabilità** è un tratto consolidato e crescente del quadro, spesso la differenza con i dirigenti resta comunque netta, in particolare rispetto al contributo alle strategie aziendali, che in parecchie aziende resta di competenza (solo) della dirigenza (o in alcuni casi addirittura della proprietà/casa madre). Il quadro mantiene poi un ruolo-chiave come **integratore organizzativo**, che ad esempio deve far arrivare in basso le indicazioni che derivano dall'alto e deve sapere dialogare con entrambi i livelli (es. saper rispondere alle domande del team sulle strategie aziendali; portare al livello superiore le richieste dei collaboratori..).

“si vede anche come facilitatore per far accettare le idee e le strategie, farle atterrare, il quadro è il link tra la popolazione aziendale e il vertice” (Azienda)

“vedo il quadro come l'ammortizzatore tra i dirigenti che vivono in altro pianeta e gli impiegati e operai che devono mettere in atto ciò che gli viene detto” (Azienda)

“deve essere cuscinetto tra dirigente e livello impiegatizio” (Azienda)

“è il livello più importante sul piano organizzativo perché si interfaccia con i ragazzi, dev'essere portatore della vision” (Azienda)

“è una cinghia di trasmissione” (Azienda)

Anche quella di **problem solver** è spesso un'etichetta ritenuta appropriata per il quadro, laddove questo ruolo è considerato legato non solo ad abilità tecniche ma anche gestionali e relazionali, oltre che di visione di insieme, capacità critica e decision making.

“contempla una capacità di visione e di impegno che “va oltre”, un elevato grado di autonomia, proattività e capacità decisionale, spiccate capacità di analisi e sintesi, di problem-solving, comunicazione e relazione” (Azienda)

Ciò non esclude che resti **anche/prima un profilo tecnico in molte aziende** (ad es. di consulenza aziendale, informatica...) dove il livello di alta qualifica è spesso dato per scontato per gran parte dei collaboratori e per i quadri in particolare: la competenza/esperienza tecnica è spesso necessaria, benché non sufficiente, per diventare quadro.

In alcuni casi invece l'aspetto prettamente tecnico e di seniority tende a distaccarsi sempre più dalla percezione di tale ruolo (es. aziende con molti quadri giovani e quindi di limitata esperienza tecnica).

“persone giovani e di talento a 30 anni diventano quadri; se penso all'organigramma di 15 anni fa è diverso da quello di oggi” (Azienda)

“un quadro da noi gestisce persone che danno di più di lui a livello tecnico” (Azienda)

“non è la tempistica esperienziale che conta, ma le abilità che una persona dimostra di avere nel contesto aziendale” (Azienda)

Solo in parte / per parte dei quadri di un'azienda è considerata appropriata la definizione di quadro come **esperto specializzato**: in settori più 'industriali' o in ambiti di business informatico (ma non solo) possono esistere figure di quadri di questo tipo, che possono anche non avere la responsabilità di un team.



“Ci sono professional technician ad es. su IoT, Big Data, analytics a cui si riconosce un valore per l'azienda anche se possono non avere risorse” (Azienda)

Meno spesso, il quadro è considerato una semplice **espressione contrattuale**; ad es. quando tale posizione è conferita per attrarre risorse da altre aziende o trattenerle.

“In alcuni casi è una monetizzazione di un percorso professionale” (Azienda)

Rispetto al tema del **tempo**, il discorso si allarga.

In sintesi, è condiviso che il quadro sia meno vincolato ad un orario fisso di lavoro, ma sempre meno l'aspetto temporale è considerato dai responsabili HR un elemento di valutazione o un tratto distintivo del quadro. Tale ruolo richiede una capacità di gestione del tempo e di lavorare a progetto (il quadro è spesso project manager, anche quando non è team manager), quindi la flessibilità dell'orario di lavoro è data per scontata (ma non risulta fattore di merito prolungare l'orario di lavoro, anzi è sempre più letto come un modo per mostrarsi zelante ad un superiore).

Inoltre, i temi precedentemente esposti della digitalizzazione coinvolgono anche il quadro, e in un contesto di smart working il tema dell'orario di lavoro tende a perdere rilevanza, a favore di un focus sulla capacità di una gestione efficiente del tempo (e ciò vale spesso non solo per il quadro).

“da noi non sono disposti a tollerare le inefficienze, lo straordinario non si fa più per farsi vedere dal capo...se perdo tempo non raggiungo i risultati” (Azienda)

In alcuni casi, al ruolo del quadro sono associate anche responsabilità nel contatto con i clienti e nella gestione di un budget.

Rispetto al rapporto tra quadro, manager e dirigente, nelle aziende contattate **quadro e manager** risultano due **concetti distinti ma in parte sovrapposti**. In quasi tutte le aziende, il quadro è un manager, intendendo sotto questa etichetta un certo livello di responsabilità e autonomia relativo al raggiungimento di obiettivi e alla gestione di un team.

“Manager è colui che ha autonomia operativa, organizzativa e di costi e rende conto dei risultati” (Azienda)

“Gestione di complessità tecniche, aree e persone” (Azienda)

“Gestione di risorse sia funzionali che economiche che umane” (Azienda)

Tale concetto di manager si estende anche al dirigente, che si distingue perché è responsabile di team più grandi e/o di diverse aree aziendali e/o anche di altri dirigenti e partecipa alla scelta delle strategie – mentre il quadro è associato all'esecuzione più che all'elaborazione delle strategie aziendali o degli obiettivi strategici (se non limitatamente alla propria struttura)

“i dirigenti sono capi di divisione, i quadri di una funzione” (Azienda)

“il dirigente è una spoke person, parla a nome dell'azienda, rappresentandola tutta. Il quadro è rappresentativo dell'area di appartenenza e quindi delle funzioni a lui ascritte” (Azienda)

“a seconda della persona a cui il quadro riporta, non sempre gli viene lasciata l'autonomia che dovrebbe avere, specialmente se si tratta di manager [dirigenti] molto accentratori” (Azienda)

L'espressione 'manager di progetto' invece può riguardare talvolta anche ruoli inferiori al quadro.



I prerequisiti del quadro

Delineate le sfide di contesto e la percezione del ruolo del quadro all'interno di questo, ne derivano alcune caratteristiche considerate dalle Aziende prerequisiti per selezionare una risorsa come quadro.

In generale, si conferma la tendenza, già emersa nella wave precedente, a dare sempre più peso a **soft skills**, spesso trasversali rispetto alla competenza tecnica specialistica – marc. nelle aziende più prettamente di servizi. Tra le competenze che rendono possibile questa trasversalità, si citano spesso la flessibilità mentale, l'apertura al cambiamento, la capacità di adattamento, le abilità relazionali, l'autonomia.

“se si sceglie una persona che sembra adatta a diventare un Quadro significa che le soft skills principali sono già adeguatamente sviluppate (es. autoconsapevolezza, comunicazione, relazione, autonomia, problem solving) ed il potenziale di crescita della persona è quindi già visibile. Una persona che ha uno scarso livello di autoconsapevolezza o di capacità di comunicazione o di autonomia non verrebbe ritenuta adatta a ricoprire un ruolo di middle management e quindi a diventare Quadro” (Azienda)

“non solo quadri di natura specialistica ma anche intercambiabili, andare da ufficio acquisti al personale o viceversa, perciò oltre a specializzazione serve anche flessibilità, adattamento” (Aziende)

“un tempo il quadro era solo competenza tecnica, ora devo fare comunicazione, guidare, motivare: sono delle soft skills che sono indispensabili per vivere l'azienda a 360°” (Aziende)

“Nella nostra azienda gli aspetti importanti per il passaggio alla categoria Quadro sono legati alla sfera di responsabilità, alla tipologia di attività ed al grado di autonomia nella gestione del ruolo, non è invece un "must" l'aver rapporti diretti.” (Azienda)

Le scuole di formazione confermano questa centralità delle soft skills.

“La richiesta è soprattutto di avere competenze di tipo trasversale, le competenze relazionali sono quelle che veicolano anche le competenze di tipo tecnico” (Ente di formazione)

“ci occupiamo di community aziendale e leadership collaborativa, non si premia più la capacità individuale e il raggiungimento dell'obiettivo, a un manager oggi si richiede di avere caratteristiche di soft skill nuove, capacità di ascolto attivo, empatia” (Ente di formazione)

“più cresco più prendo decisioni e risolvo problemi e più gestisco conflitti e persone” (Ente di formazione)

La capacità di **gestire un team** è spesso una delle principali qualità considerate necessarie, insieme alla capacità di gestire un progetto e organizzare il lavoro.

“nella mia azienda il prerequisito per accedere alla posizione di quadro è quello di aver gestito con successo almeno un team (in genere in un contesto progettuale, quindi senza un riporto gerarchico) e in questo ambito, di aver dimostrato di saper fornire feedback (positivi e negativi) in maniera costruttiva, di saper gestire i conflitti e le criticità (sia interne al team sia in relazione con i clienti esterni) e di saper monitorare i parametri finanziari del progetto, completando le attività con il livello di qualità atteso nei tempi e nei costi previsti” (Azienda)



Le esigenze formative I fondamentali

Alcune caratteristiche emergono come le principali aree da potenziare per sviluppare il ruolo di quadro.

La consapevolezza di sé e del proprio ruolo

Punto di partenza per lo sviluppo di un'attività formativa del quadro è considerata la consapevolezza di sé, dei propri punti di forza e di debolezza. Lungi dall'essere un elemento di valutazione, **i punti di debolezza risultano dei punti di partenza**, su cui il quadro può lavorare solo avendoli ben chiari (es. individuandoli attraverso assessment e bilancio di competenze). Dall'altra parte, **aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza è visto come un modo per valorizzare e responsabilizzare la persona.**

“in aziende di grande dimensioni ha molto valore il feedback e il follow up, ora si condivide la valutazione e serve a capire che chiunque ha delle aree di miglioramento, poi la consapevolezza permette di far capire che le aree che ha sottovalutato possono essere riviste” (Azienda)

Dato il focus crescente sulle soft skills, **una diagnosi sul proprio bagaglio di partenza è considerato la prima condizione per sviluppare un empowerment personale efficace.** A ciò si affianca la necessità di una consapevolezza del ruolo richiesto al quadro in azienda nel contesto organizzativo attuale. Va detto che per gran parte delle aziende questa fase preliminare è un po' data per scontata o comunque di prassi all'interno delle procedure aziendali di gestione delle risorse.

Le scuole di formazione sembrano dare un po' più di peso a questo aspetto e a segnalare una domanda di corsi legati al 'gestire sé stessi', anche rispetto a temi 'nuovi' come la mindfulness... *“C'è stato un grande cambio di rotta: fino a 1-2 anni fa le aziende chiedevano corsi tradizionali, oggi vanno su tematiche che aiutino le persone a consolidarsi dal punto di vista personale più che professionale, per es. la mindfulness” (Ente di formazione)*

Gestione del team e leadership

La capacità di gestire un team, che spesso una risorsa ha già dovuto dimostrare per poter essere scelto come quadro, è una delle esigenze formative principali. Al quadro è richiesto di sviluppare una leadership verso i suoi collaboratori, avere una comunicazione efficace ed essere capace di motivare i collaboratori, delegare appropriatamente, fare gruppo e prendere decisioni.

“i manager sono anche dei people manager, devono imparare a comunicare dare feedback, motivare” (Azienda)

Tale aspetto diventa **ancora più delicato in contesti di cambiamento organizzativo e riorganizzazioni aziendali.**

“per la realtà in cui opero, con colleghi che diventano quadri in seguito a fuoriuscite o riorganizzazioni di aree di lavoro, metterei in cima alla scala di importanza la formazione della leadership e gestione del team, in quanto è basilare che il neo quadro si sappia porre correttamente in termini di leadership, delegando e non accentrando, motivando al meglio le risorse per ottenere i migliori risultati possibili” (Azienda)



Questi temi si intersecano con le specificità delle sfide di scenario precedentemente esposte, richiedendo al quadro di gestire un team che può essere transculturale, a distanza, con differenze generazionali interne..ecc.

“nella nostra realtà lavorativa il ruolo del Quadro fa un po’ da trait d’union tra la new generation nella fase di crescita e la grande esperienza dei nostri senior” (Azienda)

Spesso si demanda al quadro anche **la responsabilità di essere a sua volta coach** e far crescere le risorse junior che a lui riportano. Questa appare come un’area di richieste crescente soprattutto per le aziende che già sono abituate a coprire gli aspetti precedentemente elencati: quindi sono richieste competenze come la capacità di valutare, dare feedback e sostenere la motivazione dei collaboratori.

“i quadri hanno un solo livello sotto che di solito sono giovani che stanno crescendo, è perciò rimandata a loro la formazione di questi millenials” (Azienda)

“se fai coaching ai manager poi rivolgono le stesse cose ai loro riporti” (Azienda)

“il quadro deve individuare talenti, farli crescere in modo maieutico, fare piani di sviluppo” (Azienda)

Le scuole di formazione confermano il *people management* come una delle aree su cui c’è più domanda di corsi

“Gestire le persone in un’era di insicurezza è la sfida centrale” (Ente di formazione)

“Il capo come valutatore: misurare obiettivi, dare premi, creare piani di sviluppo” (Ente di formazione)

“Sulle figure di middle management e in parte di top management c’è una deriva new age: 5 anni fa c’era un forte orientamento all’obiettivo, tecniche di vendita, oggi invece c’è un’attenzione molto cresciuta rispetto alle tematiche soft, dalla meditazione (la più soft delle soft) alla parte di gestione dei collaboratori: prima per il direttore commerciale l’area manager doveva vendere e fare fatturato, oggi se lui non gestisce bene le persone ci sono tutta una serie di rischi importanti: quelli bravi se ne vanno e una squadra non contenta non rende come potrebbe” (Ente di formazione)

Time&Project management

Un’altra esigenza formativa centrale per il quadro riguarda lo sviluppo della capacità di gestione di un progetto. Oltre a riconnettersi agli aspetti precedentemente elencati nella gestione di un team, tale ruolo richiede **la capacità di comunicare** (al team e all’azienda), **di organizzare in modo efficace il tempo** - lavorando per obiettivi e gestendo le priorità - **e di risolvere problemi e prendere decisioni (velocemente)**.

“hanno bisogno di avere delle competenze di organizzazione del lavoro per essere sempre più produttivi in poco tempo, è richiesto a loro di essere efficienti, puntare al tempo come risorsa importante” (Azienda)

“bisogna educare i quadri a prendere decisioni velocemente” (Azienda)

“essere quadro significa anche avere le capacità di controllare tempi e metodi, ovvero applicare dei KPI ad ogni progetto” (Azienda)

In questo ambito, sono talvolta richieste anche **competenze di tipo economico, legate alla gestione di un budget**, se non annuale, almeno di progetto.

Questa tematica è confermata anche dalle scuole di formazione che se ne occupano: es. citano corsi di metodologia/tecnica agile.



Gestione delle relazioni

Nell'esplicitazione del suo ruolo, al quadro è richiesto di saper comunicare con i pari, con i collaboratori e con i superiori. All'interno di queste relazioni, il quadro deve sviluppare competenze legate all'empatia e all'ascolto, alla capacità dare feedback, alla negoziazione soft, all'intelligenza emotiva oltre che ancora a problem solving e decision making.

"il feed back... saper ascoltare, saper misurare la capacità di ascolto e collaborazione diventa sempre più motivo di successo all'interno di aziende che siano dinamiche e non chiuse a compartimenti stagni" (Azienda)

"i nostri ingegneri sono bravi coi numeri, ma meno a gestire le relazioni" (Azienda)

Le scuole di formazione confermano la rilevanza anche di questo tema.

"Si inizia a porre una maggiore attenzione alle relazioni con le persone, con i propri dipendenti, e quello che ci chiedono è di utilizzare dei format più coinvolgenti nuovi e dinamici che stimolino e rappresentino al meglio le diverse dinamiche di socializzazione (corsi fuori dall'azienda, in luoghi normalmente deputati alla socializzazione)" (Ente di formazione)

"A mio parere quello su cui oggi si dovrebbe puntare è la gestione delle relazioni molto complesse tra le diverse figure aziendali, poco unite, poco coese e spesso molto lontane tra loro" (Ente di formazione)

La marcia in più

In un contesto di cambiamento organizzativo e spesso anche di evoluzione/ridefinizione del ruolo del quadro, vi sono poi delle skills che completano il profilo del manager/quadro dandogli quella 'marcia in più' che potrebbe portare al successo

La capacità di analisi di scenari complessi

La trasversalità sempre più richiesta al quadro presuppone delle capacità di leggere la realtà aziendale in modo allargato, al di là del proprio ambito specifico di lavoro. In senso più lato, è richiesta al quadro una **capacità di lettura della complessità e di pensiero critico** che va al di là della stessa azienda e che aiuti il quadro a prendere decisioni in condizioni di incertezza.

"Per quanto riguarda la capacità di analisi di scenari complessi, da noi a livello di formazione ha funzionato molto bene con Quadri e Dirigenti l'introduzione nel programma formativo di alcuni business case (reali) di aziende conosciute: si è presentato il business case, stimolando il pensiero analitico e la capacità di problem solving in situazioni particolarmente complesse e il confronto e la discussione tra i discenti e poi si è presentata la soluzione adottata dall'azienda protagonista del business case, chiudendo con una discussione e un confronto anche sulla soluzione stessa" (Azienda)

"giornalmente abbiamo la possibilità di leggere e condividere news, approfondire temi critici o sensibili in quel dato momento, piuttosto che lanciare sfide che un giorno possono trasformarsi in veri e propri progetti per la nostra azienda" (Azienda)

"Andiamo a convegni per comprendere scenari" (Azienda)



Tale competenze si ricollegano anche al trend di acquisizione da parte del quadro di funzioni sempre più 'alte' (manageriali), legate alla **gestione di una complessità crescente**: spesso aumenta il perimetro di azione del quadro, ad es. a livello geografico, di tipo di clientela, di entità della negoziazione..

"C'è stato un aumento assoluto della complessità a livello di sistema, di interconnessioni tra aziende e al suo interno. Le persone devono tener presenti un gran numero di variabili in gioco. Le aziende hanno avuto modo di raccogliere un numero infinito di dati che girano, teoricamente ci sarebbero più elementi per leggere il contesto, anche se in pratica è difficile leggerli" (Ente di formazione)

A ciò si ricollega anche il tema del **change management**: parecchie aziende rinnovano i loro modelli organizzativi, aprono nuovi mercati, sono coinvolte da fusioni e acquisizioni.. Tutto ciò richiede al quadro di essere parte attiva nell'accompagnare tali cambiamenti – data la sua posizione cardine nell'organizzazione aziendale – non tanto elaborando una visione e strategia quanto piuttosto 'calandola' nelle persone e nell'operatività dell'azienda.

"capacità di cogliere i cambiamenti ed essere propositivi nel riuscire a governarli ...in quanto il contesto attuale richiede una mentalità sempre più aperta e pronta a recepire e saper rispondere a cambiamenti organizzativi che di conseguenza implicano anche un cambiamento a livello di processo e procedure" (Azienda)

"In contesti di trasformazione così dinamici è fondamentale il ruolo del quadro come collegamento tra il top management che prende le decisioni e i dipendenti che le subiscono. Se il quadro ha la capacità di comprensione dello scenario complessivo e riesce a trasmettere la visione in maniera chiara e convinta, allora il cambiamento sarà accolto positivamente. Senza questo anello di congiunzione si rischia il fallimento di qualsiasi trasformazione aziendale, dalla più semplice alla più complessa" (Azienda)

"un aspetto importante è quello che riguarda il change management: i quadri devono essere preparati e pronti ad affrontare i cambiamenti in modo proattivo, anticipandoli ed agendo da attori nel traghettare le proprie persone attraverso il cambiamento, calando le nuove visioni e strategie dettate dal top management con forza e convinzione all'interno della propria area di responsabilità" (Azienda)

"visto che le aziende cambiano organizzazione spesso, adesso si inizia a sentire la necessità di riorganizzare in breve tempo il proprio management gestendo al meglio i propri collaboratori" (Ente di formazione)

Solo in alcuni casi ci si aspetta dai quadri, anche grazie alla capacità di visione e al lavoro sul campo, un contributo più proattivo che solitamente coinvolge solo i dirigenti.

"vogliamo rafforzare la spinta innovativa toccando corde dentro la struttura.. ci aspettiamo dalla formazione la conferma e il coinvolgimento di tutti i manager" (Azienda)

"i quadri sono chiamati a produrre i numeri su cui i dirigenti basano i KPI" (Azienda)

"La sfida al momento più importante (iniziata un anno fa) è passare da una struttura gerarchico/funzionale a una struttura a matrice. Questo implica grandi richieste di evoluzione sulla figura dei quadri, che devono acquisire sempre maggiore consapevolezza e diventare sempre più propositivi" (Azienda)



Internazionalizzazione e multiculturalità: la capacità di 'maneggiare' le differenze

Il quadro ha sempre più a che fare con le tematiche – precedentemente esposte - legate all'internazionalizzazione (dell'azienda e del suo mercato) e alla multiculturalità (nei suoi versanti interni ed esterni all'azienda). **Alla formazione è richiesto di aiutarlo ad affrontare queste sfide, che impattano sulle capacità di gestire un team e un progetto.**

“si lavora su progetti che coinvolgono persone che arrivano da Paesi diversi, magari diventa responsabile chi non ha delle persone sotto ma deve in questo caso coordinare persone che vengono da altri Stati” (Azienda)

Le competenze digitali

Le sfide della digitalizzazione – precedentemente esposte - impattano fortemente sul quadro, a cui è richiesto di gestire e spesso implementare modalità digitali nella **gestione dei processi e delle relazioni**: es. riunioni a distanza, collaboratori in smartworking, social network aziendali...

“ha successo il Facebook aziendale, la casa madre ha creato una piattaforma dove ognuno può scrivere .. ad es io dico che sto lavorando con questo progetto e il mio collega in altra sede può condividere e partecipare al progetto» (Azienda)

Anche **verso il cliente** sono sempre più richieste nuove competenze: es. digital acquisition, customer care digitale (IVR, chatbot..)

Digital transformation

Anche se in modo meno omogeneo tra le aziende, emerge l'attesa che il quadro, oltre ad adeguarsi alle modalità tecnologiche contemporanee, si faccia portatore di innovazione in azienda, implementando trasformazioni in senso digitale. Altre volte invece l'implementazione di innovazioni legate a Intelligenza Artificiale, BigData, Internet of Things, 4.0, ecc. è vissuta come un tema meno prioritario (o più futuribile), per le aziende in generale e per il quadro in particolare (talvolta questi appaiono temi poco chiari anche ai responsabili HR).

“l'impostazione digitale dell'azienda è un tema strategico: se i quadri sono proattivi è da stimolo però non è la priorità dei quadri” (Azienda)

Soprattutto dove i contenuti della digitalizzazione sono anche core business dell'azienda (perché vengono in qualche modo 'venduti' al cliente, ad es. da società di consulenza, ingegneria, informatica) **c'è un'attenzione più diffusa su questi temi**, tra i quali in particolare sono spesso citati anche business intelligence e block chain.

Più in generale, **per gli enti di formazione, che hanno a che fare anche con i dirigenti, questi temi sono spesso centrali** (es. Knowledge management, business intelligence, big data, 4-0, e-commerce)

“la gestione dell'ecommerce (sia per chi si approccia sia per chi è già dentro e vuole avere più skill), si muove tutto verso quella che noi chiamiamo digital transformation che caliamo in tutte le funzione dall' HR al finance al controllo delle funzioni” (Ente di formazione)



Cross-fertilization

Sia il quadro che l'azienda apprezzano le iniziative che consentono al quadro di aprire il proprio sguardo grazie ai **contatti con aree di business diversi, con sedi aziendali diverse (es. estere) e – idealmente – con aziende diverse.**

“Nella nostra azienda cerchiamo di creare più occasioni di confronto tra le varie aree aziendali, sia attraverso momenti di condivisione più ludici (es. cene, eventi), che attraverso la formazione, mettendo in aula persone provenienti da business unit diverse. Anche i progetti sono molto formativi da questo punto di vista: inserire una persona in un progetto corporate le consente di confrontarsi con colleghi di Paesi diversi ed è quindi un'ottima opportunità di formazione e sviluppo personale” (Azienda)

“si potrebbe pensare a delle tavole rotonde formative, gestite da un moderatore/formatore che diano la possibilità magari di far incontrare "virtualmente", quindi via Skype o comunque via internet, sia manager che quadri e dar modo di poter scambiare le varie case history ed i fattori di successo vissuti nelle proprie realtà lavorative in settori tra loro spesso diversi.” (Azienda)

L'innovazione

Se è emerso trasversalmente come il quadro debba 'adeguarsi' ad un mondo che cambia, e in particolare alla digitalizzazione a tutti i livelli (dematerializzazione, smart-working, ecc...), sapendo gestirne l'impatto a livello organizzativo e relazionale, meno spesso emerge l'attesa di un ruolo più propulsivo in termini di innovazione da parte del quadro. Più che all'apporto di innovazione, **si associa il quadro ad un'apertura all'innovazione:** ci si aspetta che il quadro faccia propria una cultura aziendale nuova, più aperta al cambiamento e flessibile (ad es. rispetto al tema del lavoro da casa). In questo è di aiuto al quadro, oltre che la formazione, l'aver (avuto) esperienze in ruoli, aree di business e aziende diverse.

“In quest'ambito il ruolo della formazione penso sia soprattutto di 'diffusione della cultura dell'innovazione'. La formazione può servire a soffermarsi su queste tematiche, riflettere insieme sulle possibili esigenze della propria azienda, raggiungere un livello comune di conoscenza su tematiche innovative all'interno della propria struttura.” (Azienda)

“La formazione costituisce l'attività fondamentale per sviluppare un “ambiente culturale” favorevole allo sviluppo della conoscenza del personale e quindi alla pratica dell'innovazione come processo continuo” (Azienda)

“Il fatto di avvicinare gli utenti ad una formazione modulare, non più basata unicamente su incontri diretti ma con un'interazione con i moderni sistemi tecnologici al fine di renderli consapevoli del potere di autonomia e libertà che tale strumentazione consente è un primo passo verso il cambiamento e dunque l'accettazione dell'innovazione” (Azienda)

Le aziende ritengono che il quadro sia **responsabile soprattutto di innovazioni a livello di processo**, di cui può essere propulsore. Si collega spesso l'innovazione di processo al tema della gestione dei cambiamenti organizzativi e quindi del modo di lavorare, resa possibile anche grazie agli strumenti che l'azienda (e la formazione) mette a disposizione del quadro.

“Il quadro non sarà più solo un esecutore ma diventerà sempre più un attento valutatore delle strategie e di conseguenza un promotore del cambiamento sia all'interno che all'esterno. Per promuovere il cambiamento deve obbligatoriamente introdurre innovazioni e migliorie nei processi.” (Azienda)



“Cambiare il modo di lavorare di un team è importantissimo per diventare più efficienti e questo implica da una parte introdurre nuovi strumenti di lavoro e di collaborazione digitali, dall'altra cambiare il modo di pensare delle persone spesso legato (dalla paura di fallire e/o dalla mancanza di stimoli) a una modalità di lavoro sempre uguale” (Azienda)
“Nel concreto il bisogno di innovare può arrivare dal “basso”, ovvero dal Quadro stesso, che identifica la necessità di discontinuità su un item specifico, o dall'alto, a seguito di un input di cambiamento impresso dal Management” (Azienda)

Inoltre, dal quadro può dipendere la creazione di un clima aziendale tale per cui i suoi collaboratori possano, dal basso, essere portatori di innovazione.

“Il quadro a mio avviso non è solo colui che porta innovazione nel team ma deve essere anche capace di stimolare i suoi collaboratori ad essere innovativi; per fare questo deve creare un ambiente sicuro in cui le persone si sentano libere di sperimentare e di mettere in discussione il modo in cui lavorano e gli strumenti con cui lo fanno” (Azienda)

Secondariamente, il quadro può avere **un ruolo nell'innovazione a livello di servizio/prodotto**.

“L'innovazione sul servizio è molto importante per rendere l'azienda più competitiva e differenziarla dalle altre per il cliente. In termini di formazione stiamo lavorando sul gestire il cliente professionale attraverso canali non tradizionali come i social network” (Azienda)

“Ogni anno da noi viene lanciato un project work, affidato a gruppi di lavoro diversi; ogni gruppo rappresenta tutti i livelli gerarchici, esclusi i dirigenti. Scopo del project work è presentare un progetto innovativo, per migliorare e incrementare il business” (Azienda)

Spesso però questo contributo è atteso solo dai quadri di alcune aree specifiche, ad es. business development o commerciale.

Solo in alcuni casi (ad es. società di consulenza) **il quadro è considerato pieno protagonista del tema dell'innovazione, dialogando con l'interno e con l'esterno dell'azienda**. Questo apporto del quadro tende a venir favorito anche con nuovi modelli organizzativi più partecipativi e con l'innesto di figure provenienti da altre aziende, visti come possibili agenti di cambiamento.

“Fare innovazione è un processo che tradizionalmente ha sempre avuto a che fare sostanzialmente con l'invenzione di nuovi prodotti o con la loro modifica, un'attività alle quali le grandi società dedicavano un dipartimento R&D con ricercatori, scienziati, tecnici, ecc . Un mondo chiuso, in cui “fare innovazione” richiede certi tempi e certi costi, con risultati non sempre soddisfacenti. Ora le aziende si aprono alla progettualità che arriva dall'esterno, attingendo a un bacino di nuove idee pressoché illimitato. Fondamentale è anche, attraverso lo scouting di startup, la relazione che la persona che riveste il ruolo di quadro sia capace di creare con il mondo delle università e della ricerca, poli tecnologici, acceleratori, incubatori, dipartimenti di trasferimento tecnologico. Come Azienda stiamo realizzando all'interno un progetto ,una piattaforma interattiva, un sistema di formazione che consente di raccogliere proposte, miglioramenti, idee da tutti i collaboratori dove il punto focale è l'innovazione dell'Azienda” (Azienda)

“l'azienda stessa deve creare un ambiente lavorativo in cui il quadro si senta libero di fare innovazione; per fare questo l'attività di formazione più efficace che ho visto applicare in azienda è quella di creare degli eventi virtuali in cui a ciascun dipendente a tutti i livelli viene chiesto di partecipare descrivendo le sue idee per innovare in uno specifico ambito (processi interni, prodotti, relazione con i clienti, etc.); le idee migliori vengono poi selezionate dai partecipanti stessi attraverso lo strumento e quelle più votate sono messe in pratica. Gli autori delle idee più votate vengono riconosciuti a livello aziendale e premiati” (Azienda) *“gli si richiede anche di essere in grado di apportare idee nuove che rispondano all'esigenza di efficienza ed efficacia a livello di processo, prodotto e/o servizio, nonché di saper cogliere i cambiamenti in corso trasformando le sfide in azioni propositive; ovvero il quadro deve avere una mente propositiva e aperta al cambiamento e alle nuove tecnologie nei confronti delle quali non deve assumere una posizione difensiva ma anzi, deve saperle tramutare in un'occasione per rendere più efficienti i suoi processi ed*



attività consentendo in tal modo di ridurre le percentuali di errori e dunque di rischi operativi, e quindi di “liberare” anche risorse che a lui rispondono per poterle utilizzare nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi” (Azienda)

Più in generale, per gli enti di formazione, che hanno a che fare anche con i dirigenti, quello dell'innovazione è un tema spesso centrale.

Altri aspetti

In alcune aziende in cui i quadri (o una parte di essi) hanno un'esposizione commerciale forte, emergono poi esigenze formative più legate alla **gestione del cliente**: ad es. tecniche di vendita, public speaking, negoziazione complessa, persuasione...

“Proporrei una formazione in ambito di empatia e gestione del cliente, in quanto nella nostra realtà di società di servizi il quadro è anche gestore/referente di clienti, e quindi bisognoso di formazione specializzata sulla gestione di criticità, claim e problem solving” (Azienda)

“ i nostri quadri sono responsabili della qualità e immagine dell'azienda” (Azienda)

“Sono molto frequentati i corsi sulla strutturazione dei processi commerciali e di marketing, dal marketing di base per sales al digital marketing per chi ci lavora già” (Ente di formazione)

“Le aziende chiedono anche competenze nella vendita relazionale: non vogliono l'approccio da venditore ma capire le esigenze e guidare il cliente nelle scelte” (Ente di formazione)

Inoltre, per quella parte di quadri che ha responsabilità di un budget, sono forti le esigenze formative sugli **economics**: es. analisi di bilancio, controllo di gestione, business planning, gestione di cash flow e investimenti, finanza per non financials...



Le richieste specifiche al mondo della formazione

Percorso formativo e monitoraggio

Innanzitutto, è ormai entrato nella prassi formativa l'idea di valutazione: avere dei **KPI di monitoraggio dell'attività formativa è considerato imprescindibile** quando essa si svolge, come spesso auspicato, in un percorso sviluppato nel tempo.

Un elemento di complessità è costituito dalla necessità di individuare **KPI per soft skills non sempre facilmente misurabili**.

“ogni azienda ha delle diverse priorità quindi è necessario avere KPI personalizzati basati su dati reali in un tempo prefissato” (Azienda)

L'efficienza

Il tema del tempo e la rilevanza dell'efficienza si ripercuotono anche nell'ambito della formazione.

Da un lato, le pressanti esigenze lavorative **restringono il tempo disponibile** per attività formative.

“i quadri richiedono efficienza anche per potersi formare” (Azienda)

Dall'altro, **l'apprendimento di soft skills richiede dei tempi** di elaborazione e sedimentazione **'diluiti'**; inoltre dedicare tempo alla formazione rappresenta, per molti responsabili HR, un modo per dare valore e 'peso' alla stessa e la co-presenza fisica è vista anche come un modo per sviluppare networking e coesione aziendale.

“siccome sono temi che influenzano la persona devono essere affrontati nel momento e nel tempo giusto” (Azienda)

“da noi tutti i nuovi manager fanno un gioco di ruolo, simulano diversi ruoli e ci sono persone che guardano e poi ti danno un feedback, io l'ho fatto quando sono diventata quadro, l'ho trovato utilissimo e voglio proporlo nel mio team” (Azienda)

Tale dialettica porta ad attese quali:

momenti formativi che si integrino negli spazi liberi di una giornata: es. pillole formative, soluzioni fruibili in viaggio/in pausa pranzo

“ci sono soluzioni di e-learning che si fanno anche di domenica per l'hard skill” (Azienda)

“L'esigenza oggi è di avere dei contenuti “piccoli/brevi” fruibili in modo smart, anche direttamente dal cellulare” (Ente di formazione)

modalità che **ottimizzano i tempi** di selezione e fruizione delle attività di formazione: es. webinar


“Nella mia azienda è stato sviluppato un sistema basato su tecnologia cognitiva che propone automaticamente a ciascun dipendente i corsi di formazione indicati per la sua crescita professionale, all'interno di un catalogo approvato dalla direzione HR e sulla base sia del ruolo sia della seniority e sia del percorso di carriera scelto. Questo evita al dipendente di perdere tempo a cercare corsi e gli permette di focalizzare la sua attenzione solo su quelli che veramente gli servono. Il tutto ovviamente accessibile online e via mobile” (Azienda)

“la digitalizzazione dei contenuti “digitalizzabili” è un fatto ormai scontato (magari lo sviluppo di App attraverso cui fruire contenuti potrebbe essere comodo/utile), dunque focalizzerei gli sforzi in questo senso sull'innovare le metodologie per lo sviluppo delle soft skills” (Azienda)

“Un punto molto importante per noi è la disponibilità oraria delle persone che devono partecipare ai nostri corsi.. quello che iniziamo a fare da un po' per venire incontro alle diverse esigenze è cercare di fare questi corsi per brevi periodi e frazionati nel tempo” (Ente di formazione)

“stiamo sempre di più cavalcando l'onda della digitalizzazione offrendo dei servizi digitali quali: pacchetti Mobile che consentono di avere delle soluzioni pratiche, smart, veloci ed interattive, o dei corsi interattivi online” (Ente di formazione)

metodologie blended che coniughino la necessità di dedicare tempo ad alcune fasi della formazione che per loro natura lo richiedono (Es. roleplaying, interazione tra i partecipanti) con la flessibilità di momenti scelti più individualmente per l'approfondimento personale (es. su piattaforme online, app)



“Una volta creato il contatto, gli strumenti digitali possono poi permettere un contatto continuo, anche per coaching e formazione su soft skill” (Azienda)

“la formazione a distanza è uno strumento molto utile, che viene incontro alle esigenze dell'azienda in termini di cost saving e a quelle personali in termini di più facile conciliazione dei vari impegni professionali e personali ed è applicabile ad interventi formativi in molte aree tematiche. Però, per esperienza diretta fatta in azienda, in tema di leadership si possono costruire delle basi teoriche con lo strumento della formazione a distanza, ma la sola formazione a distanza non è sufficiente. Per temi come la comunicazione e la gestione delle risorse per me è essenziale affiancare alla teoria la pratica, e la pratica secondo me può avvenire solo con determinati strumenti difficilmente utilizzabili a distanza (es. giochi di ruolo con videoripresa e restituzione del feedback, coaching inteso anche come shadow-coaching e team coaching, affiancando quindi il coachee in situazioni di vita lavorativa reale all'interno dell'azienda e del team)” (Azienda)

“da noi sono apprezzati, oltre al coaching, i percorsi formativi che combinano teoria ed esercitazioni pratiche, la formazione esperienziale, soprattutto con giochi di ruolo legati alla formazione sulle soft skills con ripresa audio video e feedback reciproco; in questo modo oltre che sull'esercitare in prima persona le competenze oggetto del corso, si lavora molto anche sulla capacità di dare e ricevere feedback, essenziale quando si copre una funzione di middle o top management” (Azienda)

“Per un quadro di nuova nomina abbiamo scelto un percorso Ambrosetti fatto molto bene che univa parte on line a aula, a materiale didattico di contorno e sessioni di coaching più un consulente a disposizione” (Azienda)

Una sovrapposizione tra tempi di lavoro e tempi di formazione: es. training on the job, action learning

“sessioni reali di lavoro di gruppo su temi disparati (ad esempio l'innovazione) presidiate da coach esperti” (Azienda)

“Facciamo formazione in aula + affiancamento lavorativo in cui le persone vengono attivamente coinvolte e poi fanno in pratica mentre noi facciamo auditing” (Ente di formazione)

L'empowerment

Il focus sull'empowerment tende a far preferire **modalità one-to-one e customizzate** di formazione, come coaching, mentoring, tutoring.

“il mentoring è sia il giovane che insegna il digitale al senior sia il senior che accompagna” (Azienda)

“Un Ente piuttosto che proporre corsi con un programma prestabilito o aspettare che un'azienda lo contatti per l'attivazione di un corso, potrebbe proporsi con un servizio di "osservazione consulenziale", ovvero seguire un manager o un quadro nella sua quotidianità lavorativa per qualche giorno e stilare un piano formativo che lo completi o lo agevoli nei compiti da svolgere” (Azienda)

Customizzazione significa ovviamente anche **formazione mirata alle specifiche esigenze dell'azienda** (oltre che del singolo quadro).

“che i programmi formativi partano dagli obiettivi e dai problemi della impresa stessa, che identifichino i fabbisogni formativi dei manager rispetto alla situazione concreta, che facciano crescere i manager

attraverso processi di cambiamento arricchendo questo processo con esempi, casi, nozioni, esperienze che creino in loro competenze, consapevolezza e identità di classe dirigente” (Azienda)

“oggi non serve più fare un corso di una giornata o più ma sterile, oggi l'apprendimento si deve fare all'interno della propria realtà lavorativa, penso alla possibilità di fare formazione e consulenza nello stesso tempo, lavorando direttamente sui problemi concreti e reali delle persone/aziende, bisognerebbe trovare una via per riuscire a sondare con regolarità quali sono i diversi bisogni aziendali e intervenire tutte le volte che si intravede un problema/criticità” (Ente di formazione)



La proattività

C'è una domanda 'proattiva' di formazione da parte del quadro che va incanalata e gestita in base agli obiettivi dell'azienda.

Gli strumenti di formazione dovrebbero essere il più possibile accessibili in modo **autonomo**, *on demand*, da parte del quadro.

"le persone si vogliono creare auto formazione, cercano sul web vari strumenti per l'auto formazione, così da potersi scegliere il loro percorso di formazione" (Azienda)

"tutto ciò che è formazione deve essere sempre fruibile, da remoto, via tablet e cellulare" (Azienda)

"la tecnologia odierna ha apportato nella formazione una profonda innovazione degli strumenti a supporto, permettendo ad ognuno un buon grado di autonomia organizzativa della propria formazione. Tutto questo ha portato anche grossi benefici in termine di costi aderendo anche alle politiche attualmente in atto di cost saving." (Azienda)

"Agli enti di formazione richiederei di incrementare i corsi la cui fruizione è possibile direttamente online tramite un'interazione diretta con il formatore stesso, la predisposizione di materiale consultabile on-line in maniera continuativa perché comprensiva di eventuali aggiornamenti nonché di alerts di segnalazione di eventuali cambiamenti che possono intercorrere nel mentre come nel caso di modifiche regolamentari" (Azienda)

Il quadro apprezza poi modalità di formazione che lo rendono **protagonista attivo**.

"I nostri neo Manager apprezzano corsi di formazione dove possono fare networking e dove possono essere parte attiva. Partecipano volentieri a focus group dove si chiede la loro opinione per migliorare le cose." (Azienda)

"E' fondamentale tenere ingaggiati i Manager con momenti in cui possono contribuire in prima persona e attraverso la gamification e le sfide" (Azienda)

Altri aspetti

L'ulteriore evoluzione in termini manageriali del quadro non sembra poter prescindere da un diverso equilibrio nel rapporto con i suoi superiori: in questo senso, un intervento formativo esterno è visto come più in grado di lavorare sul sistema dei rapporti interni, e quindi **sull'organizzazione aziendale in generale** (oltre che sul singolo).

"Una delle difficoltà maggiori nelle aziende è riuscire a conciliare i margini di autonomia dei quadri con il potere decisionale del manager. Gioca molto la sensibilità del management, la sensibilità aziendale ad un normale affiancamento ed avvicendamento dei ruoli, ad un processo di crescita dei quadri, possibile solo tramite responsabilità e relativa maturazione. Per questo è importante che le aziende tengano o meglio facciano tenere da formatori esterni corsi di comunicazione, motivazione, integrazione, lavoro di squadra. Ho fatto riferimento a formatori esterni in quanto alle volte ricevere un imprimatur dall'esterno obbliga ad una composizione interna del potere e dell'autonomia. Talvolta accade invece che i Quadri vengano percepiti dal manager come impiegati di lusso, da cui esigere maggior supporto tecnico"(Azienda)

Spesso emerge la richiesta di forme di **certificazione** della formazione, che può essere uno dei motivi che spinge a rivolgersi all'esterno dell'azienda.

"Ci servono certificazioni perché partecipiamo a gare, facciamo anche formazione propedeutica ad esami" (Azienda)

Pragmatismo, concretezza e personalizzazione sono sempre più ricercate nella formazione da parte dei quadri.

"La grande difficoltà è portare a terra cose che non sono molto concrete" (Ente di formazione)



Il ruolo di Quadrifor dal punto di vista degli enti di formazione

Gli enti di formazione intervistati rappresentano una realtà variamente specializzata a livello di tipologie di clientela e di contenuti formativi proposti. Si occupano spesso di consulenza aziendale e formazione, con un profilo di target elevato (quadri, dirigenti), mentre una minoranza ha un target meno elevato e si occupa anche di profili aziendali più bassi.

Per la grande maggioranza delle scuole **i corsi per Quadrifor** rappresentano **una parte minoritaria della propria offerta formativa dal punto di vista quantitativo, ma rilevante sotto altri aspetti.**

L'immagine della formazione di Quadrifor

Quadrifor è vista come una realtà ricettiva rispetto alle istanze che provengono dal mondo della formazione e in grado di produrre **un'offerta mirata sulle esigenze reali delle aziende/del quadro.**

“Un approccio di qualità, innovativo sui contenuti e metodologie, un approccio che tiene conto dei reali bisogni dei propri clienti, cercando un approccio sempre più customizzato” (Ente di formazione)

“Hanno il doppio punto di vista: conoscono il mercato dei fornitori e le esigenze delle aziende e riescono a fondere le due cose” (Ente di formazione)

I tratti più tipici della sua formazione sono la centratura sui **corsi d'aula e la partecipazione su base volontaria e individuale.**

Il primo aspetto si declina nel senso di pragmatismo, partecipazione e confronto, considerate parole-chiave della formazione Quadrifor.

Il secondo aspetto tende a 'selezionare' dei partecipanti spesso proattivi e motivati, e richiede alle scuole un approccio differente rispetto, ad es., ai corsi 'obbligatori' decisi dall'azienda.

“l'approccio di Quadrifor è quello di mostrare le sue vetrine in modo chiaro e invitante, ma mai in modo intrusivo: si presenta/si propone/non importuna” (Ente di formazione)

“E' democratico: apre la possibilità a tutti di scegliersi il proprio percorso formativo, i cataloghi arrivano direttamente all'interessato e non all'azienda” (Ente di formazione)

Quadrifor è poi vista come una realtà **professionale e competente, prestigiosa** e insieme precisa e flessibile.

“un interlocutore competente, capace di dare input per la progettazione, fondamentale per fare un buon corso... Quadrifor racconta benissimo quali saranno gli interlocutori” (Ente di formazione)

La collaborazione con le scuole/enti di formazione

Le scuole riconoscono **diversi vantaggi** alla collaborazione con Quadrifor.

Innanzitutto, le scuole di formazione **'beneficiano' dalla buona immagine** di Quadrifor sopra descritta.

“sono una struttura qualificata e qualificante per noi, ha interlocutori preparati e molto specializzati; per noi e per le società del nostro settore l'accreditamento Quadrifor è molto importante” (Ente di formazione)



“Per il volume di affari non sarebbe tanto importante, ma Quadrifor è un bel marchio, dal punto di vista dell’immagine”
(Ente di formazione)

E’ poi molto apprezzata la possibilità di accedere a **contatti** con una realtà aziendale molto ampia e variegata, che comporta due principali vantaggi.

In primo luogo, consente di **allargare i proprio orizzonti** e scenari sulla realtà imprenditoriale del Paese e di **coglierne le tendenze** sia a livello macro che rispetto a specifici settori.

“Non è banale per un docente confrontarsi con 12 realtà diverse nello stesso ambiente, in termini di esperienza e aneddotica diventa un’esperienza incredibile, che da solo non potresti replicare” (Ente di formazione)

“È un punto di osservazione, conosciamo varie aziende, con caratteristiche ed esigenze diverse, umanità diverse, c’è un arricchimento. Le aule Quadrifor sono nutritive” (Ente di formazione)

“E’ un’opportunità per noi perché ci mettono in contatto con una popolazione di partecipanti ampia: vediamo che cosa succede nel mondo” (Ente di formazione)

In secondo luogo, **dà visibilità alle scuole** nei confronti delle aziende.

“Il vantaggio è quello di avere la possibilità di accedere a particolari gruppi aziendali che altrimenti non avremmo potuto contattare” (Ente di formazione)

“Alcuni clienti sono nati dalla partecipazione ai corsi Quadrifor: è un momento di visibilità importantissima” (Ente di formazione)

Inoltre, consente soprattutto a scuole che lavorano - al di fuori di Quadrifor - su altre categorie di lavoratori, di avere contatti con profili di partecipanti tipicamente molto motivati, pragmatici e anche di alto livello: in generale positivamente stimolanti per chi progetta il corso e va in aula.

“I quadri sono demanding, vogliono mettere in pratica quello che fanno” (Ente di formazione)

“In generale il dirigente è meno propenso all’attività formativa, non è motivato, si sente che è arrivato...sono spesso analfabeti informatici - il quadro si impegna, si dà da fare, ha voglia di scavallare” (Ente di formazione)

“Se offri corsi e seminari devi sempre inventare novità, sei stimolato a pensare e ripensare” (Ente di formazione)

Un altro vantaggio riconosciuto dagli enti che collaborano da più tempo con Quadrifor è il senso di continuità e la capacità di **pianificazione**, che facilita il lavoro delle scuole.

“C’è visibilità sulle loro scelte e ci danno carichi di lavoro strutturati, non devi lavorare di notte, sai già che cosa farai nel corso dell’anno” (Ente di formazione)

“Il 30 novembre ho già pianificate le attività per il 2018, grande pianificazione bella anticipata che mi agevola molto, so che ho già certe entrate per l’anno prossimo, che poi saranno integrate” (Ente di formazione)

Si riconosce poi a Quadrifor una **apertura alle novità** e una buona reattività alle istanze delle scuole di formazione (es. nell’inserire un corso proposto in catalogo) che si traducono in una **gamma** di corsi insieme **ampia, appropriata e aggiornata**.

“Più di 200 titoli, nessuno riesce a fare così tanto” (Ente di formazione)

“c’è un discreto equilibrio tra le richieste e il ventaglio di offerte, offrono oltre 200 corsi ma non ho mai visto qualcosa che dici “oddio guarda che hanno presentato!”, c’è una grossa base di valutazione molto seria” (Ente di formazione)

“Adatta i corsi ogni anno in base agli input che arrivano dai progetti che ha fatto nel corso dell’anno, cerca di tarare il suo stile” (Ente di formazione)

Anche le aziende riconoscono a Quadrifor una buona capacità di ascolto delle esigenze e una reattività nel proporre corsi pertinenti, con un *fine tuning* costante del proprio catalogo.

“E’ reattivo e immerso nel mercato del lavoro: ascolta molto le persone, ha un catalogo che evolve, attento ai nuovi trend, fa una comunicazione fresca e moderna” (Azienda)



“ci hanno consigliato i corsi e le aree primarie su cui intervenire” (Azienda)

“Se hai urgenza di contattarli sono molto disponibili, è strutturata bene. Non è una struttura rigida burocratizzata.” (Azienda)

A Quadrifor è riconosciuta poi la **capacità di dialogare** efficacemente con i partecipanti, con le aziende e con le scuole.

“C’è un’attenzione quasi maniacale sull’utenza, sui feedback” (Ente di formazione)

“Un approccio fluido, lineare e molto professionale, attento alle esigenze sia dei clienti sia dei professionisti che si interfacciano con loro” (Ente di formazione)

In definitiva, Quadrifor è percepito come in grado di instaurare con le scuole un buon dialogo e una **partnership** caratterizzata da interscambio e fiducia reciproca.

“Il grande plus è la possibilità di instaurare una partnership: vinco io vincono loro! Non è un gioco a somma 0” (Ente di formazione)

“facciamo un lavoro a 4 mani, lavoriamo bene sulla progettazione, c’è un bel riscontro di feedback sul lavoro in aula” (Ente di formazione)

“C’è possibilità di collaborare con professionisti di livello, che ci consente di gestire i servizi offerti in modo intelligente e pratico ... il punto di forza è proprio l’interscambio che si crea tra noi e loro per la gestione di un progetto” (Ente di formazione)

Le possibili aree di sviluppo

In generale, prevale una **buona soddisfazione** e **poche richieste di miglioramento**. Alcune aree potrebbero essere implementate, anche se si riconoscono spesso delle difficoltà oggettive rispetto ad alcuni sviluppi. Pur riconoscendo positivamente un’apertura di Quadrifor alle istanze portate dalle scuole, alcune suggeriscono un maggior confronto (e contributo di Quadrifor) in fase di progettazione

“loro si affidano a noi, ma potrebbero darci qualche input e verifica in più” (Ente di formazione)

Sono apprezzati i feedback forniti da Quadrifor e dai partecipanti, che potrebbero essere anche semestrali (oltre che annuali) così da poter rettificare il percorso formativo in corso d’opera.

Inoltre, alcuni suggeriscono di introdurre la possibilità di sessioni di follow up/approfondimenti successivi che rispondano agli stimoli che i corsi stessi attivano nei partecipanti.

Dato il tipo di target (es. quadri di multinazionali) le location – secondo alcuni - potrebbero essere più curate e le aule più tarate sul numero dei partecipanti.

“Il budget per i docenti è alto mentre quello per le aule è basso: sono sale di alberghi, qualcuno si lamenta, sembrano location da sindacato” (Ente di formazione)

“Dal punto di vista dell’offerta formativa e della preparazione non ho nulla da dire... a mio parere potrebbe mettere un po’ più di cura e attenzione alla logistica... a volte le aule sono troppo piccole a fronte di un elevato numero di partecipanti, e questo sicuramente va a discapito della qualità della formazione e dell’apprendimento.... Soprattutto quando si fanno dei corsi intensivi di 2 giorni, ci si aspetta di avere tutte le comodità del caso per rendere il tutto più proficuo” (Ente di formazione)

Qualche scuola suggerisce a Quadrifor di sviluppare formule di certificazione della formazione (Es. e-badge)

“Quadrifor potrebbe dare un modello diverso di certificazione che arricchisce il CV, che può essere pubblicato su LinkedIn.. una sorta di tracciabilità che è il futuro delle certificazioni” (Ente di formazione)

Spesso emerge la richiesta di corsi ad hoc (anche *in house*), che al momento appaiono lontani dal posizionamento di Quadrifor (anche se alcune scuole li citano come presenti nell’offerta Quadrifor).

“Forse quello che manca è un’offerta formativa fatta in un’ottica più consulenziale sul singolo cliente. Poi si potrebbe lavorare sulla creazione di contenuti ad hoc specifici per i clienti singoli” (Ente di formazione)

“La possibilità di creare dei corsi direttamente in azienda è più funzionale sia per chi deve partecipare sia per chi li fa, perché si rende conto in modo più diretto della realtà dell’azienda” (Ente di formazione)



“È necessario confrontarsi con l’organizzazione, coniugare il bisogno del quadro con il bisogno dell’organizzazione”
(Ente di formazione)

“L’approccio è la formazione a catalogo interaziendale, ma stanno lavorando per venire incontro alla formazione mirata sulla singola azienda. Stanno in qualche modo arrivando a un punto di incontro tra il catalogo e il taglio sartoriale” (Ente di formazione)

L’area del coaching, che è in forte aumento di domanda, è poco coperta da Quadrifor: si pensa che comporti alti costi, ben superiori a quelli di una formazione in aula di gruppo.

“Si potrebbe fare solo per i principali clienti, aziende con più di 500 quadri, coinvolgendo il capo del personale che è quadro e insieme decisore o influencer” (Ente di formazione)

Qualcuno vorrebbe più contatti tra le scuole: ad es. si sa dal catalogo che cosa offrono le altre scuole ma non che cosa è apprezzato di più.

“Non conosco i colleghi e questo potrebbe essere un ambito: creare una community di fornitori, per scambiarsi quello che viene fuori da ogni corso” (Ente di formazione)

Alcuni segnalano qualche difficoltà a gestire le disomogeneità dei partecipanti in aula

“Non c’è una selezione dei partecipanti, in aula trovi chiunque, quello che è la prima volta che si approccia alla tematica e quello che è al decimo corso: bisognerebbe creare aree più omogenee o informare in anticipo il docente (screening sulla familiarità del partecipante con la specifica materia).” (Ente di formazione)

Si coglie un tentativo di organizzare corsi in sedi più decentrate/svantaggiate, es. al Sud, ma spesso si fatica lì a raccogliere partecipanti

Viceversa, qualche azienda (al Nord) lamenta i pochi posti disponibili nei corsi più gettonati (es. sulle soft skill)

“Io ‘vendo’ i corsi Quadrifor al quadro di nuova nomina, e poi appena esce un corso a tempo zero è tutto occupato, come i biglietti dei concerti su Ticketone!” (Azienda)



Conclusioni

Tra le **sfide centrali** per le aziende in questa fase storica emergono:

- **La digitalizzazione**
- **La convivenza di diverse generazioni in azienda**
- **L'internazionalizzazione**
- **La multiculturalità**
- **I cambiamenti organizzativi**

Nella discussione, questi temi emergono in modo spesso sovrapposto, risultando interconnessi tra loro.

Il ruolo del quadro si conferma in evoluzione ed è declinato in modo in parte differente nelle realtà incontrate. Spesso, si conferma la tendenza già delineatasi nella wave precedente, secondo cui **sempre più funzioni manageriali sono assorbite dal ruolo del quadro**. Ciò spesso non esclude il mantenimento di un ruolo-chiave da parte del quadro come integratore organizzativo, che ad esempio deve far arrivare in basso le indicazioni che arrivano dall'alto e deve sapere dialogare con entrambi i livelli.

In generale, si conferma la tendenza, già emersa nella wave precedente, a **dare sempre più peso a soft skills**, spesso trasversali, rispetto alla competenza tecnica specialistica (che resta comunque quasi sempre un prerequisito).

La capacità di gestire un team è spesso una delle principali competenze considerate necessarie per un quadro.

I bisogni formativi per sostenere questo ruolo riguardano soprattutto:

l'empowerment personale a partire dalla consapevolezza del proprio ruolo e dei propri punti di forza e di debolezza per sviluppare/potenziare le proprie capacità

la leadership e la gestione del team: delegare, motivare i collaboratori, valorizzare le diversità, dare obiettivi e feedback, essere "coach"

la gestione efficiente dei progetti e del tempo – che talvolta implica anche la gestione di un budget

la gestione delle relazioni e della comunicazione sia orizzontalmente che verticalmente – e in alcuni casi anche verso il cliente

In un contesto di cambiamento organizzativo e spesso anche di evoluzione/ridefinizione del ruolo del quadro, vi sono poi delle **skills** che completano il profilo del manager/quadro dandogli quella **'marcia in più'**:

la capacità di analisi di scenari complessi (anche se poi l'elaborazione delle strategie è vista come una competenza più del dirigente) **e di gestione del cambiamento**

la capacità di 'maneggiare' e valorizzare le differenze legate all'internazionalizzazione e alla multiculturalità

la capacità di utilizzare le nuove tecnologie, tra cui quella di comunicare e gestire le relazioni attraverso le nuove tecnologie (es. fare networking attraverso i social)

la spinta ad implementare innovazioni e tendenze legate alla digital transformation (Intelligenza Artificiale, Big Data, Internet of Things, tecnologia 4.0 ...) – aspetto che però non sempre emerge in modo forte e trasversale in associazione al ruolo del quadro



Per quanto riguarda **gli enti di formazione e l'offerta formativa attualmente proposta**, dalle aziende sono emerse alcune **attese principali**:

percorsi di formazione che si sviluppano nel tempo, con KPI di monitoraggio
un'ottimizzazione del tempo della formazione, sfruttando (anche) le nuove tecnologie

una preferenza per **modalità one-to-one e customizzate** come coaching, mentoring
una **conciliazione tra la domanda 'proattiva'** di formazione da parte del quadro **e gli obiettivi dell'azienda**

Quadrifor si delinea come **partner competente, aperto alle novità e qualificante per le scuole di formazione**, che esprimono una buona soddisfazione nei sui confronti, apprezzando soprattutto le possibilità di contatti aziendali che la collaborazione con Quadrifor consente, la sua capacità di dialogo con le scuole (oltre che con le aziende e i partecipanti) e il buon livello di pianificazione delle attività.



Conclusioni finali

Il tasso di crescita dei Quadri operanti nel settore privato registrato negli ultimi anni dall'Osservatorio Statistico dell'Inps e la concomitante contrazione di posti di lavoro nella categoria dei Dirigenti testimoniano la sempre maggiore centralità dei Quadri all'interno della struttura organizzativa aziendale.

Questa tendenza viene confermata nel 2017 dalle due indagini quantitative Quadrifor, le quali mostrano come sia cresciuta nel tempo tra le aziende l'opinione secondo cui in futuro i Quadri saranno ancora più centrali di quanto lo siano oggi. Si fa sempre più incalzante, quindi, la necessità di poter fare affidamento su figure di *middle management* con una forte qualificazione professionale. Entra, quindi, in gioco il ruolo della formazione professionale.

L'esperienza di lavoro accumulata nel corso del tempo e gli approfondimenti personali autonomi, ossia quelle che ancora oggi rimangono le principali modalità di aggiornamento e di crescita adottate dalle aziende, non sono più ritenute sufficienti dai Quadri intervistati, i quali auspicano – come abbiamo visto - che tali modalità si trasformino in corsi di formazione più mirati alle loro specifiche esigenze, una maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali, la partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni e il ricorso a iniziative di *action-learning* interne o esterne.

Inoltre, le competenze che secondo i Quadri dovrebbero essere maggiormente rafforzate in considerazione delle sfide che prevedono di affrontare nel futuro sono la capacità di aumentare la consapevolezza dei propri punti di forza e le competenze relative alla capacità di innovazione. Emerge, oltre a ciò, la necessità di saper gestire le innovazioni legate alla *digital transformation* (Intelligenza Artificiale, Big Data, Internet of Things, Tecnologia 4.0) e il cambiamento organizzativo.

I temi dell'innovazione aziendale, del cambiamento organizzativo e della consapevolezza dei propri punti di forza sono fortemente presenti anche all'interno della prospettiva aziendale.

Rispetto alle precedenti edizioni, dall'indagine quantitativa 2017 si evince come una delle sfide più strategiche riguardi il saper cogliere le opportunità offerte dall'economia digitale e, in particolare, come sia diventato rilevante che i Quadri acquisiscano le competenze necessarie ad implementare e gestire i processi legati alla *digital transformation*.

L'indagine qualitativa ha confermato buona parte dei risultati della fase quantitativa, integrandoli con ulteriori elementi di riflessione. Tra gli altri, emerge con forza come, in questa fase storica, le sfide centrali per le aziende siano rappresentate dalla digitalizzazione, dalla convivenza di generazioni diverse in azienda, dall'internazionalizzazione, dalla multiculturalità e dal cambiamento organizzativo.

Il ruolo del Quadro è un ruolo in evoluzione ed è declinato in modo differente a seconda degli attori in gioco. Da una parte, si conferma la tendenza già delineatasi nell'edizione precedente dell'indagine, secondo cui sempre più funzioni manageriali di tipo dirigenziale vengono assorbite dalla figura del Quadro. Dall'altra, il Quadro sembra mantenere un ruolo-chiave nelle vesti di integratore organizzativo il quale, nella sua posizione intermedia tra dirigenti e impiegati, deve saper dialogare in modo efficiente con entrambi i livelli. In generale, si conferma la tendenza a dare sempre più peso alle *soft skill*, spesso trasversali, rispetto alle competenze tecniche specialistiche.

In linea con i risultati dell'indagine quantitativa, i bisogni formativi per rivestire al meglio questo ruolo riguardano principalmente l'*empowerment* personale (consapevolezza dei propri punti di forza per potenziare le proprie capacità), la leadership e la gestione del team (delegare, motivare i collaboratori, valorizzare le diversità), la gestione efficiente dei progetti e del tempo e la gestione delle relazioni e della comunicazione, sia orizzontale che verticale.

In un contesto di cambiamento organizzativo e spesso anche di ridefinizione del ruolo del Quadro, vi sono poi *skill* che completano il profilo del Quadro, dandogli quella "marcia in più" come, ad esempio, la capacità di analisi di scenari complessi, la capacità di valorizzare le differenze legate all'internazionalizzazione e alla multiculturalità e la spinta ad implementare tendenze legate alla *digital transformation*.



In riferimento al tema dell'innovazione, infine, le aziende evidenziano l'esigenza che il Quadro debba sapersi adeguare ad una realtà in rapido cambiamento (es. digitalizzazione), imparando a gestirne l'impatto a livello organizzativo e relazionale. Più che un apporto di innovazione, le aziende richiedono ai Quadri un'*apertura* all'innovazione. Ci si aspetta che il Quadro faccia propria una cultura aziendale nuova, più aperta al cambiamento e flessibile.



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO

