



RICERCA SULL'EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO NEL TERZIARIO

# Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario





## ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Marco e Marcelliano, 45 – 00147 Roma  
info@ebinter.it - www.ebinter.it

### COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e Uiltucs sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

### GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

### LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



## ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO

Via Cristoforo Colombo, 137 – 00147 Roma  
info@quadrifor.it - www.quadrifor.it

Quadrifor -Futuro in formazione - è il personal coach dei Middle Manager del Terziario. Offre percorsi di crescita professionale continuativi, accessibili e di qualità, basati sull'ascolto e sulla flessibilità. Nato nel 1995 sulla base dell'intesa contrattuale sottoscritta da Confcommercio e Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, UilTucs, l'Istituto promuove progetti di formazione, in aula e a distanza, e iniziative di informazione mediante la realizzazione di corsi, seminari, ricerche, convegni e workshop.

Punto di riferimento per oltre 79.000 quadri e 15.000 aziende, QUADRIFOR accompagna i suoi iscritti nello sviluppo delle conoscenze e delle competenze professionali. Promuove percorsi di formazione tecnica e manageriale, progetti formativi aziendali e interaziendali finanziati e ricerche nel campo della formazione professionale per approfondire ruolo, competenze strategiche ed esigenze formative dei quadri. Grazie a un ampio network di partner specialisti della formazione, QUADRIFOR propone un'offerta formativa su misura, personalizzata e pensata per adattarsi ai nuovi ritmi di vita e di lavoro.



ENTE  
BILATERALE  
NAZIONALE  
TERZIARIO



# Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario

**Report d'Indagine**

Il presente report è frutto di una ricerca campionaria realizzata nel 2021 da un gruppo di lavoro costituito da personale Ebinter (*Giorgia Salinaro*), Quadrifor (*Anna Vaiasicca*, coordinatore ricerca, *Chiara Pellegrini* e *Valeria Amore*) e Doxa, guidato da Valeria Reda, Senior Research Manager BVA Doxa. Sono autori del report, per Ebinter: *Marco Marroni* (Prefazione). Per Quadrifor: *Rosetta Raso* (Prefazione), *Anna Vaiasicca* (Curatela, Executive Summary, Introduzione, Cap. 3 par. 2, Conclusioni), *Chiara Pellegrini* (Cap. 3 par.1). Per Doxa: *Valeria Reda* (Capitoli 1 e 2), *Laura Gambarin* (Capitolo 2), *Francesca Garbato* (Capitoli 1 e 2), *Patrizia Franchini* (Capitolo 4). Testo chiuso il 16 giugno 2022.

**Stampa:** Tipografia C.S.R. S.r.l. - Via di Salone, 131/C - 00131 Roma  
Finito di stampare nel mese di settembre 2022

<b>SOMMARIO</b>	Pag
Prefazione	5
Introduzione	11
Cap. 1 Presentazione dello studio nel settore Terziario	17
1.1 Piano generale d'indagine e obiettivi	19
1.2 Struttura dell'indagine	20
1.3 Indagine Desk: metodologia e descrizione della popolazione	22
1.4 Evidenze emerse dall'analisi del DB	30
1.4.1 Impiegati con contratto a Tempo pieno	32
1.4.2 Impiegati con contratto a Tempo parziale	47
1.4.3 Quadri con contratto sia a Tempo pieno che a Tempo parziale	62
Cap. 2 Indagine sui Quadri	77
Presentazione	79
2.1 Metodologia d'indagine	80
2.2 Il profilo dei Quadri e le imprese nelle quali lavorano	81
2.3 I cambiamenti del lavoro al tempo della pandemia: impatti organizzativi e le tecnologie a supporto	90
2.4 Le nuove competenze digitali del Middle Manger tra attività formative e lavoro sul campo	100
2.5 Profili dei Middle Manager nello scenario attuale	107
Cap. 3 Scenari di riferimento in relazione ad alcune dimensioni di analisi	117
3.1 Le retribuzioni a confronto nel contesto pandemico	119
3.2 Focus sul Gender pay gap	128
Cap. 4 Le osservazioni degli Stakeholders	139
Presentazione dell'indagine qualitativa	141
4.1 Metodologia e disegno di ricerca	141
4.2 L'impatto della Digital Transformation sul mercato	

## Sommario

del lavoro del retail	142
4.3 La digital Transformation e gli addetti alle vendite	151
4.4 Approfondimento sulle tematiche di genere con Esperti e Parti Sociali	156
4.5 Ipotesi evolutive e soluzioni formative auspiccate	160
Conclusioni	169
Allegato 1: Questionario Indagine sull'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario rivolto ai Quadri.	183
Allegato 2: Tracce delle interviste qualitative in profondità con esperti e stakeholder di riferimento	191
Target: Top manager di aziende (HR Director, Retail manager)	191
Target: Parti Sociali	193
Target: Esperti (studiosi, consulenti, ricercatori accademici e non)	194

## Prefazione



Nei primi mesi del 2020 le Presidenze dell'Ente per la formazione dei Quadri del Terziario (Quadrifor) e dell'Ente Bilaterale Nazionale del Terziario (Ebinter) proposero ai rispettivi Consigli Direttivi di celebrare il 25° anniversario della loro fondazione, frutto della contrattazione collettiva di lavoro del Terziario, della distribuzione e dei servizi realizzata da Confcommercio e Filcams-CGIL, Fisascat-CISL e UILTuCS, mettendo in campo, per la prima volta, una ricerca congiunta che avesse il proprio focus sulla specificità dell'occupazione nei settori del Terziario di mercato, sia nel suo complesso che con particolare riferimento all'area dei Quadri, dedicando altresì particolare attenzione al tema dell'occupazione femminile. In quei mesi - infatti - in Italia e non solo si era venuto sviluppando in particolare un dibattito riguardo al tema dei differenziali retributivi riscontrabili tra uomo e donna, in Italia considerevolmente più elevato che nelle altre principali nazioni dell'Unione europea, anche in considerazione della percentuale di donne occupate, anch'essa notevolmente inferiore in Italia rispetto alla media europea.

Ci premeva in particolar modo verificare se, come sostenuto allora da alcune fonti, tali fenomeni fossero riconducibili al permanere di una situazione di discriminazione derivante da un quadro normativo e/o contrattuale ancora inadeguato, vale a dire discriminatorio, o se le cause fossero più articolate e profonde, legate al contesto economico strutturale e al tessuto sociale e culturale che contraddistingue l'Italia rispetto alle altre nazioni europee. Il tema dell'uguaglianza tra i sessi può essere infatti analizzato da un duplice punto di vista: da un lato gli aspetti normativi, ossia la circostanza che vi siano nel tessuto legislativo e contrattuale elementi idonei a determinare la situazione di disuguaglianza tra i sessi, e dall'altro gli aspetti culturali in senso lato, sufficienti a determinare uno squilibrio sostanziale anche in presenza di una uguaglianza formalmente realizzata sul piano normativo.

Il secondo focus della nostra indagine era legato ad un fenomeno di polarizzazione del mercato del lavoro, osservato a partire dagli anni novanta ed espresso da un declino delle mansioni di livello medio da un lato, e da un incremento dei profili retributivi più alti e più bassi dall'altro. Tale fenomeno, che poteva essere interpretato alla luce della progressiva adozione di tecnologie di automazione, oltre che di dinamiche di settore a nostro avviso non sufficientemente documentate, ci ha spinti ad interrogarci sull'evoluzione dei profili professionali specifici del Terziario, con particolare attenzione alla figura dell'addetto alle vendite.

Circoscrivere l'analisi al settore del Terziario privato da questo punto di vista costituiva ai nostri occhi non un vincolo, quanto invece un'opportunità, in particolar modo in riferimento al tema delle differenze retributive di genere: il Terziario è infatti un settore in cui, a differenza di altri, le lavoratrici sono numericamente più presenti, e in taluni comparti giungono a costituire la maggioranza degli addetti. Misurare il persistere di tali differenze anche in questo settore lo rende quindi particolarmente significativo. E gli esiti dell'indagine quali-quantitativa svolta dalla Doxa (sulla scorta di un campione quantitativo di straordinaria ampiezza, oltre 400.000 unità, e di un panel qualitativo estremamente articolato) ci sembrano confermare un'ipotesi che avevamo adombrato: l'uguaglianza formale sul piano normativo realizzata in Italia nell'ultimo scorcio del secolo passato, e le sue ricadute sul piano della contrattazione collettiva (la paga oraria uguale per uomini e donne a parità di mansioni e livello di inquadramento), non è sufficiente a risolvere il problema della discriminazione della donna dal punto di vista sostanziale.

Le donne sono mediamente più colte, eppure guadagnano meno degli uomini, e ciò in ragione del fatto che sono penalizzate nei percorsi di carriera e nelle stesse possibilità di accesso pieno al mercato del lavoro in quanto su di esse si scaricano da un lato l'insufficienza dei servizi sociali garantiti dalle istituzioni pubbliche e dall'altro il permanere di alcune incrostazioni culturali che assegnano alla donna - innanzitutto e per lo più, per non dire quasi esclusivamente - le attività di cura ed assistenza all'interno dei nuclei famigliari. Ciò induce una discriminazione oggettiva per certi versi ancor più difficile da contrastare proprio perché associata ad un'equiparazione formale, che in qualche modo deresponsabilizza le istituzioni. Anche in questo caso modificare le leggi di una nazione risulta più semplice che non cambiare la mentalità,

la cultura, la forma mentis della sua popolazione. Questo è un processo che richiede tempo. Un tempo che sarà tanto più lungo quanto più lentamente l'apparato istituzionale e politico risulta in grado di adottare misure e provvedimenti utili a rimuoverne le cause, a partire dal sistema scolastico e formativo, dalla rete dei servizi sociali, dallo sviluppo di un sistema di welfare realmente universale, che invece vediamo messo continuamente in discussione.

L'esplosione della pandemia, se da un lato ha reso più complesso e lungo lo svolgimento dell'indagine, che infatti è stato possibile completare solo alla fine del 2021, dall'altro ci ha permesso di cogliere in pieno una fase di intensissimo cambiamento e innovazione che ha interessato il mercato del lavoro e in modo assolutamente peculiare proprio l'universo oggetto della nostra indagine, vale a dire il Terziario privato. Il diffondersi della digitalizzazione, sia dal punto di vista degli andamenti di mercato (basti pensare alla quota di mercato dell'e-commerce che in Italia si è pressoché triplicata in due anni), sia sul piano degli assetti organizzativi interni delle imprese (di cui il cosiddetto smart working rappresenta l'aspetto più noto e pervasivo, ma non l'unico), sia su quello dei profili professionali (tra i quali l'addetto alle vendite, oggetto della nostra analisi), ha avuto un impatto sul settore che appare analogo e perfino più profondo del processo dell'automazione conosciuto dall'apparato manifatturiero italiano a partire dalla metà degli anni '70. Con altresì alcune differenze sostanziali, soprattutto sul piano strutturale.

L'espulsione di manodopera realizzatasi nell'industria nell'ultimo quarto del secolo determinò la crescita del terziario privato e dei servizi, che svolse una funzione di ammortizzatore sociale implicito, contribuendo a stemperare le tensioni sociali. Cambiò la struttura dell'occupazione, e non solo. Cambiò l'articolazione dell'apparato produttivo e delle attività economiche, con impatti rilevanti sulla stessa struttura delle concentrazioni urbane. oggi i processi di digitalizzazione dell'economia richiederebbero un cambio di passo complessivo da parte dell'economia e della politica al fine di evitare un ulteriore depauperamento del patrimonio umano, e non solo umano, del nostro Paese. Anche da questo fenomeno deriva secondo noi la centralità per il futuro delle attività nel campo della formazione, qualificazione e aggiornamento professionali, che rappresentano altresì anche il fulcro delle attività dei nostri due Enti. E in tale campo, secondo noi, l'attenzione principale dovrebbe essere rivolta - ancora una volta - alle don-

ne, non in quanto “fascia debole” del mercato del lavoro (un’altra definizione che ci risulta francamente inadeguata urticante), ma in quanto autentico patrimonio sottoutilizzato dell’economia italiana.

L’indagine svolta dalla Doxa, cui evidentemente va il nostro ringraziamento per la capacità e professionalità dimostrate, evidenzia infatti che ancora una volta il peso della crisi dovuta alla pandemia si è scaricato soprattutto sulle donne. Il differenziale occupazionale tra uomini e donne si è ulteriormente acuito. Quasi il 12% delle donne occupate ha perso il lavoro e il tasso di inattività nella popolazione femminile è arrivato al 45%, rispetto al 27% di quella maschile. Inoltre è risultata ulteriormente enfatizzata la componente femminile nel lavoro a tempo parziale, che se nel complesso dell’economia è al 33% (mentre negli uomini si colloca al 9%), nel terziario privato risulta ampiamente superiore al 40%.

In merito ai differenziali retributivi di genere, se da un lato l’indagine evidenzia un gap inferiore a quello osservato in altri settori, dall’altro mostra chiaramente come tale gap risenta della maggiore diffusione del part-time tra le donne, per le quali il lavoro a tempo parziale rappresenta spesso una condizione su cui costruire un’intera carriera, a differenza degli uomini per i quali, il più delle volte, costituisce solo una fase di passaggio transitoria.

Qualcuno dirà che, in fondo, il part-time consente alle donne una forma di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Tale considerazione risponde in modo estremamente sintetico ma altrettanto efficace ad uno dei quesiti posti alla base della nostra indagine: il permanere di una condizione discriminatoria a svantaggio delle donne va attualmente interpretato e affrontato non sul piano normativo, ma su quello culturale. Se da un lato le donne sembrano ormai aver consolidato la loro presenza nel mercato del lavoro, dall’altro le problematiche legate all’equilibrio tra lavoro e gestione della famiglia ricorrono ancora troppo spesso come una questione prettamente femminile. Un simile gap culturale si traduce in un sistema di servizi inadeguato, che a nostro avviso rappresenta il principale ambito al quale indirizzare i futuri interventi da parte delle istituzioni. Noi siamo infatti convinti che “il livello di uguaglianza tra i sessi è un indicatore, un termometro del grado di civiltà di una nazione” (G. Napolitano, 8 marzo 2013) e riteniamo un dovere di tutti contribuire al superamento di questa situazione.

## Introduzione



L'esigenza di realizzare uno studio in partnership Ebinter e Quadrifor sui cambiamenti nel comparto del Terziario, nasce dal bisogno comune di conoscere in maniera puntuale i cambiamenti e le evoluzioni che interessano i soggetti coinvolti nel sistema del lavoro e, soprattutto, come gli eventi che hanno interessato negli anni recenti il mercato del lavoro, abbiano influito sulle dinamiche della regolazione dei rapporti di lavoro, per i lavoratori rappresentati dai due enti. In secondo luogo, sono state delineate le prospettive che si profilano per loro nel medio periodo considerando, nel quadro delle tematiche approfondite, come le trasformazioni digitali, unitamente agli effetti della pandemia, abbiano inciso nei profili professionali e, in particolare, quali modifiche abbiano innescato i cambiamenti organizzativi adottati dalle imprese. In relazione a questi ultimi, sono stati approfonditi i processi di transizione in atto e i nuovi fabbisogni formativi.

Questa necessità è scaturita dalla considerazione che in generale l'occupazione del comparto del terziario è diminuita in misura maggiore rispetto all'industria. Per diverse tipologie la chiusura temporanea, purtroppo, ha dato luogo alla loro cessazione, e per altri settori quali l'alberghiero, i servizi di intrattenimento e ricreativi, gli effetti della crisi sanitaria si stanno protraendo, alternando periodi di attività quasi normalizzata a quelli di restrizione con limitazioni più forti e di conseguenza con pesanti ricadute economiche.

Gli effetti dell'emergenza sanitaria nelle diverse fasi hanno impattato in maniera diversificata nelle attività del terziario. Molti comparti hanno recuperato pienamente le attività nel corso del 2021, ma in altri il fatturato resta ancora lontanissimo dai dati precedenti la crisi. Nel Terziario il commercio all'ingrosso e le attività di informazioni e comunicazione, che nel 2020 avevano registrato i cali più contenuti, nel primo trimestre del 2021, secondo i dati Istat, hanno segnato in-

crementi congiunturali moderati (rispettivamente +0,6 per cento e +0,7 per cento). Anche l'insieme delle attività professionali, scientifiche e tecniche hanno registrato un risultato positivo, infatti l'aumento dello 0,8 per cento nel primo trimestre di quest'anno porta il settore a un recupero quasi completo (-1,6%) rispetto al livello di fine 2019. Per quanto riguarda il settore del trasporto e magazzinaggio la crescita è stata intensa (+3,5 per cento), insieme a quello delle attività di supporto alle imprese (+3,4 per cento). Mentre per il comparto dei servizi di alloggio e ristorazione la crisi è rimasta profonda, con un calo congiunturale del 15,9 per cento nel primo trimestre 2021 e un fatturato che è pari a poco più del 40 per cento di quello di fine 2019 e una perdita dell'occupazione del 10,1%.

La perdita complessiva dei posti di lavoro nel comparto interessa sostanzialmente quelle posizioni lavorative con contratti brevi, scarsamente qualificate e tutte quelle forme contrattuali che non consentono ai lavoratori, terminata l'esperienza di lavoro, di accedere alle tutele che li proteggono dalla perdita di una fonte economica.

L'emergenza sanitaria ha anche prodotto un mutamento repentino e radicale della modalità di erogazione della prestazione lavorativa che è stata resa, laddove possibile, da remoto grazie allo smart working.

Il lavoro da casa, che nel 2019 coinvolgeva meno del 5% del totale degli occupati, nel secondo trimestre 2020 ha interessato il 19,4% dei lavoratori, per un totale di oltre 4 milioni di occupati. Le tecnologie digitali hanno così trasformato, in buona parte, i modelli organizzativi sociali, di produzione e di scambio sistemico. Le tecnologie hanno avuto un ruolo anche sul piano delle relazioni interpersonali, private e lavorative, consentendo di mantenere il distanziamento sociale e gestire in modo virtuale gli scambi, anche in contesti di apprendimento.

I processi di produzione sono cambiati e buona parte del comparto del Terziario, soprattutto le grandi imprese che avevano già acquisito le tecnologie, si è trovato pronto per fronteggiare il cambio di paradigma. L'applicazione di procedure di pagamento online basate sulla tecnologia blockchain per l'acquisto di servizi, e il ricorso alle piattaforme commerciali per i beni di consumo hanno trasformato in maniera definitiva i comportamenti dei cittadini, e la gestione di questi nuovi canali ha comportato la riorganizzazione delle imprese, dunque delle prestazioni e delle mansioni del personale.

Con questo studio pertanto Ebinter e Quadrifor, grazie alla collaborazione di Doxa che ha realizzato le indagini ed elaborato i dati, hanno

potuto approfondire le contingenze legate alla digital transformation e le sfide che questa ha presentato nel mercato del lavoro. L'analisi è stata articolata su diversi target di lavoratori e di attori sociali, con metodologie di indagini differenti, al fine di raccogliere un significativo e insieme composito corpus di osservazioni e dati che permettessero di ricomporre il puzzle che ritrae i bisogni differenti dei lavoratori del comparto, e in modo complessivo il quadro riorganizzativo che sta emergendo.

L'indagine ha inteso ricavare una rappresentazione più dettagliata della popolazione di riferimento cui i due istituti rivolgono i propri servizi, analizzandone alcune dinamiche fondamentali ed evidenziandone i fabbisogni formativi emergenti. In particolare, la ricerca si è focalizzata soprattutto sulle figure che, anche a causa del perdurare della pandemia, si sono trovate a gestire complessi processi di transizione e mutamenti dell'organizzazione del lavoro e dei fabbisogni formativi in un periodo di grande incertezza, come quello attuale. Pertanto, per analizzare i cambiamenti recenti sono stati individuati due diversi gruppi di lavoratori che costituiscono le popolazioni di riferimento di Ebinter e Quadrifor: il personale interessato nei punti vendita e i quadri.

Con il primo target si è proceduto con un'analisi desk sui dati disponibili presso i due Enti e altri richiesti al Ministero del Lavoro, per ottenere una rappresentazione più ampia rispetto a quella già in possesso, e includendo diversi settori di attività del Terziario, al fine di conoscere nel dettaglio le caratteristiche dei lavoratori, i livelli di retribuzione e le caratteristiche della relativa distribuzione per genere, per settore di occupazione, per qualifica professionale e per tipologia di contratto - part-time e full time. La ricerca si è focalizzata su diversi profili significativi, oltre l'addetto alle vendite nella distribuzione.

Una seconda linea d'indagine ha mirato alla conoscenza dei processi di cambiamento in atto nelle organizzazioni e nei modelli di business e le relative ricadute sulla figura del Quadro/middle manager. In relazione ai fattori emergenti sono state focalizzate le esigenze formative sulle nuove competenze, utili nel medio periodo.

Infine, una terza indagine di tipo qualitativo ha visto coinvolti gli esperti e gli stakeholder di riferimento (top manager della distribuzione commerciale, studiosi e ricercatori accademici e non, esperti delle Parti Sociali ecc.) che hanno fornito il loro contributo sui temi oggetto dell'indagine e con il quale è stato possibile approfondire le sfide dei cambiamenti digitali, le tematiche di genere e la formazione. In particolare

su quest'ultimo, sono state raccolte le osservazioni sulle tendenze relative alle modalità di fruizione alternative all'aula, che sono state utilizzate durante la fase di maggior restrizione dovuta al Covid.

Lo studio, oltre a fotografare le condizioni di fragilità dei lavoratori del settore e coglierne gli elementi di criticità su cui intervenire, ha permesso di focalizzare le riflessioni sulle nuove dimensioni che stanno emergendo nel panorama del settore. In particolare, a partire dalle risultanze si prevede che alcuni grandi temi si presenteranno presto all'attenzione dei decisori quali, la regolazione del lavoro agile, l'ibridazione dei profili professionali e il superamento del gender pay gap. E in modo trasversale su questi grandi temi chiave resta per Ebinter e Quadrifor il bisogno di accompagnare le imprese e il personale in questa trasformazione, con lo sviluppo delle conoscenze adeguate.

Capitolo 1  
Presentazione dello studio  
nel settore Terziario



## 1.1 Piano generale d'indagine e obiettivi

Lo studio presentato è stato pianificato negli ultimi mesi del 2020, mentre le elaborazioni dei dati, le interviste qualitative e la rilevazione CAWI sono state realizzate nel corso del 2021.

La ricerca si è sviluppata su tre aree di indagine, ciascuna rispondente ad una finalità specifica ma integrate tra loro, che hanno previsto l'applicazione di metodologie di analisi differenziate:

- a Una prima finalità della ricerca è stata la descrizione della popolazione di riferimento di Ebinter e Quadrifor (imprese e lavoratori) a partire dai dati disponibili presso le istituzioni nazionali. Si è trattato, quindi, di ottenere una rappresentazione più ampia rispetto a quelle finora raccolte dai due Enti, e ulteriori elementi oltre a quelli già messi a fuoco attraverso le precedenti indagini realizzate. Scopo di queste analisi è stato consentire una più articolata definizione delle strategie di intervento dei due Enti bilaterali verso le aziende e i lavoratori iscritti, nonché ipotizzare efficaci strategie di comunicazione, dirette o indirette, volte ad ampliare il numero degli iscritti.
- b Una seconda finalità specifica dell'indagine ha mirato ad approfondire le tematiche di genere: si tratta di una particolare focalizzazione che, anche a seguito di recenti approfondimenti di ricerca dell'Istituto Quadrifor sulle donne manager, è stata condotta sulla diversità di genere, estendendo l'area di interesse sia in termini di variabili considerate - tra le quali le condizioni retributive - sia di differenti livelli di inquadramento contrattuale.

L'intento è stato quello di disporre e analizzare una più articolata descrizione dei gender gap, e formulare una serie di ipotesi esplicative dei motivi di tali differenziali riconducendoli ad ambiti specifici di confronto (culturale, istituzionale ecc.), al fine di una messa a punto di più efficaci strategie di intervento.

c Il terzo focus d'indagine è consistito nell'analisi dell'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario e dei nuovi modelli indotti dalla trasformazione tecnologica, con uno specifico approfondimento su alcune dinamiche inerenti all'impatto dei nuovi modelli di business - abilitati dalla digital transformation - su determinati profili professionali del settore.

Al fine di ottenere risultati utili e significativi da utilizzare per le finalità dei due Enti, in particolare a seguito dell'emergenza Coronavirus, la ricerca è stata realizzata su diversi profili e, in particolare, sull'addetto alle vendite nella distribuzione.

Nello specifico, l'indagine ha inteso rispondere ad alcuni interrogativi essenziali, tra cui:

- Quali impatti hanno determinato le nuove tecnologie su alcune mansioni specifiche dell'addetto alle vendite (ad esempio sulle funzioni di cassiere, in prospettiva sempre più sostituibili).
- A partire dal processo di clessidrazione del mercato del lavoro, accentuato dalle dinamiche emergenziali, processo che sta comportando un graduale decremento delle professioni di livello medio e un aumento di quelle di livello basso o di carattere specialistico, quali evoluzioni si prospettano per gli addetti alle vendite, al fine di evitare impatti negativi sul piano occupazionale.
- Qual è il ruolo del management nella gestione ottimale di queste transizioni.
- Quale supporto può essere offerto dalla formazione, e quindi quale nuovo ruolo si prospetta per i soggetti bilaterali promotori della ricerca.

## 1.2 Struttura dell'indagine

Per rispondere agli obiettivi descritti e approfondire gli aspetti di interesse lo studio è stato condotto in tre fasi, con metodologie differenti. Con una iniziale indagine desk si è inteso rispondere alle prime due

aree di analisi (descrizione della popolazione di riferimento e approfondimento delle tematiche di genere), mentre con l'implementazione di una ricerca quali-quantitativa ci si è concentrati sull'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario e l'analisi dell'impatto dei nuovi modelli di business.

### **Indagine Desk**

La prima fase della ricerca è consistita appunto nel reperimento e nell'analisi di dati esistenti presso fonti istituzionali, in particolare dal Ministero del Lavoro tramite ClicLavoro.

DoXA, in stretta collaborazione con i committenti, ha predisposto un piano di analisi delle caratteristiche delle popolazioni di lavoratori e lavoratrici di riferimento, in modo da evidenziare ed approfondire l'esistenza e la dimensione delle differenze retributive in base al genere tra i dipendenti nel settore Terziario.

L'analisi è stata ulteriormente disarticolata per livello di inquadramento, tipologia di contratto e orario di lavoro, tenendo conto sia del livello nazionale, sia della distinzione per area geografica e per regione.

### **Indagine Quali-Quantitativa**

Il focus specifico di questa parte della ricerca è stato sulla figura del cassiere e dell'addetto alle vendite, con particolare ma non esclusivo riferimento al settore della distribuzione commerciale, ed è stata condotta con interviste a distanza, per la parte qualitativa, e una raccolta di informazioni in profondità per la parte quantitativa.

#### Fase qualitativa

Nell'ambito di questa fase d'indagine sono state realizzate 17 interviste qualitative in profondità (in modalità video-call) rivolte ad esperti e stakeholder di riferimento per l'oggetto di ricerca (top manager della distribuzione commerciale, studiosi e ricercatori accademici e non, esperti delle parti sociali ecc.).

#### Fase quantitativa

Nell'ambito della fase quantitativa dell'indagine sono state condotte 300 interviste CAWI a Quadri iscritti a Quadrifor provenienti da settori particolarmente interessati dalle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro del Terziario. Gli individui intervistati sono stati reperiti a partire dall'Anagrafica degli Iscritti all'Istituto Quadrifor.

### 1.3 Indagine Desk: metodologia e descrizione della popolazione.

Come anticipato, per questa parte dello studio è stato elaborato un ampio e valido database integrato con i dati forniti dal Ministero del Lavoro/ClicLavoro. I micro-dati sono stati forniti a DoXA secondo le opportune modalità previste dalle normative vigenti.

#### La metodologia

La popolazione di riferimento oggetto dell'indagine è stata individuata come segue:

- 1 Lavoratori e lavoratrici occupati/e in imprese operanti nei settori ATECo di interesse, contraddistinti dai seguenti codici: 45, 46, 47, 52, 62, 63, 68.2, 68.3, 69.2, 70.2, 73, 74, 77, 78.2, 78.3, 82, 92, 94, 95 e 96.
- 2 La popolazione dei lavoratori e delle imprese suddette è stata ulteriormente circoscritta a tutti coloro che, contraddistinti da specifico "codice CCNL", applicano il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i Dipendenti da Aziende del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi siglato da Confcommercio e dalle tre organizzazioni sindacali Filcams CGIL, Uiltucs UIL e Fisascat CISL (CCNL Terziario-Confcommercio).

La considerazione dei livelli di inquadramento delle lavoratrici e dei lavoratori, in stretta relazione alle caratterizzazioni delle popolazioni degli iscritti ad Ebinter e Quadrifor, ha portato a focalizzarsi sulle figure degli Impiegati e dei Quadri, ed a escludere uno specifico interesse al livello del Dirigente.

Oggetto specifico dell'analisi sono state le retribuzioni medie mensili lorde (retribuzione giornaliera per 26 giornate) dei lavoratori e delle lavoratrici così individuati/e, all'avvio del rapporto di lavoro negli anni compresi tra il 2015 e il 2020, periodo di riferimento cumulato considerato dall'indagine.

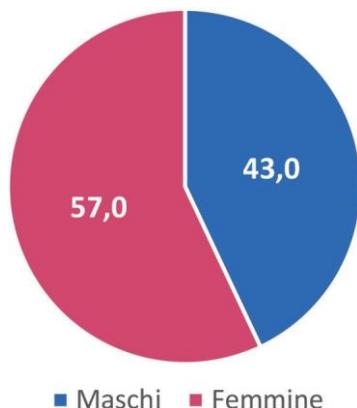
Il database con un totale di 407.929 lavoratori dipendenti ha permesso di analizzare i seguenti sottogruppi, 172.316 Impiegati Full Time, 225.870 Impiegati Part Time e 9.743 Quadri.

#### Descrizione della popolazione

Si presentano a seguire le caratteristiche del data-base di nominativi ricevuto da ClicLavoro, e circoscritto come descritto in precedenza.

Innanzitutto, per quanto riguarda il genere, dobbiamo registrare una prevalenza delle donne, pari al 57,0% del campione analizzato:

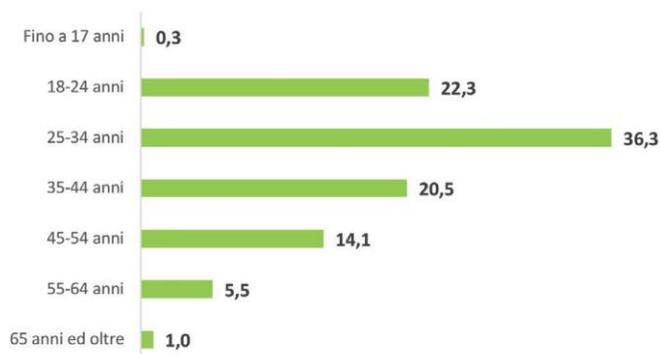
**Fig.1.3.1 Distribuzione per Genere del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Con riferimento all'età, si apprezza una maggioranza relativa di lavoratori e lavoratrici nella fascia 25-34 anni (36,3%), seguita dal 22,3% nella fascia 18-24 anni e dal 20,5% nella fascia 35-44 anni. Come si può osservare, sono del tutto residuali le quote riferite alla fascia fino ai 17 anni (0,3%) e dai 65 anni in su (1,0%):

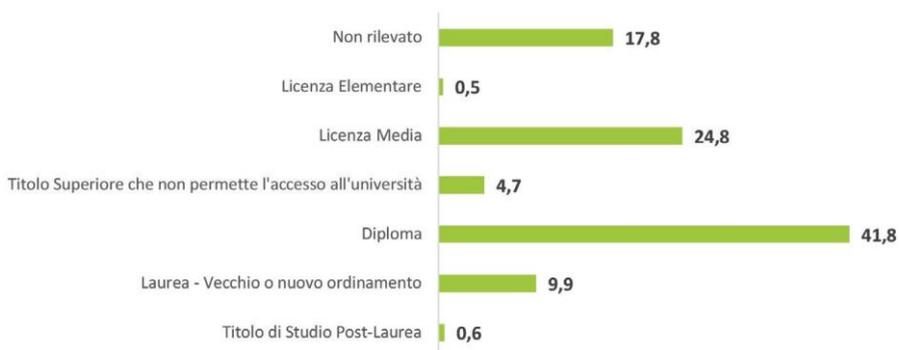
**Fig.1.3.2 Distribuzione per Età del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Per quanto riguarda il titolo di studio, si registra una quota di casi (pari al 17,8%) in cui questa informazione non è stata rilevata (si può immaginare che si tratti di lavoratori o lavoratrici stranieri/e, per cui possono anche esserci stati dei problemi di corrispondenza tra percorsi di studio nei diversi Paesi). La maggior parte dei lavoratori e lavoratrici inclusi nell'analisi presenta come più alto titolo di studio posseduto il diploma (41,8%), seguito dal 24,8% con la licenza media; soltanto il 9,9% possiede una laurea (di vecchio o nuovo ordinamento):

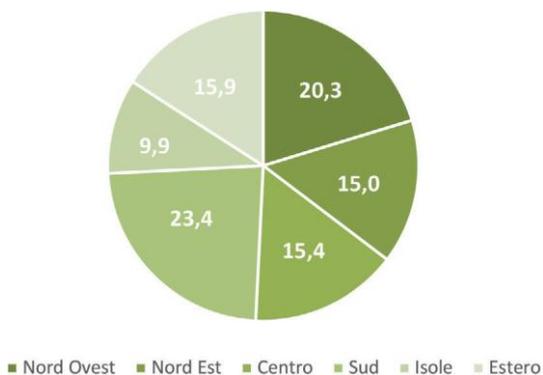
**Fig.1.3.3 Distribuzione per Titolo di studio del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Analizzando l'area di nascita dei lavoratori e lavoratrici inclusi nel data-base, osserviamo che il 23,4% è nato nelle regioni del Sud-Italia, il 20,3% nel Nord-ovest, il 15,4% nel Centro e il 15,0% nel Nord-Est. Una percentuale simile (15,9%) si riferisce ai nati all'estero, mentre soltanto il 9,9% risulta nato/a nelle Isole:

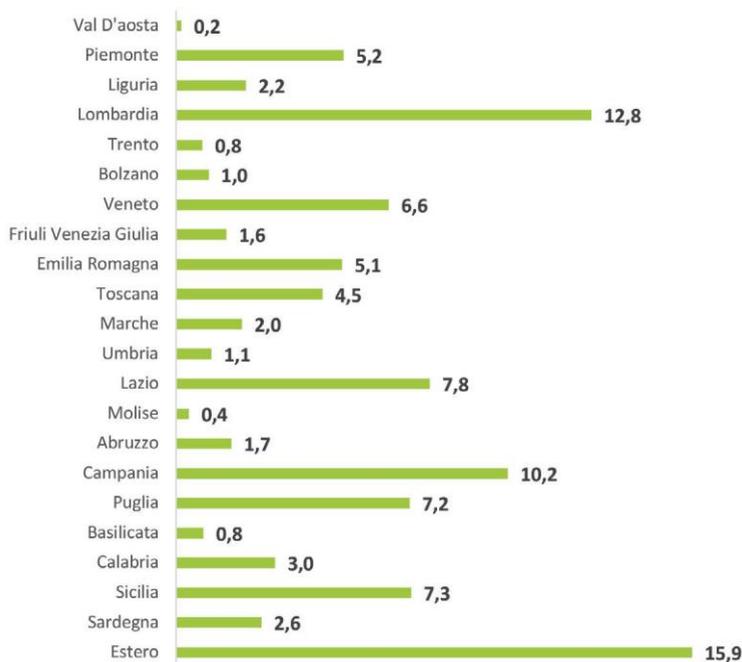
**Fig.1.3.4 Distribuzione per Area di nascita del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Di seguito, viene riportata più nello specifico la distribuzione relativa alla regione di nascita, con una evidente prevalenza della Lombardia (12,8%) e della Campania (10,2%). Seguono Lazio (7,8%), Sicilia (7,3%), Puglia (7,2%) e Veneto (6,6%):

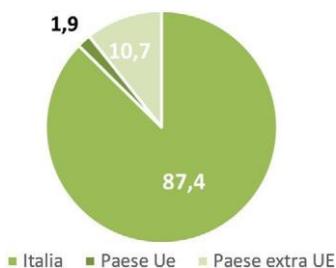
**Fig.1.3.5 Distribuzione per Regione di nascita del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La stragrande maggioranza dei lavoratori e delle lavoratrici presenti nel data-base analizzato ha cittadinanza italiana (87,4%), soltanto l'1,9% proviene da un Paese dell'Unione Europea, mentre per il 10,7% si registra la cittadinanza in un Paese extra-europeo:

**Fig.1.3.6 Distribuzione per Cittadinanza del DB analizzato (valori %)\***

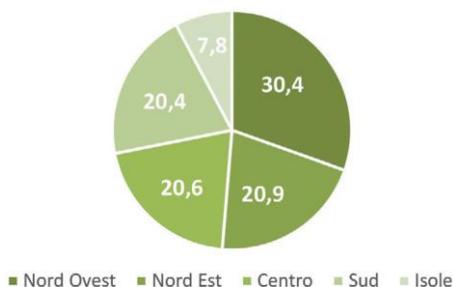


\*Per 29 casi (0,01% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Dal punto di vista dell'area geografica in cui lavorano, i soggetti analizzati si distribuiscono abbastanza equamente tra le principali quattro aree, con prevalenza del Nord-ovest (30,4%); soltanto le Isole, anche in questo caso, risultano sotto-dimensionate (7,8%):

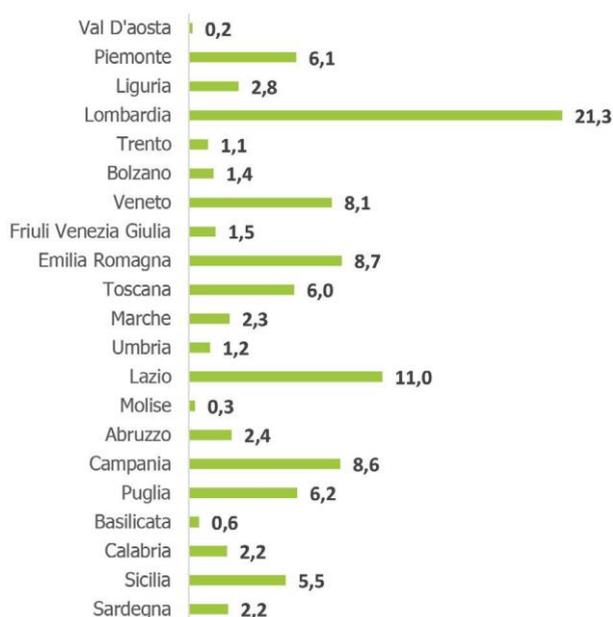
**Fig.1.3.7 Distribuzione per Area di lavoro del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Entrando nel dettaglio delle regioni di lavoro, in questo caso vediamo una prevalenza ancora più marcata della Lombardia, che con il 21,3% presenta un dato sostanzialmente doppio rispetto alla regione che segue, il Lazio, con l'11,0%; si registrano poi l'Emilia-Romagna (8,7%), la Campania (8,6%) e il Veneto (8,1%):

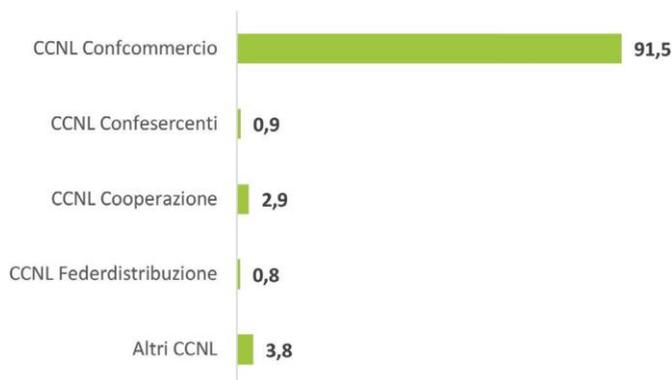
**Fig.1.3.8 Distribuzione per Regione di lavoro del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La quasi totalità dei lavoratori e delle lavoratrici oggetto d'analisi ha in Confcommercio il proprio CCNL di riferimento (91,5%; del tutto residuali le percentuali riferite alle altre associazioni):

**Fig.1.3.9 Distribuzione per CCNL Applicato del DB analizzato (valori %)\***

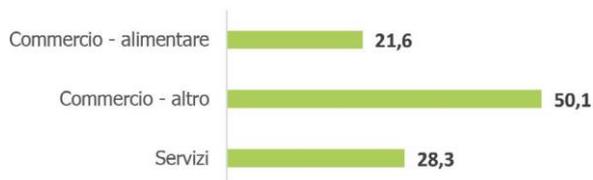


\*Per 655 casi (0,15% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Dal punto di vista della distribuzione per settore di occupazione, il 72% circa dei soggetti analizzati appartiene all'ambito del Commercio, con il 21,6% che fa riferimento all'area alimentare, e la parte maggioritaria (50,1%) che invece appartiene agli altri settori del Commercio; il 28,3% lavora invece nel settore dei Servizi:

**Fig.1.3.10a Distribuzione per Settore di Occupazione (sintesi) del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Entrando nel dettaglio del settore di occupazione, sostanzialmente un lavoratore o lavoratrice su due, tra quelli analizzati, appartiene al Commercio al dettaglio (51,3%), mentre il 16,8% (un lavoratore su sei) è occupato nel Commercio all'ingrosso; seguono il settore della Pubblicità e ricerche di mercato (7,9%) e le Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese (7,0%):

**Fig.1.3.10b Distribuzione per Settore di Occupazione (dettaglio) del DB analizzato (valori %)**

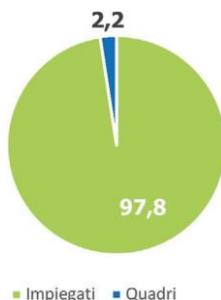


*\*I settori sono indicati in base al Codice ATECO, in ordine crescente*

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La quasi totalità (97,8%) dei lavoratori e lavoratrici presenti nel data-base è inquadrato come impiegato/a, mentre soltanto il 2,2% ha un contratto come quadro:

**Fig.1.3.11 Distribuzione per Inquadramento del DB analizzato (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Infine, dal punto di vista dell'orario di lavoro, il 40,8% lavora con un contratto a tempo pieno, mentre il 51,0% è impiegato con un contratto a tempo parziale (con larga prevalenza del tempo parziale orizzontale, pari al 42,0%); da segnalare che per circa l'8% dei casi questa informazione non è risultata disponibile nel data-base:

**Fig.1.3.12 Distribuzione per Orario di lavoro del DB analizzato (valori %)\***



\*Per 36.426 casi (8,2% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

## 1.4 Evidenze emerse dal DB

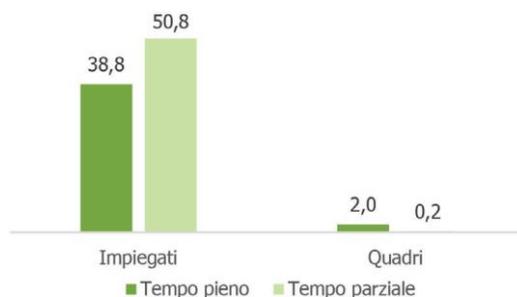
Come anticipato, il DB reperito tramite il Ministero del Lavoro/ClicLavoro include tipologie molto diverse di lavoratori e lavoratrici. Si è deciso dunque di sviluppare l'analisi delle retribuzioni suddividendo i contratti in base al Livello di inquadramento e all'orario di lavoro: vengono così determinate quattro grandi categorie (Impiegati a Tempo pieno o parziale, e Quadri a Tempo pieno o Parziale), di cui indichiamo di seguito distribuzione nel DB e retribuzione media mensile lorda.

Con l'analisi dei contratti è stato inoltre osservato l'andamento dei rinnovi contrattuali sottoscritti dalle diverse associazioni datoriali e sindacali, applicati nel quinquennio 2015-2020. La tipologia dei dati disponibili non ha consentito di fare una stima sui diversi livelli contrattuali per il profilo impiegatizio, pertanto i dati elaborati forniscono per l'appunto una media su tutti i livelli previsti dai diversi CCNL.

Risulta evidente, come già sottolineato in precedenza, l'assoluta prevalenza nel data-base degli impiegati rispetto ai quadri: in particolare, un lavoratore o lavoratrice su due sono inquadrati come impiegati con

un contratto a tempo parziale (50,8%), mentre più di uno o una su tre come impiegati con un contratto a tempo pieno (38,8%):

**Fig.1.4.1 Distribuzione per Inquadramento e Orario di lavoro del DB analizzato (valori %)\***



\*Per 36.426 casi (8,2% del totale) l'informazione sull'Orario di lavoro non è disponibile  
 Fonte dati Indagine Ebinter, Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Proprio l'esigua presenza di quadri nel data-base ha comportato la necessità di condurre le analisi per questo target senza considerare la distinzione relativa all'orario di lavoro (si veda il Par. 1.4.3). Per quanto riguarda la retribuzione media, si apprezza - come prevedibile - un valore più alto per i quadri rispetto agli impiegati, e all'interno delle due categorie, una retribuzione più alta per il tempo pieno rispetto al tempo parziale:

**Fig.1.4.2 Retribuzione per Inquadramento e Orario di lavoro del DB analizzato (Euro)\***



\*Per 36.426 casi (8,2% del totale) l'informazione sull'Orario di lavoro non è disponibile  
 Fonte dati Indagine Ebinter, Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

## 1.4.1 Impiegati con contratto a Tempo pieno

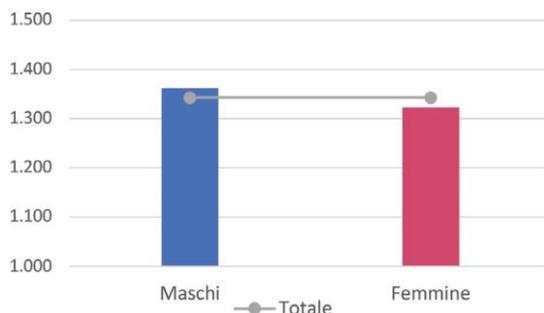
La prima categoria di lavoratori e lavoratrici di cui analizziamo la distribuzione nel DB e le retribuzioni medie mensili sono gli impiegati con contratto a tempo pieno. Si tratta, come abbiamo visto, di quasi il 40% del campione, all'interno del quale si osserva una maggioranza di uomini, con anche una retribuzione media mensile lievemente più alta per questi ultimi:

**Tab.1.4.1.1 Distribuzione e retribuzione per Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Genere	V.a.	%	Retribuzione in €
Maschi	89.977	52,2	1.362
Femmine	82.339	47,8	1.323
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Fig.1.4.1.1 Retribuzione per Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

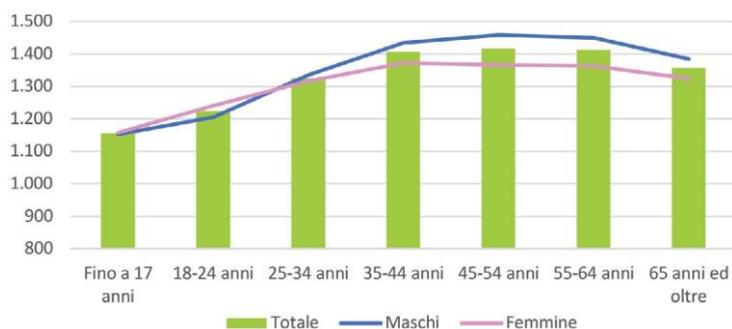
Per quanto riguarda la distribuzione per età, troviamo la maggior parte degli impiegati a tempo pieno nelle fasce 25-34 anni (39,0%) e 35-44 anni (22,1%), seguite dalla fascia 18-24 anni (18,0%); da segnalare che le donne risultano più numerose nelle fasce d'età più basse (fino ai 34 anni), mentre tra gli impiegati più anziani prevalgono gli uomini:

**Tab.1.4.1.2 Distribuzione e retribuzione per Età e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Età	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €
Fino a 17 anni	320	0,2	1.155	158	0,2	1.152	162	0,2	1.157
18-24 anni	30.961	18,0	1.223	15.478	17,2	1.205	15.483	18,8	1.241
25-34 anni	67.119	39,0	1.326	33.287	37,0	1.335	33.832	41,1	1.317
35-44 anni	38.022	22,1	1.407	21.145	23,5	1.435	16.877	20,5	1.372
45-54 anni	25.438	14,8	1.417	14.027	15,6	1.459	11.411	13,9	1.366
55-64 anni	9.406	5,5	1.412	5.318	5,9	1.450	4.088	5,0	1.364
65 anni ed oltre	1.050	0,6	1.357	564	0,6	1.385	486	0,6	1.324
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

L'andamento delle retribuzioni mostra valori sostanzialmente identici per i due generi nella prima fascia d'età, più alti per le donne nella fascia 18-24 anni, mentre a partire dai 25 anni assistiamo ad un incremento sempre maggiore delle retribuzioni degli uomini rispetto alle donne; importi che, per i valori totali, vanno crescendo con l'età fino ai 54 anni, per poi decrescere nuovamente:

**Fig.1.4.1.2 Retribuzione per Età e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Per quanto riguarda il grado di istruzione, quasi un impiegato a tempo pieno su due (48,3%) possiede un titolo di studio "medio" (fino al diploma di scuola media superiore), mentre il 37,4% non ha proseguito gli studi oltre la scuola media inferiore; il genere femminile risulta mag-

giormente presente tra i titoli di studio più alti:

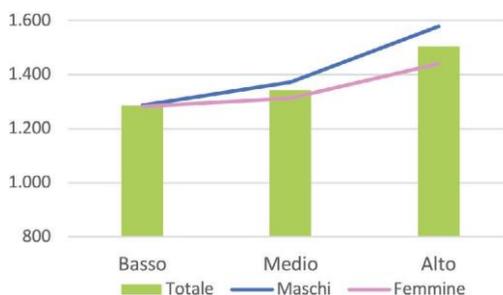
**Tab.1.4.1.3 Distribuzione e retribuzione per Titolo di studio e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Titolo di studio	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in €	V.a.	%	Retribuzione in €	V.a.	%	Retribuzione in €
Basso	64.483	37,4	1.284	37.486	41,7	1.286	26.997	32,8	1.282
Medio	83.165	48,3	1.341	41.100	45,6	1.371	42.065	51,1	1.312
Alto	24.668	14,3	1.504	11.391	12,7	1.578	13.277	16,1	1.440
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Anche in questo caso, le retribuzioni medie mensili di uomini e donne sono sostanzialmente coincidenti per i lavoratori e lavoratrici con titolo di studio “basso”, mentre si osserva un divario retributivo a favore degli uomini che incrementa con il crescere del titolo di studio:

**Fig.1.4.1.3 Retribuzione per Titolo di studio e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Uno su tre degli impiegati a tempo pieno presenti nel DB analizzato lavora nel Nord-ovest (32,9%), mentre uno su quattro (24,6%) opera nel Nord-Est; soltanto il 6,8% invece lavora nelle Isole:

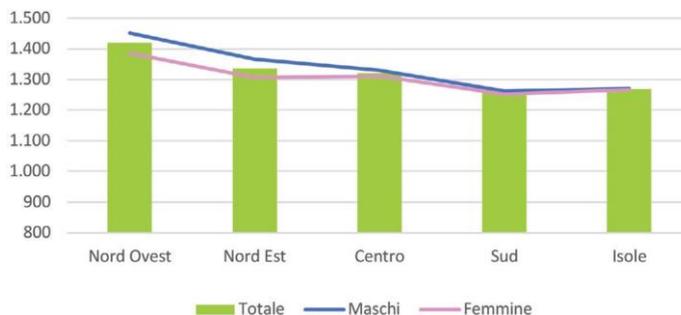
**Tab.1.4.1.4 Distribuzione e retribuzione per Area geografica di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Area di lavoro	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €
Nord ovest	56.711	32,9	1.419	28.916	32,1	1.452	27.795	33,8	1.386
Nord Est	42.455	24,6	1.337	21.356	23,7	1.366	21.099	25,6	1.307
Centro	33.514	19,5	1.321	18.300	20,3	1.329	15.214	18,5	1.310
Sud	27.956	16,2	1.257	14.852	16,5	1.262	13.104	15,9	1.252
Isole	11.680	6,8	1.269	6.553	7,3	1.270	5.127	6,2	1.267
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Il maggiore divario di genere nelle retribuzioni medie mensili emerge nel Nord-ovest (che è anche l'area in cui i valori sono più alti, per quanto riguarda il totale). Le retribuzioni totali sono piuttosto simili nel Nord-Est e nel Centro, anche se in quest'ultimo caso è meno marcato il divario tra i generi; sostanzialmente coincidenti i valori per uomini e donne nel Sud e nelle Isole (i più bassi nel Paese, con riferimento al totale):

**Fig.1.4.1.4 Retribuzione per Area geografica di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

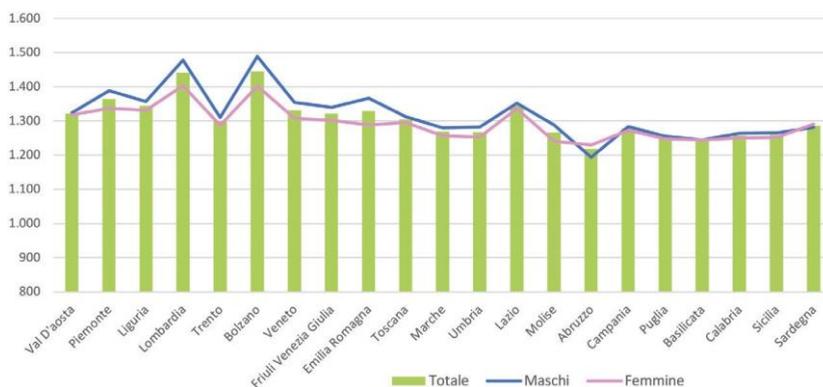
Scendendo nel dettaglio delle regioni in cui lavorano gli impiegati a tempo pieno oggetto della nostra analisi, si conferma una prevalenza della Lombardia (24,4%, pari a un lavoratore o lavoratrice su quattro) seguita con valori molto simili dal Lazio (10,8%) e dal Veneto (10,1%), e successivamente dall'Emilia-Romagna (9,2%):

**Tab.1.4.1.5 Distribuzione e retribuzione per Regione di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Regione di lavoro	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in €	V.a.	%	Retribuzione in €	V.a.	%	Retribuzione in €
Bolzano	3.551	2,1	1.445	1.730	1,9	1.489	1.821	2,2	1.403
Veneto	17.327	10,1	1.331	8.740	9,7	1.355	8.587	10,4	1.308
Friuli V.G.	2.997	1,7	1.321	1.475	1,6	1.340	1.522	1,9	1.302
Emilia-Romagna	15.860	9,2	1.328	8.051	9,0	1.367	7.809	9,5	1.288
Toscana	9.166	5,3	1.304	4.713	5,2	1.312	4.453	5,4	1.296
Marche	3.809	2,2	1.269	2.102	2,3	1.280	1.707	2,1	1.256
Umbria	1.964	1,1	1.268	1.013	1,1	1.282	951	1,2	1.253
Lazio	18.575	10,8	1.345	10.472	11,6	1.352	8.103	9,8	1.336
Molise	434	0,3	1.266	239	0,3	1.288	195	0,2	1.240
Abruzzo	5.140	3,0	1.218	1.616	1,8	1.194	3.524	4,3	1.230
Campania	11.705	6,8	1.279	6.927	7,7	1.283	4.778	5,8	1.273
Puglia	7.290	4,2	1.252	4.094	4,6	1.255	3.196	3,9	1.248
Basilicata	902	0,5	1.244	544	0,6	1.244	358	0,4	1.244
Calabria	2.485	1,4	1.258	1.432	1,6	1.263	1.053	1,3	1.251
Sicilia	7.460	4,3	1.259	4.405	4,9	1.265	3.055	3,7	1.251
Sardegna	4.220	2,5	1.285	2.148	2,4	1.281	2.072	2,5	1.290
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

L'andamento delle retribuzioni permette di osservare valori più alti, riferiti al totale, per la Lombardia e per la provincia di Bolzano in particolare, con retribuzioni maggiori per gli uomini in entrambi i casi. Le retribuzioni più alte per il genere maschile sono in ogni caso una costante per tutto il Nord e Centro Italia, fino ad arrivare al caso dell'Abruzzo, in cui vediamo invece una inversione, con retribuzioni maggiori per le donne. Nel Sud Italia si osservano retribuzioni più basse per il totale, ed una sostanziale coincidenza per i due generi:

**Fig.1.4.1.5 Retribuzione per Regione di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Se invece ci concentriamo sull'area geografica di nascita degli impiegati a tempo pieno, vediamo che il 20,8% risulta nato al Sud, confermando (nel confronto con i dati appena analizzati sull'area di lavoro) come una parte di lavoratori e lavoratrici si siano trasferiti per trovare occupazione; in particolare, è ancora il Nord-ovest a presentare il valore più alto (23,6%); da segnalare l'11,7% dei lavoratori e lavoratrici nati in un Paese estero (con una certa prevalenza degli uomini):

**Tab.1.4.1.6 Distribuzione e retribuzione per Area geografica di nascita e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

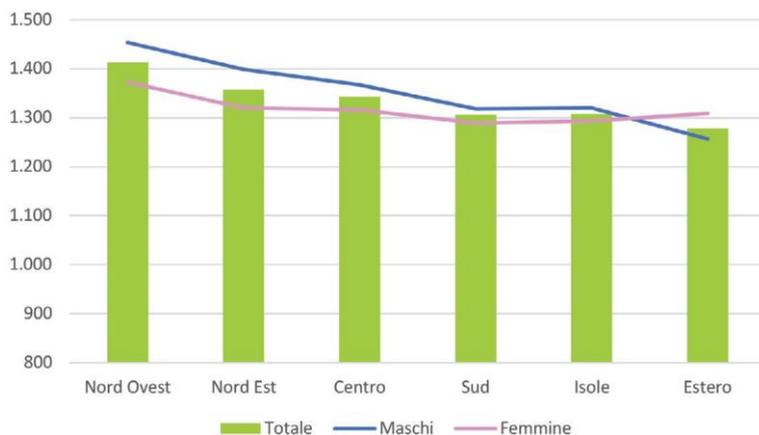
Area di nascita	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □
Nord Ovest	40.667	23,6	1.413	20.117	22,4	1.453	20.550	25,0	1.373
Nord Est	32.323	18,8	1.358	15.482	17,2	1.398	16.841	20,5	1.320
Centro	27.160	15,8	1.342	14.087	15,7	1.367	13.073	15,9	1.316
Sud	35.775	20,8	1.305	19.797	22,0	1.318	15.978	19,4	1.289
Isole	16.281	9,5	1.307	8.765	9,7	1.320	7.516	9,1	1.293
Estero	20.110	11,7	1.278	11.729	13,0	1.257	8.381	10,2	1.309
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Anche nel caso dell'area di nascita, le retribuzioni maggiori - e quelle con il maggiore divario tra i due generi - si registrano nel Nord-ovest,

divario che comunque rimane piuttosto ampio anche nel Nord-Est, mentre nel Sud e nelle Isole va restringendosi; è molto interessante al contrario l'evidenza di retribuzioni medie mensili più alte per le impiegate a tempo pieno nate all'estero, rispetto invece ai colleghi uomini:

**Fig.1.4.1.6 Retribuzione per Area geografica di nascita e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La quasi totalità (91,7%) degli impiegati a tempo pieno oggetto d'analisi ha la cittadinanza italiana e, per la restante parte, sono di più coloro che sono nati o nate in un Paese extra-europeo (6,1%) rispetto ai nati o nate in un Paese europeo (2,1%):

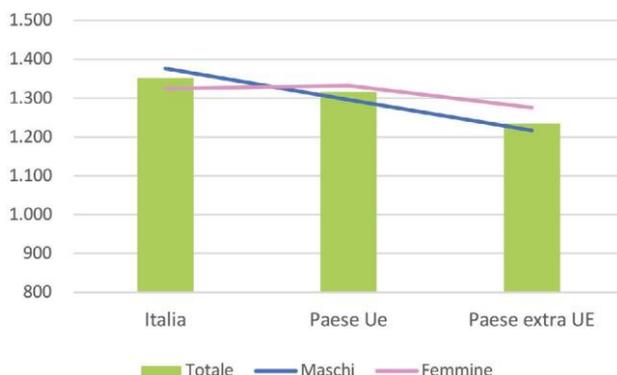
**Tab. 1.4.1.7 Distribuzione e retribuzione per Cittadinanza e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Cittadinanza	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □
Italia	158.038	91,7	1.351	81.030	90,1	1.377	77.008	93,5	1.325
Paese Ue	3.691	2,1	1.316	1.595	1,8	1.295	2.096	2,6	1.332
Paese extra UE	10.565	6,1	1.235	7.347	8,2	1.217	3.218	3,9	1.276
N.D.	22	0,01	1.382	5	0,01	1.173	17	0,02	1.444
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

L'analisi delle retribuzioni per cittadinanza e genere mostra un elemento molto interessante, e cioè valori più alti per il genere maschile tra coloro (come abbiamo visto, la parte di gran lunga prevalente) che hanno cittadinanza italiana; nel caso invece di cittadinanza di un Paese europeo o extra-europeo, le retribuzioni delle donne risultano maggiori di quelle degli uomini:

**Fig.1.4.1.7 Retribuzione per Cittadinanza\* e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**



\*Per 22 casi (0,01% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La distribuzione per CCNL di appartenenza evidenzia come più di 9 impiegati o impiegate a tempo pieno su dieci (93,6%) facciano riferimento a Confcommercio:

**Tab.1.4.1.8 Distribuzione e retribuzione\* per CCNL Applicato e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

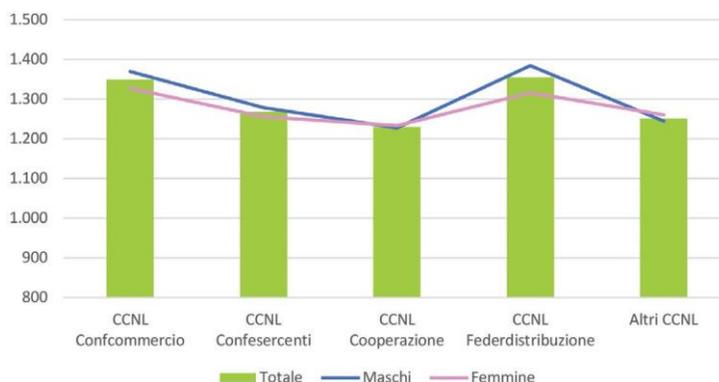
CCNL Applicato	Totale				Maschi				Femmine			
			Retribuzione in €				Retribuzione in €				Retribuzione in €	
	V.a.	%	mensile	annuale	V.a.	%	mensile	annuale	V.a.	%	mensile	annuale
CCNL Confcommercio	161.357	93,6	1.349	18.886	83.894	93,2	1.370	19.175	77.463	94,1	1.327	18.580
CCNL Confesercenti	1.257	0,7	1.268	17.752	653	0,7	1.278	17.899	604	0,7	1.256	17.583
CCNL Cooperazione	3.232	1,9	1.230	17.220	1.610	1,8	1.228	17.186	1.622	2,0	1.233	17.265
CCNL Federdistribuzione	900	0,5	1.355	18.970	522	0,6	1.384	19.380	378	0,5	1.316	18.418
Altri CCNL	5.304	3,1	1.251	16.263	3.132	3,5	1.245	16.184	2.172	2,6	1.260	16.381
N.D.	266	0,2	1.307	18.298	166	0,2	1.306	18.286	100	0,1	1.309	18.326
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>18.765</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>19.025</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>	<b>18.488</b>

\*Nel calcolo della retribuzione annuale vengono considerate 13 mensilità per la categoria Altro e 14 mensilità per tutte le altre categorie.

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

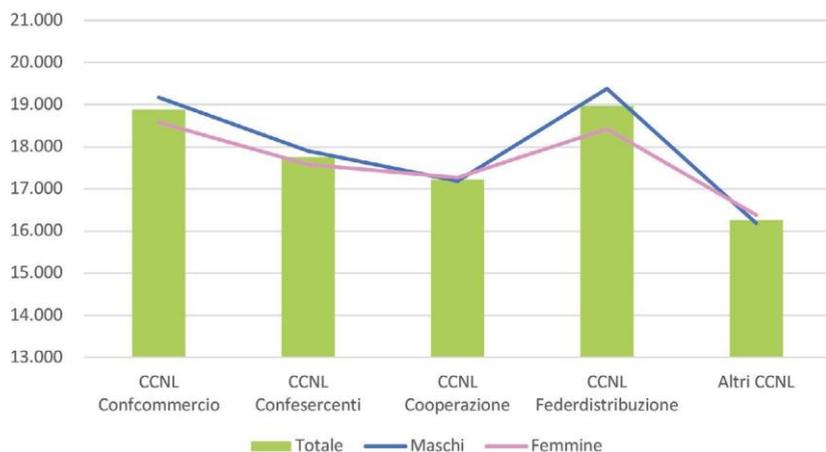
40

L'analisi delle retribuzioni medie, in particolare relative al periodo di riferimento annuale, mostra valori totali sostanzialmente equivalenti per Confcommercio e Federdistribuzione, con un maggiore divario a favore degli uomini per quest'ultimo CCNL; soltanto nel caso della Cooperazione (a parte la voce Altro) si registra una sostanziale equivalenza nelle retribuzioni di uomini e donne:

**Fig.1.4.1.8a Retribuzione mensile per CCNL Applicato\* e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**


\*Per 266 casi (0,2% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Fig.1.4.1.8b Retribuzione annuale per CCNL Applicato\* e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)\*\***


\*Per 266 casi (0,2% del totale) l'informazione non è disponibile

\*\*Nel calcolo della retribuzione annuale vengono considerate 13 mensilità per la categoria Altro e 14 mensilità per tutte le altre categorie

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Il 70% circa degli impiegati a tempo pieno presenti nel DB analizzato lavora nel settore del commercio, con il 20,4% impiegato nel commercio alimentare (in maggioranza uomini), ed il 49,3% negli altri ambiti del commercio; il restante 30,3% presta la propria opera professionale nei servizi (in leggera prevalenza donne):

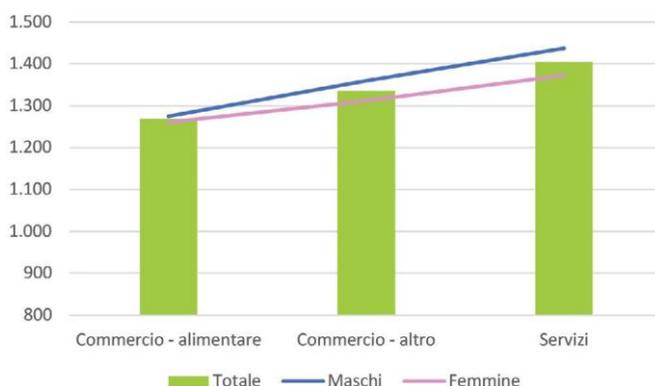
**Tab.1.4.1.9a Distribuzione e retribuzione per Settore di Occupazione (sintesi) e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Settore di Occupazione	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Commercio alimentare	35.088	20,4	1.269	21.091	23,4	1.275	13.997	17,0	1.261
Commercio altro	84.938	49,3	1.336	43.216	48,0	1.360	41.722	50,7	1.312
Servizi	52.290	30,3	1.404	25.670	28,5	1.437	26.620	32,3	1.373
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Le retribuzioni medie mensili più basse si registrano per gli impiegati a tempo pieno nell'area alimentare del commercio, mentre risultano più alte per le altre occupazioni del medesimo settore; gli importi maggiori si osservano in ogni caso nell'ambito dei servizi, che presenta anche il maggiore divario tra i generi:

**Fig.1.4.1.9 Retribuzione per Settore di Occupazione (sintesi) e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Scendendo nel dettaglio dei diversi settori di occupazione, più di quattro impiegati a tempo pieno su dieci (40,7%) risultano occupati nel Commercio al dettaglio (in maggioranza donne), mentre quasi uno su quattro (23,7%) operano nel Commercio all'ingrosso (in questo caso prevalgono nettamente gli uomini).

Le retribuzioni complessive più alte sono riferite alla Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse, con valori più alti per gli uomini; per le Attività di noleggio e leasing si registra una coincidenza delle retribuzioni tra i due generi, mentre la graduatoria decrescente è chiusa dalle Altre attività di servizi alla persona, per le quali la retribuzione femminile è significativamente più alta di quella maschile:

**Tab.1.4.1.9b Distribuzione e retribuzione per Settore di Occupazione (dettaglio) e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Settore di Occupazione	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse	11.576	6,7	1.539	8.475	9,4	1.565	3.101	3,8	1.467
Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale	1.380	0,8	1.533	386	0,4	1.539	994	1,2	1.530
Attività di organizzazioni associative	1.485	0,9	1.490	566	0,6	1.519	919	1,1	1.473
Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	4.455	2,6	1.464	1.953	2,2	1.510	2.502	3,0	1.428
Attività professionali, scientifiche e tecniche attività di design specializzate	2.329	1,4	1.460	1.036	1,2	1.526	1.293	1,6	1.408
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	1.971	1,1	1.437	960	1,1	1.498	1.011	1,2	1.380
Attività immobiliari	1.405	0,8	1.414	488	0,5	1.483	917	1,1	1.377
Attività di noleggio e leasing operativo	1.360	0,8	1.389	952	1,1	1.389	408	0,5	1.389
Commercio all'ingrosso (escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	40.753	23,7	1.378	26.013	28,9	1.389	14.740	17,9	1.361
Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese	11.419	6,6	1.360	5.692	6,3	1.364	5.727	7,0	1.356
Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli	7.124	4,1	1.353	5.394	6,0	1.359	1.730	2,1	1.335
Riparazione di computer e di beni per uso personale e per la casa	215	0,1	1.351	166	0,2	1.393	49	0,1	1.209
Pubblicità e ricerche di mercato	9.335	5,4	1.343	2.125	2,4	1.359	7.210	8,8	1.339
Attività riguardanti le lotterie, le scommesse, le case da gioco	637	0,4	1.337	372	0,4	1.384	265	0,3	1.272
Attività professionali, scientifiche e tecniche attività legali e contabilità	1.793	1,0	1.332	446	0,5	1.391	1.347	1,6	1.313
Commercio al dettaglio ( escluso quello di autoveicoli e di motocicli)	70.152	40,7	1.276	31.576	35,1	1.278	38.576	46,9	1.273
Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti	3.863	2,2	1.233	2.680	3,0	1.254	1.183	1,4	1.185
Altre attività di servizi per la persona	1.064	0,6	983	697	0,8	897	367	0,5	1.147
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

\*I settori sono indicati in ordine decrescente in base alla retribuzione del Totale Campione

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La qualifica maggiormente rappresentata tra gli impiegati a tempo pieno è quella delle Professioni qualificate nelle attività commerciali (48,1%, con una evidente prevalenza delle donne, ed una sostanziale

equivalenza nelle retribuzioni tra i generi), seguita dagli Impiegati addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio (15,3%, con una rappresentanza doppia delle donne, ma una interessante retribuzione media leggermente superiore per gli uomini). I valori estremi per quanto riguarda le retribuzioni si osservano per gli Specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali (importo più alto) e per le Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi (importo più basso); in entrambi i casi si registra una forte prevalenza del genere maschile, che presenta anche retribuzioni maggiori:

**Tab.1.4.1.10 Distribuzione e retribuzione per Qualifica professionale e Genere degli Impiegati a Tempo pieno\***

Qualifica professionale	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Specialisti in scienze matematiche, informatiche, chimiche, fisiche e naturali	6.426	3,7	1.646	5.017	5,6	1.668	1.409	1,7	1.567
Professioni tecniche nell'organizzazione, amministrazione e nelle attività finanziarie e commerciali	13.158	7,6	1.574	6.616	7,4	1.689	6.542	8,0	1.458
Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e della produzione	7.071	4,1	1.502	5.664	6,3	1.510	1.407	1,7	1.466
Professioni tecniche nei servizi pubblici e alle persone	770	0,5	1.426	339	0,4	1.461	431	0,5	1.398
Impiegati addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio	26.282	15,3	1.420	9.467	10,5	1.472	16.815	20,4	1.390
Impiegati addetti alla raccolta, controllo, conservazione e recapito della documentazione	1.554	0,9	1.407	750	0,8	1.441	804	1,0	1.375
Professioni qualificate nelle attività ricettive e ristorazione	1.846	1,1	1.342	778	0,9	1.130	1.068	1,3	1.496
Professioni qualificate nei servizi culturali, di sicurezza e alla persona	138	0,1	1.332	70	0,1	1.350	68	0,1	1.315
Artigiani ed operai specializzati della meccanica di precisione, artigianato artistico, stampa ed assimilati	26	0,0	1.327	18	0,0	1.245	8	0,0	1.511
Impiegati addetti alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria	17.002	9,9	1.281	13.497	15,0	1.283	3.505	4,3	1.272
Artigiani e operai metalmeccanici specializzati e installatori e manutentori di attrezzature elettriche ed elettroniche	464	0,3	1.280	448	0,5	1.277	16	0,0	1.388
Professioni qualificate nelle attività commerciali	82.850	48,1	1.278	35.579	39,5	1.283	47.271	57,4	1.274
Artigiani e operai specializzati delle lavorazioni alimentari, legno, tessile, abbigliamento, pelli, cuoio e industria dello spettacolo	2.748	1,6	1.274	2.513	2,8	1.279	235	0,3	1.224
Impiegati addetti ai movimenti di denaro e all'assistenza clienti	1.015	0,6	1.260	290	0,3	1.224	725	0,9	1.274
Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi	10.966	6,4	1.209	8.931	9,9	1.216	2.035	2,5	1.179
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

\*Le qualifiche sono indicate in ordine decrescente in base alla retribuzione del Totale Campione

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La maggioranza degli impiegati a tempo pieno (57,1%) ha un con-

tratto a tempo determinato (valore che raggiunge il 64,1% tra le donne); quasi uno su tre (32,3%) ha un contratto a tempo indeterminato (ma in questo caso le donne sono soltanto il 25,9%), mentre poco più di uno su dieci (10,6%) lavora grazie ad un contratto di apprendistato (in leggera prevalenza gli uomini):

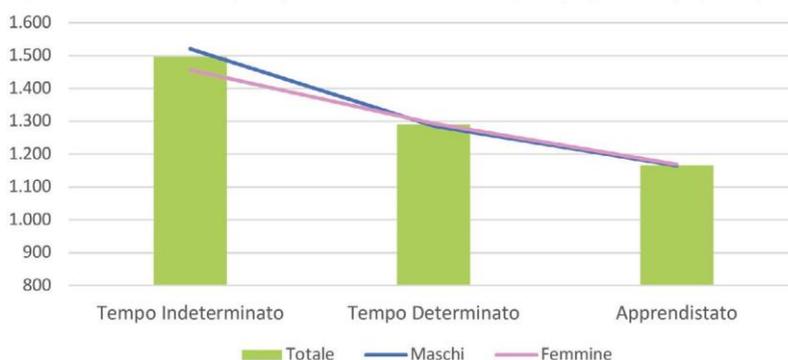
**Tab.1.4.1.11 Distribuzione e retribuzione per Tipo di Contratto e Genere degli Impiegati a Tempo pieno**

Tipo di Contratto	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □
Tempo Indeterminato	55.694	32,3	1.496	34.362	38,2	1.520	21.332	25,9	1.456
Tempo Determinato	98.416	57,1	1.290	45.612	50,7	1.286	52.804	64,1	1.293
Apprendistato	18.206	10,6	1.167	10.003	11,1	1.165	8.203	10,0	1.169
<b>Totale</b>	<b>172.316</b>	<b>100</b>	<b>1.343</b>	<b>89.977</b>	<b>100</b>	<b>1.362</b>	<b>82.339</b>	<b>100</b>	<b>1.323</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Le retribuzioni risultano più alte per i contratti a tempo indeterminato, che però mostrano anche il maggiore divario retributivo a favore degli uomini; nel caso invece dei contratti a tempo determinato o di apprendistato, si registra un azzeramento di questa distanza tra le retribuzioni dei due generi:

**Fig.1.4.1.10 Retribuzione per Tipo di Contratto e Genere degli Impiegati a Tempo pieno (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

## 1.4.2 Impiegati con contratto a Tempo parziale

Questo secondo capitolo riporta le evidenze emerse dalle analisi condotte sugli impiegati a tempo parziale presenti nel DB di ClicLavoro. In questo caso stiamo parlando della metà circa del campione analizzato (50,8%), più di 225 mila lavoratori e lavoratrici, di cui più di sei su dieci risultano essere donne (61,5%):

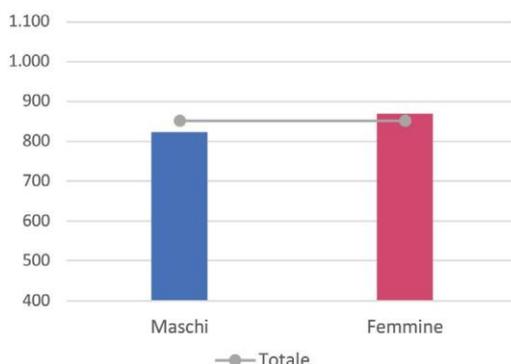
**Tab.1.4.2.1 Distribuzione e retribuzione per Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

Genere	V.a.	%	Retribuzione in €
Maschi	87.057	38,5	823
Femmine	138.813	61,5	870
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Per quanto riguarda le retribuzioni medie mensili, si registra un valore pari a circa 850 Euro per il totale campione, con un importo maggiore per il genere femminile (870 Euro) rispetto ai colleghi uomini:

**Fig.1.4.2.1 Retribuzione per Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La distribuzione per età presenta, come già per gli impiegati a tempo pieno, una maggiore presenza di quelli a tempo parziale nelle fasce 25-34 anni (35,2%) e 18-24 anni (25,3%); al contrario, le fasce d'età agli estremi vedono percentuali irrisorie (0,3% per la fascia fino a 17 anni, e 0,9% per i 65 anni e oltre):

**Tab.1.4.2.2 Distribuzione e retribuzione per Età e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

Età	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Fino a 17 anni	730	0,3	770	419	0,5	768	311	0,2	772
18-24 anni	57.058	25,3	839	22.411	25,7	812	34.647	25,0	856
25-34 anni	79.493	35,2	854	30.481	35,0	827	49.012	35,3	872
35-44 anni	45.556	20,2	850	17.630	20,3	820	27.926	20,1	869
45-54 anni	30.137	13,3	863	10.445	12,0	832	19.692	14,2	879
55-64 anni	10.953	4,9	874	4.601	5,3	842	6.352	4,6	897
65 anni ed oltre	1.943	0,9	882	1.070	1,2	821	873	0,6	956
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

48

Le retribuzioni medie mensili si presentano piuttosto omogenee, per quanto riguarda i valori totali, nelle fasce centrali d'età, mentre risultano significativamente (e comprensibilmente) più basse nella prima fascia, fino ai 17 anni; quest'ultimo, è anche l'unico caso in cui le retribuzioni coincidono per i due generi, dal momento che, con il crescere dell'età, aumenta il divario retributivo a vantaggio del genere femminile, fino ad arrivare all'ultima fascia (65 anni e oltre), in cui si apprezza una diminuzione delle retribuzioni per gli uomini, a fronte di un'ulteriore crescita per le donne, come mostrato dalla tabella 1.4.2.2. Il trend osservato offre uno spunto di riflessione interessante, in quanto sembra indicativo del fatto che mentre per le donne il part-time rappresenta più spesso una condizione contrattuale sulla quale viene costruito un intero percorso di carriera (probabilmente in relazione a condizioni sociali sfavorevoli, come l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa, che impongono scelte economicamente svantaggiose), per quanto riguarda gli uomini tale forma contrattuale appare pragmaticamente collegata alla mancanza di opportunità lavorative più remunerative.

**Fig.1.4.2.2 Retribuzione per Età e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Le percentuali di impiegati a tempo parziale presenti nel DB analizzato che possiedono un titolo di studio “basso” (fino alla scuola media inferiore) o “medio” (fino alla scuola media superiore) quasi si equivalgono (rispettivamente 48,3% e 45,9%), con una significativa prevalenza delle donne (come già visto per gli impiegati a tempo pieno) tra coloro che hanno un titolo di studio più alto; soltanto il 5,8% del totale, invece, ha proseguito oltre con gli studi, e anche in questo caso si tratta in maggioranza di donne:

**Tab.1.4.2.3 Distribuzione e retribuzione per Titolo di studio e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

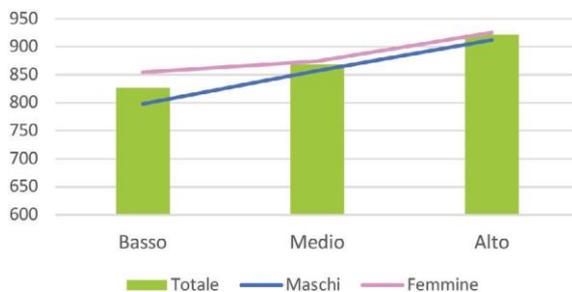
Titolo di studio	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Basso	109.161	48,3	827	53.589	61,6	798	55.572	40,0	854
Medio	103.575	45,9	869	30.337	34,9	857	73.238	52,8	874
Alto	13.134	5,8	922	3.131	3,6	912	10.003	7,2	925
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Come già per gli impiegati a tempo pieno, anche per quelli a tempo parziale le retribuzioni complessive incrementano all’aumentare del li-

vello di istruzione; in questo caso, il vantaggio retributivo a favore delle donne si va assottigliando al crescere del grado di istruzione:

**Fig.1.4.2.3 Retribuzione per Titolo di studio e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La maggioranza relativa degli impiegati a tempo parziale lavora nel Sud-Italia (26,2%, in proporzione sul totale più uomini, ma in numero assoluto più donne), seguito dal Nord-ovest, dove lavora il 23,9% (con prevalenza femminile), e dal Centro Italia, dove è occupato il 22,2% di lavoratori e lavoratrici di questa tipologia:

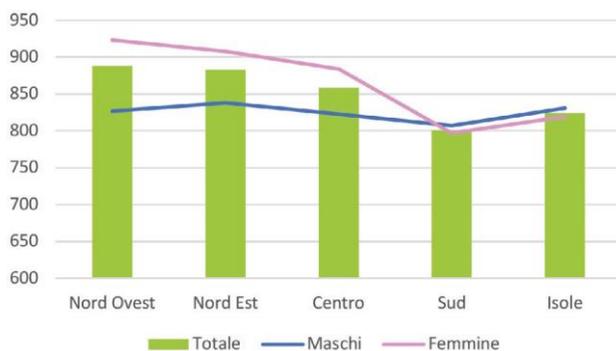
**Tab.1.4.2.4 Distribuzione e retribuzione per Area geografica di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

Area di lavoro	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □
Nord Ovest	54.063	23,9	888	19.529	22,4	827	34.534	24,9	923
Nord Est	40.562	18,0	883	14.524	16,7	838	26.038	18,8	908
Centro	50.153	22,2	859	20.322	23,3	823	29.831	21,5	884
Sud	59.129	26,2	801	24.047	27,6	807	35.082	25,3	797
Isole	21.963	9,7	824	8.635	9,9	831	13.328	9,6	819
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

*Le retribuzioni per genere evidenziano il maggiore, significativo, divario a favore delle donne nel Nord-Ovest, divario che si mantiene comunque ampio nel Nord-Est e nel Centro; al contrario, sia nel Sud che nelle Isole la situazione si inverte, mostrando retribuzioni medie mensili di poco più alte per gli uomini (e leggermente maggiori nelle Isole rispetto al Sud-Italia, nei valori totali):*

**Fig.1.4.2.4 Retribuzione per Area geografica di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

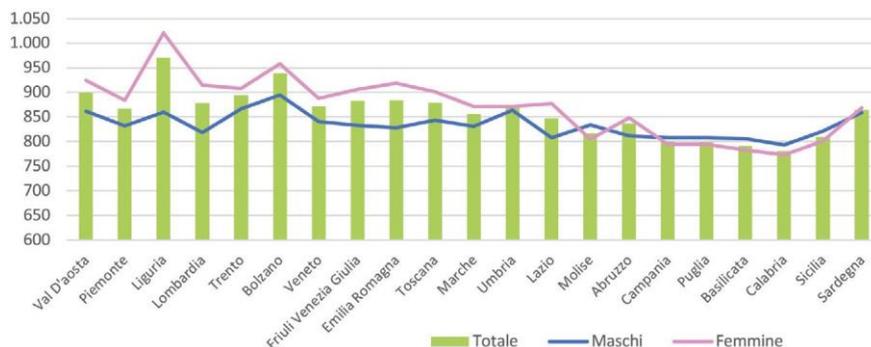
Entrando nel dettaglio della distribuzione per regioni, si osserva come più di un impiegato o impiegata a tempo pieno su sette (15,0%) lavora in Lombardia, il 12,1% nel Lazio, l'11,4% in Campania:

**Tab.1.4.2.5 Distribuzione e retribuzione per Regione di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

Regione di lavoro	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €
Val d'Aosta	409	0,2	900	164	0,2	862	245	0,2	925
Piemonte	12.449	5,5	867	4.129	4,7	832	8.320	6,0	884
Liguria	7.357	3,3	971	2.298	2,6	860	5.059	3,6	1.021
Lombardia	33.848	15,0	878	12.938	14,9	819	20.910	15,1	915
Trento	1.741	0,8	894	576	0,7	867	1.165	0,8	908
Bolzano	2.361	1,1	939	687	0,8	895	1.674	1,2	958
Veneto	15.556	6,9	871	5.419	6,2	841	10.137	7,3	888
Friuli V.G.	3.290	1,5	883	1.051	1,2	833	2.239	1,6	906
Emilia-Romagna	17.614	7,8	884	6.791	7,8	829	10.823	7,8	919
Toscana	14.505	6,4	879	5.519	6,3	843	8.986	6,5	901
Marche	5.472	2,4	856	2.048	2,4	831	3.424	2,5	872
Umbria	2.822	1,3	869	1.035	1,2	864	1.787	1,3	872
Lazio	27.354	12,1	848	11.720	13,5	808	15.634	11,3	877
Molise	1.081	0,5	816	410	0,5	834	671	0,5	805
Abruzzo	5.264	2,3	836	1.713	2,0	812	3.551	2,6	848
Campania	25.782	11,4	800	11.365	13,1	808	14.417	10,4	794
Puglia	18.245	8,1	800	7.002	8,0	808	11.243	8,1	794
Basilicata	5.264	2,3	792	661	0,8	806	1.018	0,7	783
Calabria	7.078	3,1	781	2.896	3,3	793	4.182	3,0	773
Sicilia	16.438	7,3	810	6.588	7,6	822	9.850	7,1	801
Sardegna	5.525	2,5	865	2.047	2,4	859	3.478	2,5	869
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Riguardo alle retribuzioni, si presenta una situazione invertita rispetto a quanto osservato per gli impiegati a tempo pieno: i valori sono ampiamente superiori per le donne dal Nord fino alle regioni centrali del Paese (con un picco riferito alla Liguria), mentre nel Sud e nelle Isole le retribuzioni degli uomini prevalgono:

**Fig.1.4.2.5 Retribuzione per Regione di lavoro e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

I dati riferiti all'area di nascita degli impiegati a tempo parziale presentano differenze interessanti tra i generi: se il 26,5% che è nato nel Sud-Italia si distribuisce abbastanza equamente tra uomini e donne, il 20,7% che proviene da Paesi esteri è costituito in prevalenza da uomini, mentre al contrario sono in maggioranza le donne tra i nati nel Nord-Italia (16,0% del totale):

**Tab.1.4.2.6 Distribuzione e retribuzione per Area geografica di nascita e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

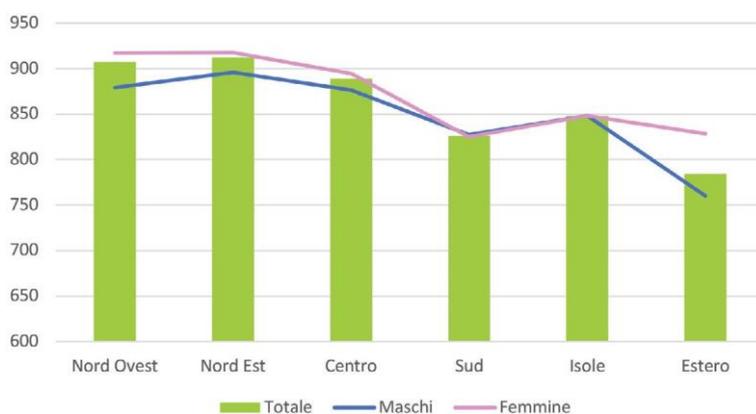
Area di nascita	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Nord Ovest	36.108	16,0	907	9.581	11,0	879	26.527	19,1	917
Nord Est	25.609	11,3	912	6.388	7,3	896	19.221	13,9	917
Centro	33.565	14,9	889	10.459	12,0	876	23.106	16,7	894
Sud	59.883	26,5	826	22.167	25,5	827	37.716	27,2	825
Isole	24.022	10,6	848	8.514	9,8	848	15.508	11,2	848
Esteri	46.683	20,7	784	29.948	34,4	760	16.735	12,1	828
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Le retribuzioni medie mensili risultano più alte per coloro che sono nati nel Nord Italia (leggermente più alte nel Nord-Est), con un divario

di genere a favore delle donne più alto nel Nord-ovest. Gli importi vanno poi diminuendo progressivamente per i nati e le nate nel Centro, fino a toccare i valori più bassi della penisola per coloro che sono nati o nate al Sud, dove le retribuzioni per i due generi coincidono; situazione simile a quella che si registra per le Isole, che presentano però importi complessivi più alti; infine, le retribuzioni più basse in assoluto si registrano per i lavoratori e le lavoratrici nati/e all'estero, con un significativo divario di genere a favore delle donne.

**Fig.1.4.2.6 Retribuzione per Area geografica di nascita e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

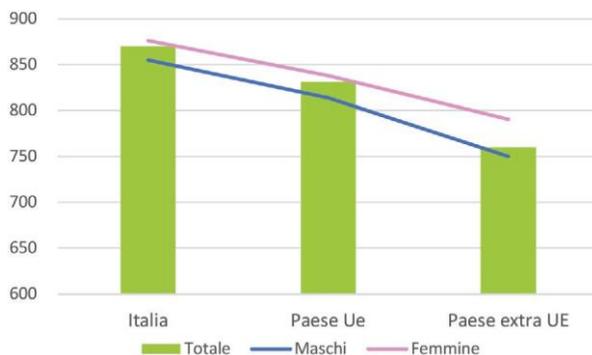
L'82,4% degli impiegati a tempo parziale risulta avere la cittadinanza italiana, e questa percentuale sale fino al 91,3% per quanto riguarda le donne; al contrario, se i nati in un Paese extra-europeo sono il 15,7% del totale, questi raggiungono una percentuale addirittura doppia (30,3%) se si considerano soltanto gli uomini:

**Tab.1.4.2.7 Distribuzione e retribuzione per Cittadinanza e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

Cittadinanza	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €	V.a.	%	Retribuz. in €
Italia	186.201	82,4	870	59.431	68,3	855	126.770	91,3	876
Paese Ue	4.215	1,9	831	1.227	1,4	814	2.988	2,2	838
Paese extra UE	35.447	15,7	760	26.398	30,3	750	9.049	6,5	791
N.D.	7	0,003	624	1	0,001	234	6	0,004	689
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Le retribuzioni medie degli impiegati a tempo parziale evidenziano un andamento discendente, passando da coloro con cittadinanza italiana ai nati e nate in un Paese dell'Unione Europea, per finire con coloro che provengono da un Paese extra-europeo; il divario di genere si mostra nei tre casi a vantaggio delle donne, con un maggiore distacco tra coloro che hanno cittadinanza extra-europea:

**Fig.1.4.2.7 Retribuzione per Cittadinanza\* e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**


\*Per 7 casi (0,003% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Anche nel caso degli impiegati a tempo parziale, il CCNL di riferimento è nella maggior parte dei casi Confcommercio (89,0%); la Cooperazione fa registrare tra questi lavoratori e lavoratrici un 4,1% (con prevalenza delle donne):

**Tab.1.4.2.8 Distribuzione e retribuzione\* per CCNL Applicato e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

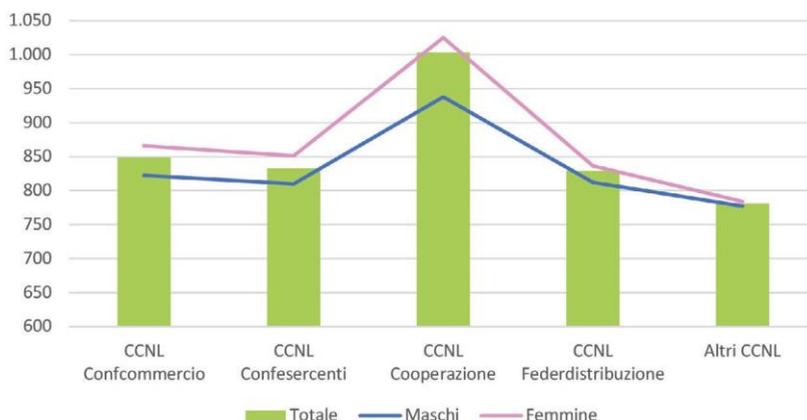
CCNL Applicato	Totale				Maschi				Femmine			
			Retribuzione in □				Retribuzione in □				Retribuzione in □	
	V.a.	%	mensile	annuale	V.a.	%	mensile	annuale	V.a.	%	mensile	annuale
CCNL Confcommercio	201.042	89,0	849	11.886	78.032	89,6	822	11.514	123.010	88,6	866	12.122
CCNL Confesercenti	1.900	0,8	833	11.662	832	1,0	810	11.343	1.068	0,8	851	11.915
CCNL Cooperazione	9.327	4,1	1.003	14.042	2.334	2,7	938	13.131	6.993	5,0	1.025	14.352
CCNL Federdistribuzione	2.444	1,1	829	11.606	797	0,9	812	11.374	1.647	1,2	836	11.710
Altri CCNL	10.899	4,8	781	10.153	4.950	5,7	777	10.105	5.949	4,3	784	10.192
N.D.	258	0,1	834	11.676	112	0,1	797	11.163	146	0,1	862	12.065
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>11.886</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>11.474</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>	<b>12.145</b>

\*Nel calcolo della retribuzione annuale vengono considerate 13 mensilità per la categoria Altro e 14 mensilità per tutte le altre categorie

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Dall'analisi delle retribuzioni sia mensili che annuali emerge come gli importi maggiori si riscontrino per la Cooperazione, con i valori per le altre associazioni di categoria abbastanza allineati ad una certa distanza (tra 2.100€ e 2.400€ in meno all'anno). Le retribuzioni femminili risultano maggiori per tutte e quattro le associazioni di categoria (in particolare nella Cooperazione, meno per Federdistribuzione), mentre soltanto per la voce Altro si registra una sostanziale coincidenza:

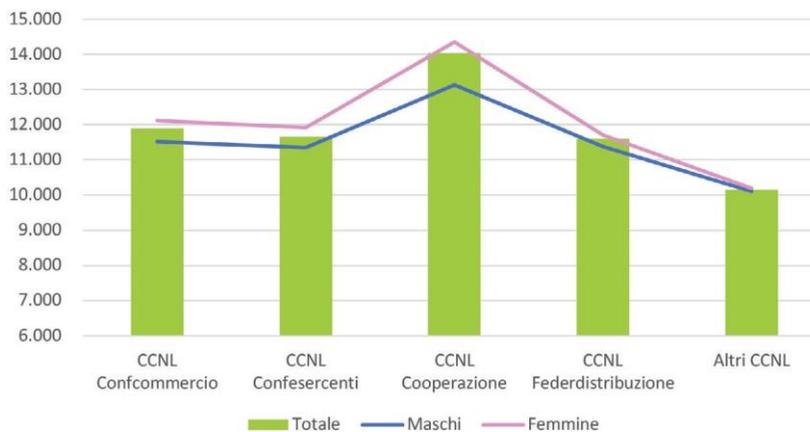
**Fig.1.4.2.8a Retribuzione mensile per CCNL Applicato\* e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



\*Per 258 casi (0,1% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Fig.1.4.2.8b Retribuzione annuale per CCNL Applicato\* e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)\*\***



\*Per 258 casi (0,1% del totale) l'informazione non è disponibile

\*\*Nel calcolo della retribuzione annuale vengono considerate 13 mensilità per la categoria Altro e 14 mensilità per tutte le altre categorie

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La percentuale degli impiegati a tempo parziale occupati nel commercio supera l'80%; in particolare, il 25,6% del totale lavora nel com-

mercio alimentare (percentuale che sale al 31,5% per i soli uomini), mentre le donne sono prevalenti negli altri ambiti del commercio (58,8% a fronte di un valore totale pari a 55,7%); nei servizi risultano occupati il 18,8% degli impiegati a tempo parziale:

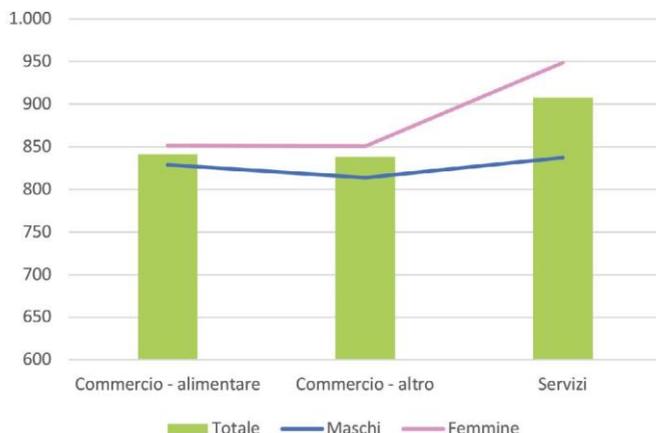
**Tab.1.4.2.9a Distribuzione e retribuzione per Settore di Occupazione (sintesi) e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

Settore di Occupazione	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Commercio - alimentare	57.722	25,6	841	27.415	31,5	829	30.307	21,8	851
Commercio - altro	125.704	55,7	838	44.120	50,7	814	81.584	58,8	851
Servizi	42.444	18,8	908	15.522	17,8	837	26.922	19,4	949
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Sebbene sotto-rappresentati in termini numerici, gli addetti e le addette impiegati a tempo parziale nei servizi fanno registrare una retribuzione più elevata, con una significativa differenza tra i due generi, a favore delle donne; queste ultime presentano valori comunque più alti rispetto agli uomini anche nel settore del commercio, che però fa registrare importi più bassi per quanto riguarda il totale:

**Fig.1.4.2.9 Retribuzione per Settore di Occupazione (sintesi) e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Più di sei impiegati a tempo parziale su dieci (65,2%) sono occupati nel Commercio al dettaglio (in misura maggiore le donne), seguiti dal 13,4% che lavora nel Commercio all'ingrosso (in questo caso prevalgono gli uomini); l'unica altra percentuale di rilievo è quella riferita alle Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese (6,0%).

Le retribuzioni maggiori sono quelle riferite alle Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale, mentre le più basse sono quelle relative alle Attività riguardanti le lotterie, le scommesse, le case da gioco; nella maggior parte dei casi i valori per le donne sono più alti rispetto a quelli registrati per gli uomini, salvo (forse comprensibilmente) il caso del Magazzinaggio e attività di supporto ai trasporti:

**Tab.1.4.2.9b Distribuzione e retribuzione per Settore di Occupazione (dettaglio) e Genere degli Impiegati a Tempo parziale\***

SETTORE DI OCCUPAZIONE	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE	4.931	2,2	1.129	1.025	1,2	1.023	3.906	2,8	1.157
PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO	8.141	3,6	980	1.867	2,1	834	6.274	4,5	1.023
ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE	267	0,1	945	88	0,1	918	179	0,1	958
PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE	2.336	1,0	934	1.164	1,3	934	1.172	0,8	934
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE ATTIVITÀ LEGALI E CONTABILITÀ	1.473	0,7	917	248	0,3	886	1.225	0,9	923
ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI	1.614	0,7	916	516	0,6	842	1.098	0,8	950
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE ATTIVITÀ DI DESIGN SPECIALIZZATE	1.720	0,8	882	624	0,7	837	1.096	0,8	908
ATTIVITÀ DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO	1.022	0,5	872	589	0,7	883	433	0,3	858
COMMERCIO ALL'INGROSSO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)	30.161	13,4	855	14.619	16,8	835	15.542	11,2	875
COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)	147.190	65,2	836	53.022	60,9	816	94.168	67,8	848
ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE	13.456	6,0	833	6.680	7,7	797	6.776	4,9	868
ATTIVITÀ DI ORGANIZZAZIONI ASSOCIATIVE	2.508	1,1	832	736	0,9	825	1.772	1,3	835
ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI PER LA PERSONA	980	0,4	823	333	0,4	785	647	0,5	843
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	2.456	1,1	823	629	0,7	822	1.827	1,3	823
MAGAZZINAGGIO E ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI TRASPORTI	2.391	1,1	817	1.503	1,7	831	888	0,6	793
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO E RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	3.877	1,7	801	2.695	3,1	790	1.182	0,9	825
RIPARAZIONE DI COMPUTER E DI BENI PER USO PERSONALE E PER LA CASA	171	0,1	798	109	0,1	797	62	0,0	799
ATTIVITÀ RIGUARDANTI LE LOTTERIE, LE SCOMMESSE, LE CASE DA GIOCO	1.176	0,5	796	610	0,7	803	566	0,4	788
<b>TOTALE</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

\*I settori sono indicati in ordine decrescente in base alla retribuzione del Totale Campione  
 Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Il 70,9% degli impiegati a tempo parziale presenti nel DB analizzato svolge Professioni qualificate nelle attività commerciali (percentuale che raggiunge il 76,5% tra le donne); il 9,6% sono Impiegati addetti alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio, l'8% del totale è impiegato

in Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi (voce che registra il valore più basso per le retribuzioni, e in cui le donne hanno un peso quattro volte maggiore rispetto agli uomini); questi ultimi prevalgono invece nettamente tra gli Impiegati addetti alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria (4,6% del totale, 8,5% tra gli uomini). Le retribuzioni più alte si registrano per le Professioni qualificate nelle attività ricettive e ristorazione:

**Tab.1.4.2.10 Distribuzione e retribuzione per Qualifica professionale e Genere degli Impiegati a Tempo parziale\***

QUALIFICA PROFESSIONALE	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITÀ RICETTIVE E RISTORAZIONE	1.575	0,7	1.261	336	0,4	1.165	1.239	0,9	1.288
PROFESSIONI TECNICHE NELL' ORGANIZZAZIONE, AMMINISTRAZIONE E NELLE ATTIVITÀ FINANZIARIE E COMMERCIALI	5.433	2,4	1.060	1.358	1,6	980	4.075	2,9	1.087
SPECIALISTI IN SCIENZE MATEMATICHE, INFORMATICHE, CHIMICHE, FISICHE E NATURALI	615	0,3	1.007	434	0,5	994	181	0,1	1.038
ARTIGIANI ED OPERAI SPECIALIZZATI DELLA MECCANICA DI PRECISIONE, DELL'ARTIGIANATO ARTISTICO, STAMPA ED ASSIMILATI	19	0,0	956	9	0,0	1.020	10	0,0	899
PROFESSIONI TECNICHE NEI SERVIZI PUBBLICI E ALLE PERSONE	376	0,2	931	160	0,2	928	216	0,2	933
PROFESSIONI TECNICHE IN CAMPO SCIENTIFICO, INGEGNERISTICO E DELLA PRODUZIONE	1.347	0,6	904	915	1,1	895	432	0,3	921
IMPIEGATI ADDETTI ALLE FUNZIONI DI SEGRETERIA E ALLE MACCHINE DA UFFICIO	21.756	9,6	858	5.516	6,3	857	16.240	11,7	858
ARTIGIANI E OPERAI SPECIALIZZATI DELLE LAVORAZIONI ALIMENTARI, LEGNO, TESSILE, ABBIGLIAMENTO, PELLI, CUOIO E INDUSTRIA DELLO SPETTACOLO	2.414	1,1	854	2.073	2,4	857	341	0,3	837
PROFESSIONI QUALIFICATE NELLE ATTIVITÀ COMMERCIALI	160.162	70,9	850	53.995	62,0	821	106.167	76,5	864
IMPIEGATI ADDETTI ALLA RACCOLTA, CONTROLLO, CONSERVAZIONE E RECAPITO DELLA DOCUMENTAZIONE	1.390	0,6	849	566	0,7	852	824	0,6	846
IMPIEGATI ADDETTI ALLA GESTIONE AMMINISTRATIVA, CONTABILE E FINANZIARIA	10.311	4,6	848	7.399	8,5	842	2.912	2,1	862
IMPIEGATI ADDETTI AI MOVIMENTI DI DENARO E ALL'ASSISTENZA CLIENTI	1.902	0,8	826	363	0,4	857	1.539	1,1	818
ARTIGIANI ED OPERAI METALMECCANICI SPECIALIZZATI E INSTALLATORI E MANUTENTORI DI ATTREZZATURE ELETTRICHE ED ELETTRONICHE	297	0,1	788	287	0,3	791	10	0,0	726
PROFESSIONI QUALIFICATE NEI SERVIZI CULTURALI, DI SICUREZZA E ALLA PERSONA	172	0,1	765	76	0,1	732	96	0,1	792
PROFESSIONI NON QUALIFICATE NEL COMMERCIO E NEI SERVIZI	18.101	8,0	761	13.570	15,6	764	4.531	3,3	750
<b>TOTALE</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

\*Le qualifiche sono indicate in ordine decrescente in base alla retribuzione del Totale Campione

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

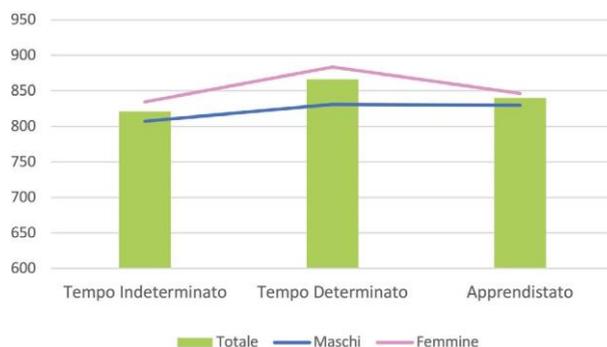
Tra gli impiegati a tempo parziale, più di sei su dieci (65,7%) lavorano con un contratto a tempo determinato (il 70,3% delle donne), mentre tra coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato (27,6% del totale) prevalgono gli uomini (in questo caso la percentuale sale fino a 34,9%); infine, il 6,7% è inquadrato tramite un contratto di apprendistato:

**Tab.1.4.2.11 Distribuzione e retribuzione per Tipo di Contratto e Genere degli Impiegati a Tempo parziale**

Tipo di Contratto	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Tempo Indeterminato	62.361	27,6	821	30.368	34,9	807	31.993	23,1	835
Tempo Determinato	148.340	65,7	866	50.801	58,4	831	97.539	70,3	884
Apprendistato	15.169	6,7	840	5.888	6,8	830	9.281	6,7	847
<b>Totale</b>	<b>225.870</b>	<b>100</b>	<b>852</b>	<b>87.057</b>	<b>100</b>	<b>823</b>	<b>138.813</b>	<b>100</b>	<b>870</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Fig.1.4.2.10 Retribuzione per Tipo di Contratto e Genere degli Impiegati a Tempo parziale (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### 1.4.3 Quadri con contratto sia a Tempo pieno che a Tempo parziale

La terza parte delle analisi condotte sul data-base fornito da ClicLavoro riguarda i lavoratori e le lavoratrici inquadrati/e come quadri. Dal momento che la loro incidenza sull'insieme del campione analizzato

risulta, come abbiamo visto, molto limitata (pari soltanto al 2,2% del totale), si presentano in questa sede i risultati delle elaborazioni condotte sull'insieme dei quadri, senza distinzione tra coloro che lavorano con un contratto a tempo pieno oppure a tempo parziale. Questo aspetto deve certamente essere tenuto presente in particolare quando si analizzano i dati relativi alle retribuzioni.

Innanzitutto, si deve sottolineare che - come già per gli impiegati a tempo pieno, ma non per quelli a tempo parziale - nel caso dei quadri i lavoratori prevalgono sulle lavoratrici:

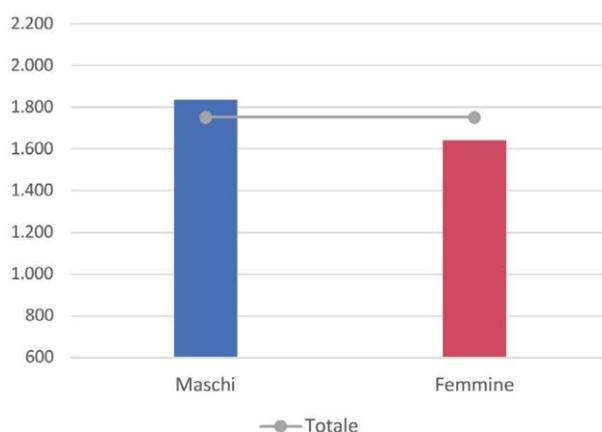
**Tab.1.4.3.1 Distribuzione e retribuzione per Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Genere	V.a.	%	Retribuzione in €
Maschi	5.609	57,6	1.837
Femmine	4.134	42,4	1.641
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Tra i quadri, inoltre, si registra il maggiore divario retributivo tra i generi (rispetto a quanto osservato per gli impiegati, sia a tempo pieno che parziale), divario in questo caso sensibilmente a vantaggio degli uomini:

**Fig.1.4.3.1 Retribuzione per Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

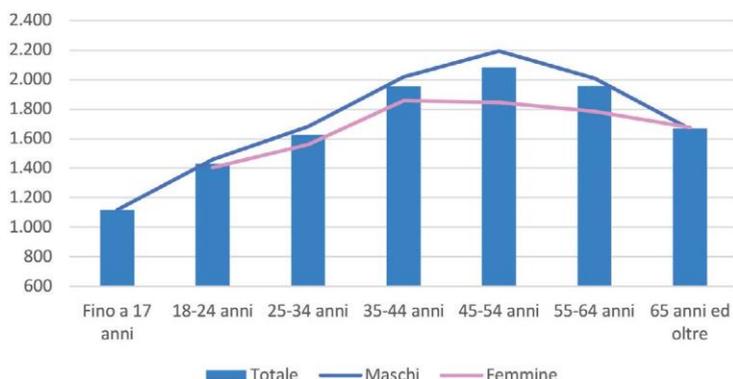
La distribuzione per età presenta un aspetto interessante, già osservato tra gli impiegati: più di 6 Quadri su 10 hanno meno di 35 anni, ma la maggior concentrazione di quadri giovani si osserva nella popolazione femminile (il 67,4% di donne Quadro ha fino a 34 anni, contro il 56,1% degli uomini); le fasce di età più alte presentano un numero di quadri progressivamente più basso, ma con un decremento più accentuato tra le donne, come evidenziato dalla tabella 1.4.3.2.

**Tab.1.4.3.2 Distribuzione e retribuzione per Età e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Età	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □
Fino a 17 anni	1	0,0	1.118	1	0,0	1.118	-	-	-
18-24 anni	730	7,5	1.433	377	6,7	1.460	353	8,5	1.405
25-34 anni	5.197	53,3	1.625	2.771	49,4	1.682	2.426	58,7	1.559
35-44 anni	2.166	22,2	1.953	1.295	23,1	2.018	871	21,1	1.858
45-54 anni	1.203	12,4	2.083	819	14,6	2.194	384	9,3	1.845
55-64 anni	390	4,0	1.959	303	5,4	2.008	87	2,1	1.785
65 anni ed oltre	56	0,6	1.670	43	0,8	1.668	13	0,3	1.676
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La curva delle retribuzioni medie mensili presenta un andamento non sorprendente che cresce con il crescere dell'età, fino a far registrare gli importi maggiori in corrispondenza della fascia 45-54 anni, per poi decrescere nuovamente nelle fasce d'età più elevate. Questo incremento delle retribuzioni nelle fasce centrali d'età è però determinato da un costante aumento degli importi riferiti agli uomini, in corrispondenza invece di una curva per le donne che raggiunge il valore più alto nella fascia 35-44 anni, per poi decrescere lentamente nelle fasce successive; come conseguenza, la fascia d'età 45-54 anni che mostra il valore maggiore per le retribuzioni dei quadri, è anche quella con il maggiore divario tra i due generi, a favore degli uomini:

**Fig.1.4.3.2 Retribuzione per Età e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

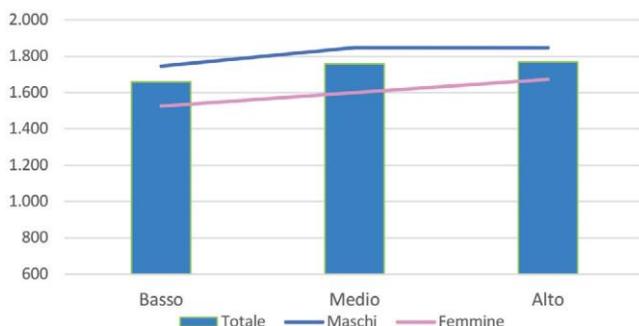
Comprendibilmente, nel caso dei quadri prevalgono i lavoratori e le lavoratrici che possiedono un titolo di studio “alto” (oltre la scuola media superiore): rispetto al totale sono sei su dieci (60,4%), ma anche in questo caso (come già osservato per gli impiegati), le donne mostrano un profilo di istruzione più elevato:

**Tab.1.4.3.3 Distribuzione e retribuzione per Titolo di studio e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Titolo di studio	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □	V.a.	%	Retribuzione in □
Basso	939	9,6	1.659	568	10,1	1.746	371	9,0	1.525
Medio	2.921	30,0	1.757	1.852	33,0	1.848	1.069	25,9	1.600
Alto	5.883	60,4	1.767	3.189	56,9	1.846	2.694	65,2	1.673
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Pur maggiormente istruite, le donne quadro mostrano retribuzioni medie mensili inferiori ai colleghi uomini, anche quando possiedono titoli di studio più alti; in questo caso, il divario retributivo a favore degli uomini diminuisce leggermente rispetto a quanto avviene invece nel caso dei titoli di studio inferiori:

**Fig.1.4.3.3 Retribuzione per Titolo di studio e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

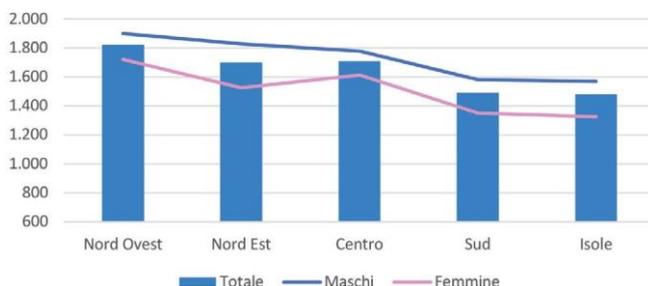
Più di un quadro su due lavora nel Nord-ovest (55,6%), e una percentuale maggiore è occupata nel Centro Italia (il 20,1%) rispetto al Nord-Est (il 16,6%); dal punto di vista della distribuzione territoriale dei quadri, non si apprezzano particolari differenze tra i generi:

**Tab.1.4.3.4 Distribuzione e retribuzione per Area geografica di lavoro e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Area di lavoro	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Nord Ovest	5.414	55,6	1.823	3.086	55,0	1.900	2.328	56,3	1.721
Nord	1.614	16,6	1.700	925	16,5	1.829	689	16,7	1.525
Centro	1.959	20,1	1.708	1.133	20,2	1.777	826	20,0	1.614
Sud	587	6,0	1.491	358	6,4	1.580	229	5,5	1.350
Isole	169	1,7	1.479	107	1,9	1.568	62	1,5	1.325
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

L'andamento delle retribuzioni medie mensili evidenzia come gli importi vadano diminuendo man mano che si procede dal Nord verso il Sud-Italia, con i valori per il Centro leggermente più alti rispetto al Nord-Est, e quelli per il Sud e per le Isole sostanzialmente equivalenti. La differenza tra le retribuzioni degli uomini e quelle delle donne è sempre importante, con il divario a favore degli uomini più evidente nel Nord-Est, e il maggiore avvicinamento tra gli importi per i due generi nel Centro:

**Fig.1.4.3.4 Retribuzione per Area geografica di lavoro e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Quasi un quadro su due tra quelli presenti nel database analizzato lavora in Lombardia (49,4%), mentre il 15,4% si trova nel Lazio; a seguire troviamo, sostanzialmente equivalenti, l'Emilia-Romagna con il 7,5% delle presenze e il Veneto con il 7,1%:

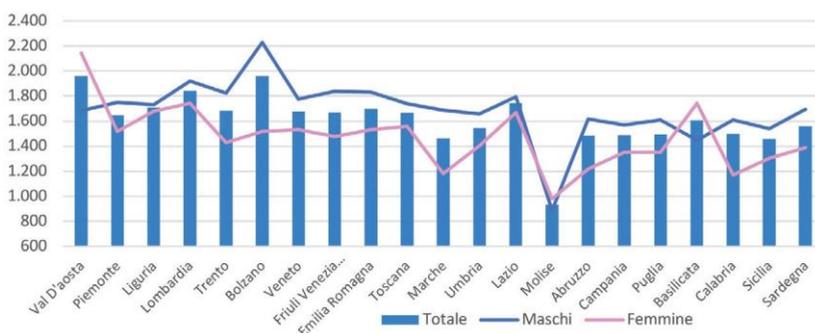
**Tab.1.4.3.5 Distribuzione e retribuzione per Regione di lavoro e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Regione di lavoro	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Val d'Aosta	5	0,1	1.959	2	0,0	1.683	3	0,1	2.143
Piemonte	494	5,1	1.645	272	4,9	1.750	222	5,4	1.516
Liguria	104	1,1	1.711	61	1,1	1.732	43	1,0	1.681
Lombardia	4811	49,4	1.843	2751	49,1	1.918	2060	49,8	1.743
Trento	34	0,4	1.684	22	0,4	1.822	12	0,3	1.429
Bolzano	82	0,8	1.959	51	0,9	2.228	31	0,8	1.516
Veneto	688	7,1	1.675	405	7,2	1.775	283	6,9	1.531
Friuli V.G.	78	0,8	1.667	41	0,7	1.840	37	0,9	1.475
Emilia-Romagna	732	7,5	1.698	406	7,2	1.833	326	7,9	1.531
Toscana	284	2,9	1.666	169	3,0	1.739	115	2,8	1.559
Marche	112	1,2	1.461	62	1,1	1.687	50	1,2	1.180
Umbria	63	0,7	1.543	35	0,6	1.657	28	0,7	1.401
Lazio	1500	15,4	1.742	867	15,5	1.796	633	15,3	1.668
Molise	4	0,0	934	2	0,0	887	2	0,1	980
Abruzzo	48	0,5	1.483	32	0,6	1.616	16	0,4	1.219
Campania	299	3,1	1.487	185	3,3	1.569	114	2,8	1.352
Puglia	157	1,6	1.494	87	1,6	1.609	70	1,7	1.351
Basilicata	24	0,3	1.607	11	0,2	1.448	13	0,3	1.742
Calabria	55	0,6	1.498	41	0,7	1.611	14	0,3	1.169
Sicilia	133	1,4	1.458	87	1,6	1.540	46	1,1	1.303
Sardegna	36	0,4	1.558	20	0,4	1.694	16	0,4	1.389
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

L'analisi delle retribuzioni per genere e regione di lavoro risente indubbiamente delle ridotte numerosità di quadri presenti nella maggior parte delle regioni, dunque l'essenziale è registrare la conferma dei maggiori importi per gli uomini nelle regioni in cui è presente la maggior parte dei quadri (Lombardia, Lazio, Emilia-Romagna e Veneto):

**Fig.1.4.3.5 Retribuzione per Regione di lavoro e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

68

Se, come abbiamo visto, soltanto il 7,7% dei quadri lavora nelle regioni del Sud e nelle Isole, la percentuale dei quadri che provengono da queste aree del Paese è pari al 28,8%, indicando un noto movimento migratorio dal Sud verso il Nord-Italia; da segnalare inoltre una quota pari al 6,3% di quadri che lavorano in Italia provenendo da un Paese estero (senza particolare differenza tra i generi):

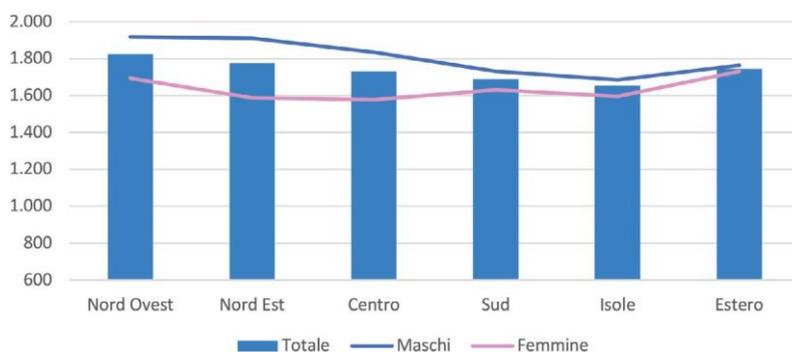
**Tab.1.4.3.6 Distribuzione e retribuzione per Area geografica di nascita e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Area di nascita	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Nord Ovest	3.036	31,2	1.824	1.765	31,5	1.918	1.271	30,8	1.693
Nord Est	1.579	16,2	1.775	918	16,4	1.909	661	16,0	1.588
Centro	1.717	17,6	1.732	1.026	18,3	1.836	691	16,7	1.577
Sud	2.168	22,3	1.688	1.252	22,3	1.731	916	22,2	1.630
Isole	625	6,4	1.652	394	7,0	1.685	231	5,6	1.596
Estero	618	6,3	1.745	254	4,5	1.764	364	8,8	1.731
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Anche nel caso dell'area geografica di nascita, per quanto riguarda il totale si osservano retribuzioni maggiori al Nord rispetto al Centro-Sud, ma all'interno di un intervallo più ristretto se confrontato con le differenze registrate in base all'area geografica di lavoro. L'analisi del divario retributivo tra i generi mostra la maggiore differenza a favore degli uomini nel Nord-Est, distanza che va restringendosi nelle regioni del Sud e nelle Isole; gli importi riferiti ai nati all'estero sono in linea con quelli del Nord-Est, e con il divario di genere più ridotto:

**Fig.1.4.3.6 Retribuzione per Area geografica di nascita e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

In linea con quanto osservato per gli impiegati, anche la grande maggioranza dei quadri possiede cittadinanza italiana (96,3%), con una leggera prevalenza delle donne nella residuale quota di coloro che hanno la cittadinanza di un altro Paese dell'Unione Europea o extra-europeo:

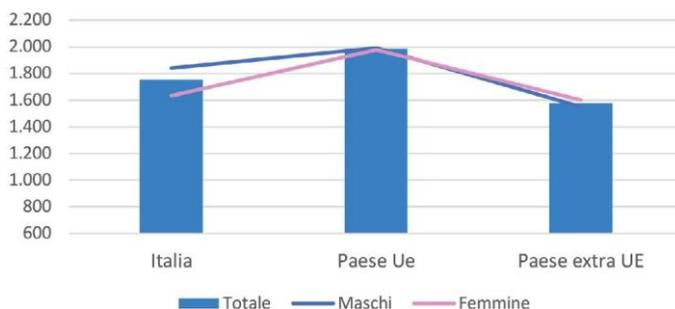
**Tab.1.4.3.7 Distribuzione e retribuzione per Cittadinanza e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Cittadinanza	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Italia	9.380	96,3	1.754	5.463	97,4	1.840	3.917	94,8	1.634
Paese Ue	144	1,5	1.982	47	0,8	1.991	97	2,4	1.977
Paese extra UE	219	2,3	1.578	99	1,8	1.550	120	2,9	1.601
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Sebbene siano presenti in numero ridotto nel data-base oggetto nella nostra analisi, è molto interessante notare come le retribuzioni dei quadri con cittadinanza in un altro Paese dell'Unione Europea siano maggiori di quelle dei quadri italiani e presentino una sostanziale coincidenza tra i generi; addirittura valori leggermente più alti per le donne si osservano per la ridotta quota di quadri con cittadinanza di un Paese extra-europeo, mentre per la parte largamente maggioritaria di quadri italiani si confermano retribuzioni decisamente più alte per gli uomini:

**Fig.1.4.3.7 Retribuzione per Cittadinanza e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

In pratica tutti i quadri inclusi nella nostra analisi fanno riferimento al CCNL Confcommercio (97,9%), senza che questo dato mostri particolari differenze nella distribuzione in base al genere; differenze che al contrario tornano ad emergere nelle retribuzioni medie sia mensili che annuali, con il consueto vantaggio per gli uomini (si consideri che le elaborazioni riferite agli altri CCNL si basano su un numero troppo limitato di casi):

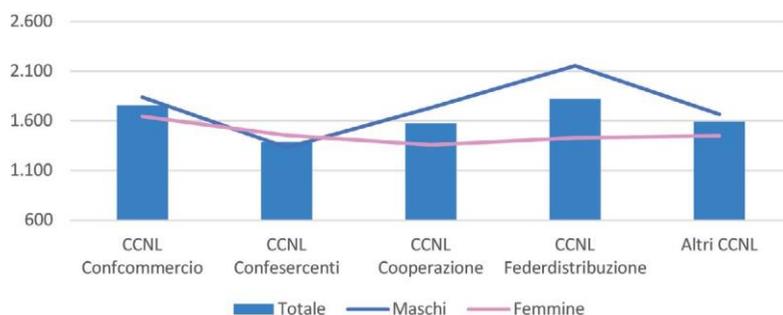
**Tab.1.4.3.8 Distribuzione e retribuzione\* per CCNL Applicato e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

CCNL Applicato	Totale				Maschi				Femmine			
			Retribuz. in □				Retribuz. in □				Retribuz. in □	
	V.a.	%	mensile	annuale	V.a.	%	mensile	annuale	V.a.	%	mensile	annuale
CCNL Confindustria	9.541	97,9	1.757	24.599	5.488	97,8	1.840	25.754	4.053	98,0	1.645	23.035
CCNL Confesercenti	25	0,3	1.392	19.484	13	0,2	1.333	18.663	12	0,3	1.455	20.372
CCNL Cooperazione	66	0,7	1.574	22.039	38	0,7	1.733	24.267	28	0,7	1.358	19.014
CCNL Federdistribuzione	24	0,3	1.823	25.521	13	0,2	2.156	30.179	11	0,3	1.430	20.017
Altri CCNL	81	0,8	1.589	20.659	52	0,9	1.667	21.677	29	0,7	1.449	18.833
N.D.	6	0,1	1.453	20.337	5	0,1	1.560	21.837	1	0,0	917	12.838
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>24.535</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>25.696</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>	<b>22.960</b>

\*Nel calcolo della retribuzione annuale vengono considerate 13 mensilità per la categoria Altro e 14 mensilità per tutte le altre categorie

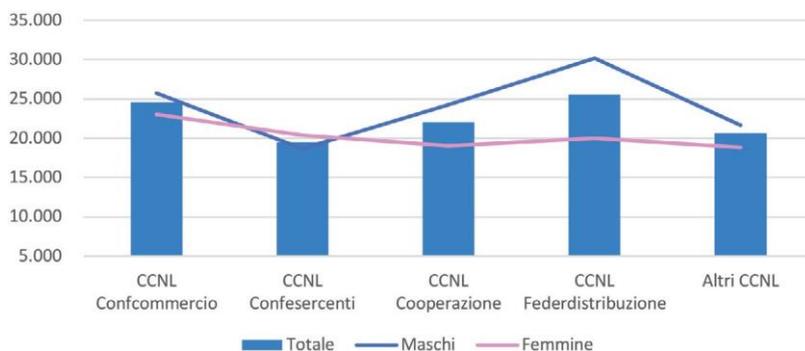
Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Fig.1.4.3.8a Retribuzione mensile per CCNL Applicato\* e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**



\*Per 6 casi (0,1% del totale) l'informazione non è disponibile

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Fig.1.4.3.8b Retribuzione annuale per CCNL Applicato\* e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)\*\***


\*Per 6 casi (0,1% del totale) l'informazione non è disponibile

\*\*Nel calcolo della retribuzione annuale vengono considerate 13 mensilità per la categoria Altro e 14 mensilità per tutte le altre categorie

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

72

La proporzione tra i lavoratori e le lavoratrici occupati nei settori del commercio da una parte e dei servizi dall'altra si ribalta per quanto riguarda i quadri, rispetto a quanto emerso per gli impiegati: se questi ultimi risultavano operare in particolare nel commercio, i quadri lavorano di fatto per il 70% nei servizi, e questa percentuale raggiunge il 74,5% tra le donne:

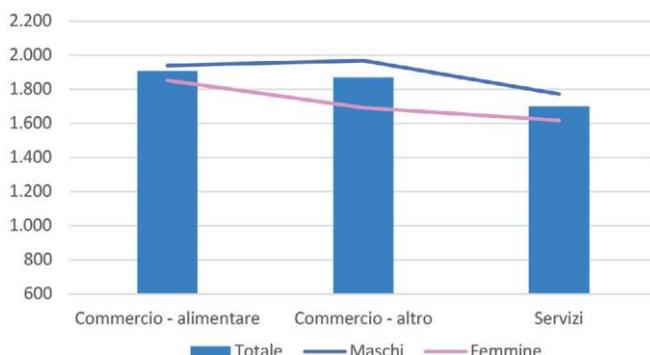
**Tab.1.4.3.9a Distribuzione e retribuzione per Settore di Occupazione (sintesi) e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Settore di Occupazione	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Commercio - alimentare	300	3,1	1.908	192	3,4	1.940	108	2,6	1.852
Commercio - altro	2.636	27,1	1.869	1.688	30,1	1.968	948	22,9	1.692
Servizi	6.807	69,9	1.702	3.729	66,5	1.772	3.078	74,5	1.618
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Soltanto nell'area del commercio alimentare le retribuzioni medie registrate per i due generi riescono ad avvicinarsi (con i maschi sempre in vantaggio), mentre il divario maggiore si presenta in corrispondenza delle altre attività del commercio:

**Fig.1.4.3.9 Retribuzione per Settore di Occupazione (sintesi) e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Il 20,0% dei quadri analizzati è occupato nel Commercio all'ingrosso mentre il 19,1% lavora nelle Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale (in entrambi i casi si registra una componente prevalente di uomini); a seguire troviamo la Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse (12,7%) e le Attività professionali, scientifiche e tecniche, attività legali e contabilità (12,2%, con una maggiore presenza di donne); rilevanti anche le Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese (9,2%, con sostanziale parità di distribuzione tra i generi).

Le retribuzioni medie maggiori si registrano per le attività connesse con la Riparazione di computer e di beni per uso personale e per la casa e per le Attività immobiliari (entrambe le categorie però presentano un numero molto ridotto di casi), seguite dal Commercio all'ingrosso; in fondo alla graduatoria delle retribuzioni troviamo invece le Attività di organizzazioni associative e le Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale. Per tutte le tipologie di occupazione gli importi riferiti agli uomini risultano come sempre maggiori, salvo che per le Attività professionali, scientifiche e tecniche, attività di design specializzate:

**Tab.1.4.3.9b Distribuzione e retribuzione per Settore di Occupazione (dettaglio) e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)\***

Settore di Occupazione	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
RIPARAZIONE DI COMPUTER E DI BENI PER USO PERSONALE E PER LA CASA	5	0,1	2.295	2	0,0	2.672	3	0,1	2.044
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	61	0,6	2.097	34	0,6	2.430	27	0,7	1.678
COMMERCIO ALL'INGROSSO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)	1.952	20,0	1.946	1.294	23,1	2.037	658	15,9	1.768
ATTIVITÀ DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO	63	0,7	1.891	38	0,7	2.161	25	0,6	1.480
PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE	1.237	12,7	1.884	776	13,8	1.951	461	11,2	1.770
ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI	143	1,5	1.868	74	1,3	1.932	69	1,7	1.799
PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO	428	4,4	1.742	181	3,2	1.912	247	5,9	1.618
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO E RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	233	2,4	1.739	172	3,1	1.828	61	1,5	1.489
ATTIVITÀ RIGUARDANTI LE LOTTERIE, LE SCOMMESSE, LE CASE DA GIOCO	35	0,4	1.708	26	0,5	1.727	9	0,2	1.655
COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)	653	6,7	1.708	350	6,2	1.764	303	7,3	1.643
ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE	1.856	19,1	1.707	1.120	20,0	1.754	736	17,8	1.636
ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI PER LA PERSONA	32	0,3	1.703	18	0,3	1.744	14	0,3	1.649
ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE	894	9,2	1.676	518	9,2	1.707	376	9,1	1.634
MAGAZZINAGGIO E ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI TRASPORTI	50	0,5	1.669	36	0,6	1.722	14	0,3	1.535
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE ATTIVITÀ LEGALI E CONTABILITÀ	1.191	12,2	1.584	612	10,9	1.629	579	14,0	1.537
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE ATTIVITÀ DI DESIGN SPECIALIZZATE	343	3,5	1.573	145	2,6	1.526	198	4,8	1.608
ATTIVITÀ DI ORGANIZZAZIONI ASSOCIATIVE	144	1,5	1.550	57	1,0	1.634	87	2,1	1.495
ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE	423	4,3	1.533	156	2,8	1.684	267	6,5	1.445
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

\*I settori sono indicati in ordine decrescente in base alla retribuzione del Totale Campione

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Quasi quattro quadri su dieci di quelli presenti nel data-base di ClicLavoro sono Specialisti nei rapporti con il mercato (39,1%, con una maggiore presenza di uomini); a seguire il 28,4% sono Specialisti di gestione e sviluppo del personale e dell'organizzazione del lavoro e nel

21,7% dei casi si tratta di Specialisti in contabilità e problemi finanziari.

Le retribuzioni maggiori si riferiscono agli Specialisti della gestione e del controllo nelle imprese private, seguiti dagli Specialisti nei rapporti con il mercato, mentre le più basse sono per gli Interpreti e traduttori a livello elevato e Specialisti in scienze sociologiche e antropologiche (quest'ultima, è l'unica qualifica che mostra retribuzioni medie più alte per le donne che per gli uomini):

**Tab.1.4.3.10 Distribuzione e retribuzione per Qualifica professionale e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)\***

Qualifica professionale	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
SPECIALISTI DELLA GESTIONE E DEL CONTROLLO NELLE IMPRESE PRIVATE	280	2,9	1.847	182	3,2	1.937	98	2,4	1.681
SPECIALISTI NEI RAPPORTI CON IL MERCATO	3.807	39,1	1.833	2.308	41,2	1.933	1.499	36,3	1.680
ESPERTI LEGALI IN IMPRESE O ENTI PUBBLICI	128	1,3	1.788	62	1,1	1.809	66	1,6	1.769
SPECIALISTI IN SCIENZE ECONOMICHE	193	2,0	1.754	129	2,3	1.802	64	1,6	1.658
SPECIALISTI DI GESTIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE E DELL' ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	2.764	28,4	1.722	1.608	28,7	1.744	1.156	28,0	1.693
SPECIALISTI IN CONTABILITÀ E PROBLEMI FINANZIARI	2.115	21,7	1.719	1.187	21,2	1.812	928	22,5	1.601
SPECIALISTI NELLE PUBBLICHE RELAZIONI, DELL'IMMAGINE E SIMILI	263	2,7	1.486	75	1,3	1.565	188	4,6	1.455
SPECIALISTI IN SCIENZE SOCIOLOGICHE E ANTROPOLOGICHE	34	0,4	1.213	14	0,3	1.096	20	0,5	1.295
INTERPRETI E TRADUTTORI A LIVELLO ELEVATO	159	1,6	1.208	44	0,8	1.274	115	2,8	1.182
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

\*Le qualifiche sono indicate in ordine decrescente in base alla retribuzione del Totale Campione

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Più di un quadro su due ha un contratto a tempo indeterminato (56,1%), percentuale che cresce fino al 60,7% tra gli uomini; le donne invece per il 26,5% lavorano con un contratto a tempo determinato (che pesa per il 22,3% sul totale campione); infine, è interessante il dato relativo ai quadri occupati tramite un contratto di apprendistato (21,6% del totale, con una percentuale maggiore tra le donne), presumibilmente in ragione della giovane età:

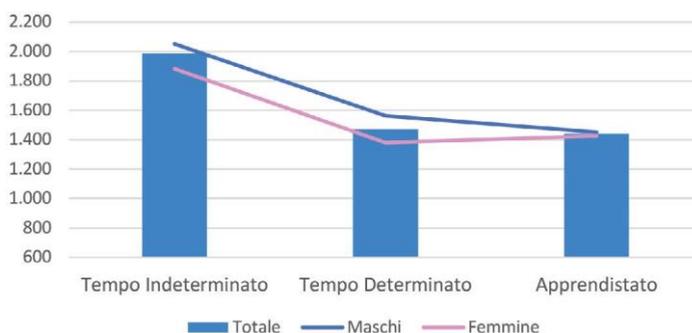
**Tab.1.4.3.11 Distribuzione e retribuzione per Tipo di Contratto e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale)**

Tipo di Contratto	Totale			Maschi			Femmine		
	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □	V.a.	%	Retribuz. in □
Tempo Indeterminato	5.461	56,1	1.988	3.403	60,7	2.051	2.058	49,8	1.882
Tempo Determinato	2.176	22,3	1.470	1.082	19,3	1.562	1.094	26,5	1.380
Apprendistato	2.106	21,6	1.439	1.124	20,0	1.451	982	23,8	1.425
<b>Totale</b>	<b>9.743</b>	<b>100</b>	<b>1.753</b>	<b>5.609</b>	<b>100</b>	<b>1.837</b>	<b>4.134</b>	<b>100</b>	<b>1.641</b>

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Per quanto riguarda le retribuzioni, al contrario di quanto osservato per gli impiegati a tempo parziale, si assiste ad un quadro più intuitivo per cui gli importi erogati ai lavoratori e alle lavoratrici con contratto a tempo indeterminato sono sensibilmente più alti rispetto a quelli corrisposti per il tempo determinato e l'apprendistato (sostanzialmente equiparati); in quest'ultimo caso però, il divario retributivo a vantaggio degli uomini viene quasi azzerato, mentre è ben presente negli altri due casi:

76

**Fig.1.4.3.10 Retribuzione per Tipo di Contratto e Genere dei Quadri (sia Tempo pieno che parziale) (Euro)**


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

## Capitolo 2

### Indagine sui quadri



## Presentazione

La ricerca portata avanti da BVA Doxa per l'Istituto Bilaterale per lo sviluppo della formazione dei Quadri del terziario giunge a questa edizione del 2021 dopo altre due rilevazioni che già avevano offerto punti di vista ed *insights* significativi sull'opinione dei Quadri in diversi ambiti, sulle necessità formative nonché sulle trasformazioni in atto che stanno portando i tradizionali modelli di lavoro verso una “*nuova normalità*”.

Rispetto alla precedente edizione, che si poneva come obiettivo principale quello di individuare quali fossero le competenze digitali dei Quadri del Terziario e con quali strumenti, se esistenti, stessero guidando e spingendo il processo di digital transformation all'interno delle imprese, l'edizione del 2021 parte dal presupposto che, seppur con intensità e livelli diversi, i Quadri sono già consapevoli delle trasformazioni digitali in atto e che da questo momento in poi si tratterà piuttosto di comprendere come le imprese si stanno adattando a questi cambiamenti, quali necessità formative emergono, a chi rivolgerle per poter meglio guidare il processo di digital transformation all'interno delle imprese e cosa viene richiesto, in termini di nuove competenze, ai Quadri stessi e ai Middle Manager.

Il focus scelto per questa indagine è in relazione al periodo storico in cui è stata condotta: l'esperienza delle restrizioni dovute all'emergenza sanitaria non era più una “novità”, un cambiamento repentino a cui ci si è dovuti abituare in fretta, come poteva essere stato per i Quadri intervistati nella precedente edizione, ma è stato piuttosto un momento in cui alcune delle trasformazioni già cominciate durante il primo lockdown, così come alcuni nuovi processi organizzativi vissuti dai Quadri, hanno avuto modo di consolidarsi.

Per questo, la prima parte dell'indagine si è focalizzata sulle competenze manageriali che i Quadri sentono di aver sviluppato durante la pandemia, sulle relazioni con colleghi e collaboratori oltre che, chiaramente, sulle criticità vissute e i benefici ottenuti durante il periodo di lavoro da remoto. Successivamente si è mirato ad individuare quale impatto abbiano avuto le restrizioni sui canali di vendita delle imprese, come queste abbiano reagito alle limitazioni, quali innovazioni abbiano introdotto proprio a causa delle limitazioni stesse. Infine, un focus importante sulle attività formative proposte dalle imprese e sulle competenze necessarie, in considerazione dell'impatto che la pandemia ha avuto sul mondo del lavoro.

È stata infine proposta una lettura del profilo dei Quadri tramite una cluster analysis, che consente al lettore di individuare le diverse categorie cui i Quadri appartengono per attitudine, priorità e visione dei ruoli all'interno delle imprese. Questo non solo facilita la comprensione su come i Quadri abbiano opinioni diverse circa le priorità delle imprese, seppur guidati dalla convinzione che il periodo sia caratterizzato da grandi trasformazioni, ma aiuta anche a individuare le diverse esigenze formative, sia per aspetti più generali come l'appartenenza a diversi settori, sia per aspetti più specifici come modi diversi di guidare le trasformazioni all'interno delle imprese.

## 2.1 Metodologia d'indagine

*L'indagine sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario* ha coinvolto i Quadri afferenti ad aziende iscritte all'Istituto Bilaterale per lo Sviluppo della Formazione dei Quadri del Terziario, in particolare le figure del cassiere e addetto alle vendite, e in particolare i Quadri operanti in aziende con codice ATECo 45 (Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli), codice ATECo 46 (Commercio all'ingrosso, escluso quello di autoveicoli e motocicli) e codice ATECo 47 (Commercio al dettaglio, escluso quello di autoveicoli e motocicli).

La numerosità campionaria è pari a 300 interviste rappresentative dell'universo di riferimento considerato.

I nominativi sono stati forniti dal Committente sotto forma di archivio su base nazionale, considerata la distribuzione degli stessi per regione, utile alle analisi successive.

La rilevazione è stata condotta dal 2 settembre 2021 al 22 settembre 2021 tramite tecnica CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). Le interviste sono state effettuate sull'intero territorio nazionale e la dislocazione e distribuzione delle stesse è dipesa dalle caratteristiche dell'archivio nominativi disponibile.

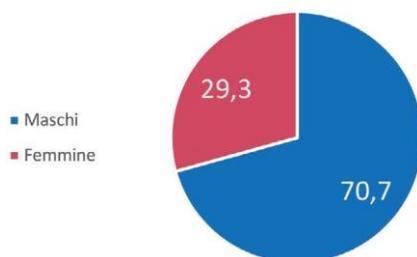
Il questionario, formato da circa 30 domande a risposta chiusa è stato suddiviso in aree tematiche: la prima parte si è focalizzata sull'impresa dove lavorano i Quadri intervistati, seguita da un focus sul profilo del Quadro coinvolto per l'intervista. Sono poi state poste delle domande sull'esperienza e l'impatto della pandemia sulle competenze manageriali e relazionali, l'impatto delle restrizioni sui canali di vendita delle imprese e infine, sulle attività formative e nuove competenze.

Per l'analisi dei dati e la stesura del report sono state utilizzati analisi quantitative, volte a fornire i principali risultati dell'indagine approfondendo i dati emersi dalla rilevazione ma anche alcuni confronti di carattere descrittivo con le precedenti edizioni. Inoltre, la cluster analysis che ha individuato cinque gruppi principali in cui collocare i Quadri del Terziario fornisce una lettura aggiuntiva e più specifica sul profilo dei Quadri e sulle diverse esigenze formative e professionali.

## 2.2 Il profilo dei Quadri e le imprese nelle quali lavorano

Il profilo del campione preso in considerazione per questa indagine non si distanzia molto in termini di caratteristiche sociodemografiche dai campioni considerati per le analisi precedenti. I Quadri afferenti ad aziende iscritte *all'Istituto Bilaterale per lo Sviluppo della Formazione dei Quadri del Terziario* con codice ATECo 45 (commercio all'ingrosso e al dettaglio di riparazione di autoveicoli e motocicli), codice 46 (commercio all'ingrosso, escluso autoveicoli e motocicli) e 47 (commercio al dettaglio, escluso autoveicoli e motocicli), che hanno preso parte all'indagine, infatti, sono per il 70,7% uomini e 29,3% donne, una proporzione di due terzi e un terzo, simile a quella precedentemente riscontrata. Se consideriamo gli uomini, una percentuale leggermente più alta rispetto al totale campione (il 75%) ha meno di 55 anni, mentre guardando alle sole donne, il 33% ha tra i 36-45 anni.

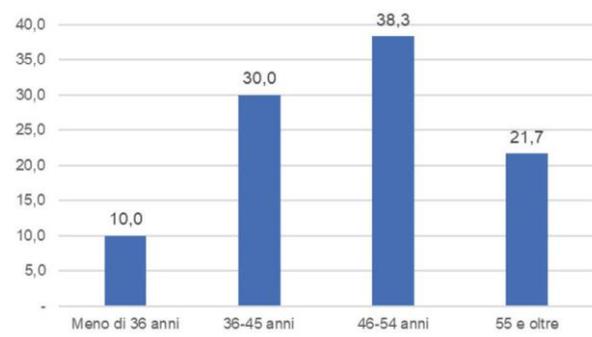
**Fig.2.2.1 Distribuzione per genere dei Quadri intervistati (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

I Quadri che hanno partecipato all'indagine appartengono per la maggior parte alla classe di età 46-54 anni (il 38,3% del campione), seguiti da un 30% di Quadri che appartengono alla classe d'età immediatamente precedente (36-45 anni). Se pur con percentuali leggermente diverse, anche la precedente indagine aveva visto la stessa distribuzione in termini di età del campione, con la maggioranza dei Quadri parte delle due classi di età centrali. Rimane stabile, quindi, anche il fatto che i Quadri più giovani al di sotto dei 36 anni rimangono una minoranza e **82** compongono il 10% del totale campione. Infine, i Quadri nella fascia d'età dai 55 anni in poi costituiscono il 21,7% del campione.

**Fig.2.2.2 Distribuzione per età dei Quadri intervistati (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

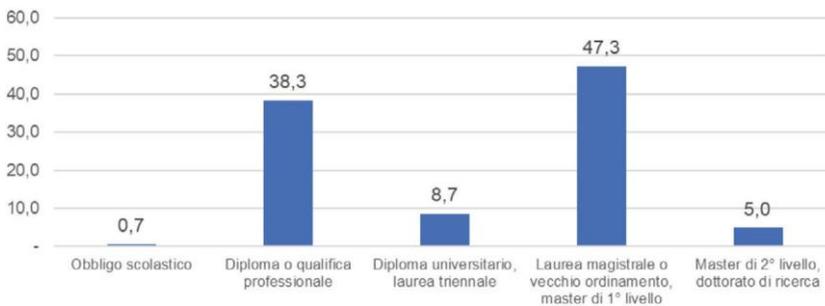
La sostanziale conformità delle caratteristiche del campione utilizzato per *l'Indagine sull'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario* con i Quadri considerati per le precedenti indagini viene ancora una

volta confermata dalla distribuzione per titolo di studio degli intervistati. La quota parte più significativa del campione, il 47,3%, possiede una Laurea Magistrale o un Master di primo livello.

La seconda quota parte più significativa del campione, il 38,3%, possiede un Diploma o una qualifica professionale. Interessante notare come solo una minima parte dei Quadri, quando decide di proseguire gli studi oltre il Diploma, si ferma alla Laurea Triennale o Diploma Universitario (8,7%). Decisamente minoritaria la quota parte di Quadri con un Master di secondo livello/Dottorato di Ricerca che costituisce il 5% del campione e, altrettanto minoritaria se non quasi del tutto irrisoria la percentuale di coloro che detengono l'obbligo scolastico, una quota parte che non arriva neanche al 1% del campione.

Dell'intero campione considerato, quindi, possiamo dire che sei quadri su dieci possiedono un livello d'istruzione universitario (56%) o post-universitario (5%). Nell'indagine del 2020, i Quadri con il medesimo livello di istruzione erano il 65% del campione.

**Fig. 2.2.3 Distribuzione per titolo di studio dei Quadri intervistati (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Rimane da sottolineare anche un'importante evidenza rispetto al livello d'istruzione dei Quadri quando analizzato nella sua distribuzione per genere. La situazione rimane ancora una volta invariata rispetto agli scorsi anni e alle precedenti edizioni, quando si era fatta luce sul fatto che nonostante il campione comprenda solamente un terzo di donne Quadro, queste abbiano comunque un livello d'istruzione superiore ai colleghi uomini. Il 67% delle donne del campione ha una Laurea Magistrale/Master di primo livello, contro il 39,2% degli uomini.

Inoltre, sebbene la differenza si sia di poco ridotta rispetto alla precedente rilevazione, anche con il livello di studio post-universitario si riscontra lo stesso divario: le donne Quadro con un master di Secondo Livello o Dottorato di Ricerca sono il 5,7% del campione, contro il 4,7% degli uomini (nel 2020 il divario era di poco più pronunciato, con un 6,3% di donne in possesso di un Master di secondo livello/Dottorato di ricerca, contro il 4,9% degli uomini).

**Tab.2.2.1 Livello di istruzione per genere dei Quadri intervistati (valori %)**

Livello di Istruzione	Totale	Uomini	Donne
Obbligo scolastico (fino alla terza media)	0,7	0,9	-
Diploma o qualifica professionale	38,3	45,8	20,5
Diploma universitario o Laurea Triennale	8,7	9,4	6,8
Laurea Magistrale o vecchio ordinamento /Master di primo livello	47,3	39,2	67,0
Master di secondo livello / Dottorato di Ricerca	5,0	4,7	5,7
Totale	100	100	100
(Base=Totale Quadri)	300	212	88

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Due sono le aree da considerare per comprendere la distribuzione geografica dei Quadri che hanno partecipato *all'Indagine sull'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario*: l'area geografica di residenza e la regione sede nazionale dell'impresa in cui lavorano.

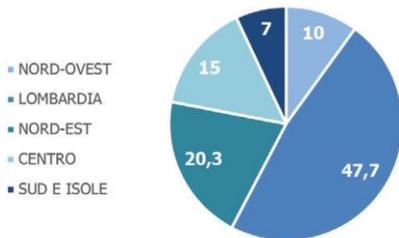
La maggior parte dei Quadri risiede nel Nord Italia (il 78% del campione): in particolare, la Lombardia è la regione in cui si concentrano la maggior parte dei Quadri (con il 47,7% residente), seguita dal Nord Est (20,3%) e dal Nord ovest (esclusa la Lombardia) con il 10% dei Quadri. Di poco inferiore ai dati della precedente indagine sono le quote dei Quadri che si trovano in Centro Italia (15% vs. 17,7% del 2020) e al Sud e nelle Isole (7% vs. 7,6% nel 2020).

Quando si considera la sede nazionale dell'impresa in cui i Quadri partecipanti all'indagine lavorano, la distribuzione è la seguente: il 70% dei Quadri lavora in imprese che hanno la sede nel Nord ovest (di questi, il 65% in Lombardia), il 19% nel Nord Est (vs. 16% nel 2020), l'8,7% al Centro (vs. 12,9% nel 2020) e il 2% nel Sud o nelle Isole.

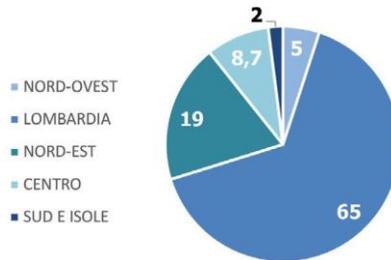
Dalle due distribuzioni per area geografica considerate, appare chiaro come il divario principale, tra il luogo in cui si risiede e la sede nazionale dell'impresa per cui si lavora, sia per quei Quadri la cui azienda

si trova nel Nord ovest, ma che invece risiedono altrove (circa il 12% del campione). Chiaramente la sede nazionale non risulta per forza la sede di lavoro abituale del Quadro, ma sarà di certo interessante notare se nei prossimi anni, dopo l'introduzione dello smart-working e con la trasformazione di alcuni dei più tradizionali metodi di lavoro, questa tendenza si andrà a solidificare creando un gap sempre maggiore tra l'area geografica di residenza del Quadro e la sede dell'impresa.

**Fig.2.2.4 Distribuzione per titolo di studio dei Quadri intervistati (valori %)**



**Fig.2.2.4A Distribuzione per titolo di studio dei Quadri intervistati (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Il settore economico dell'azienda in cui lavora la maggior parte dei Quadri intervistati è il Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli) / Riparazione di beni personali e per la casa con il 27,7% del campione intervistato che appartiene a questo settore, una quota maggiore tra i giovani quadri con 36-45 anni (34,4%).

A seguire, troviamo il *Commercio all'ingrosso di beni di consumo finale* e il *Commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco*, che compongono rispettivamente il 21,3% e il 19,7% del campione. Nel Sud e nelle Isole appare maggiore rispetto al totale campione la quota di Quadri che lavorano nel *Commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco*, una percentuale che arriva al 33,3%.

Altri settori a cui appartengono i Quadri intervistati e che compongono una quota minoritaria del campione sono il *Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli e relative parti ed accessori* (12,7%), il *Commercio all'ingrosso di apparecchiature ICT* (10,7%), gli *Intermediari al Commercio* (6,0%) e il *Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati* (2,0%).

**Tab.2.2.2 Settore economico dell'azienda presso cui lavorano i Quadri intervistati, per genere (valori %)**

Settore economico dell'azienda	Totale	Uomini	Donne
commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa	27,7	25,5	33,0
commercio all'ingrosso di beni di consumo finale	21,3	20,8	22,7
commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco	19,7	19,8	19,3
commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli e relative parti ed accessori;	12,7	12,3	13,6
commercio all'ingrosso di apparecchiature ICT	10,7	12,3	6,8
intermediari del commercio	6,0	7,1	3,4
commercio al dettaglio in esercizi non specializzati (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni	2,0	2,4	1,1
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
(Base=Totale Quadri)	300	212	88

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

I Quadri che hanno partecipato all'indagine del 2021 operano soprattutto nell'ambito *Commerciale e Vendita* (41%), che anche nell'edizione precedente risultava la prima funzione del campione intervistato, sebbene con una percentuale più ridotta (2020: 27,1%). Di poco più alta la quota di uomini che lavora in questo ambito (45,3%) rispetto alle donne 30,7%.

Seguono altre funzioni che i Quadri partecipanti svolgono all'interno delle aziende dove lavorano: *Marketing* (12%), *Personale (selezione, formazione, amministrazione, relazioni sindacali, gestione RU, ecc.)* (8%), in cui spicca la quota di Donne che svolgono tale funzione rispetto agli uomini (17% vs. 4,2% degli uomini), *Magazzino e logistica* (8%), *Sistemi informativi e TLC interni* (7,3%).

**Tab.2.2.3 Area di operatività dei Quadri intervistati (valori %)**

Area di operatività	Totale	Uomini	Donne
Commerciale e vendita	41,0	45,3	30,7
Marketing	12,0	10,8	14,8
Personale (selezione, formazione, amministr., rel. sindacali, gestione RU, ecc.)	8,0	4,2	17,0
Magazzino e logistica	8,0	9,4	4,5
Sistemi informativi e TLC interni	7,3	9,4	2,3
Amministrazione e finanza	6,7	4,2	12,5
Organizzazione e qualità	6,0	6,6	4,5
Acquisti	6,0	6,1	5,7
Controllo di gestione	5,3	4,2	8,0
Direzione generale	5,0	5,7	3,4
Produzione/ tecnica	3,3	4,7	-
Legale e societario	2,7	0,9	6,8
Ricerca e sviluppo	2,7	3,3	1,1
Servizi generali e facility management	2,7	3,3	1,1
Comunicazione	2,0	1,4	3,4
Risposte (= Totale Citazioni)	356*	254	102
(Base=Totale Quadri)	300	300	300

\*Domanda a risposta multipla (massimo 2 risposte)

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

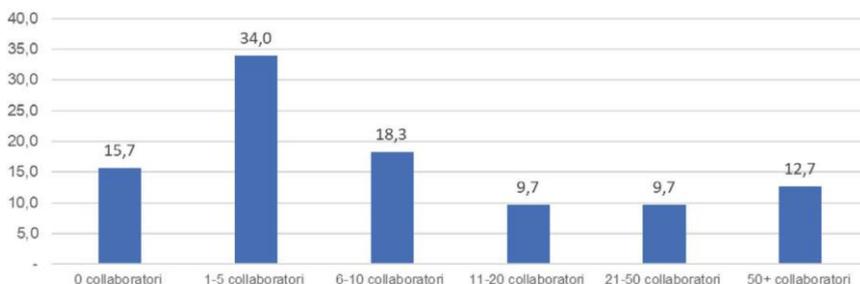
È stato poi chiesto ai Quadri partecipanti all'indagine se all'interno della loro azienda svolgono più di una funzione aziendale, soprattutto nel caso di un'impresa con una dimensione ridotta. Del totale campione, il 29,7% degli intervistati svolge più funzioni all'interno dell'impresa<sup>1</sup>.

Si riduce rispetto alla scorsa edizione la quota di Quadri che dice di lavorare in imprese in cui non ci sono collaboratori: è il 15,7% del campione la quota di coloro che nelle strutture di cui sono Responsabili non hanno collaboratori, contro il 23,5% dell'anno scorso. In ogni caso, così come nel 2020, la quota maggioritaria del campione opera in strutture in cui ci sono 1-5 collaboratori (il 34%), seguiti da chi lavora in im-

<sup>1</sup> Nonostante sia un dato non comparabile con quello rilevato nell'edizione precedente, perché quest'anno la domanda è stata posta a parte mentre l'anno prima era parte dell'elenco delle funzioni aziendali dei Quadri, ricordiamo che nel 2020 il 3,8% del campione aveva indicato di svolgere più di una funzione all'interno della propria azienda.

prese con 6-10 collaboratori (18,3%), e poi chi ne indica più di 50 (12,7%). Una quota minoritaria, il 19,3%, indica un totale di collaboratori nella loro struttura pari a 11-50.

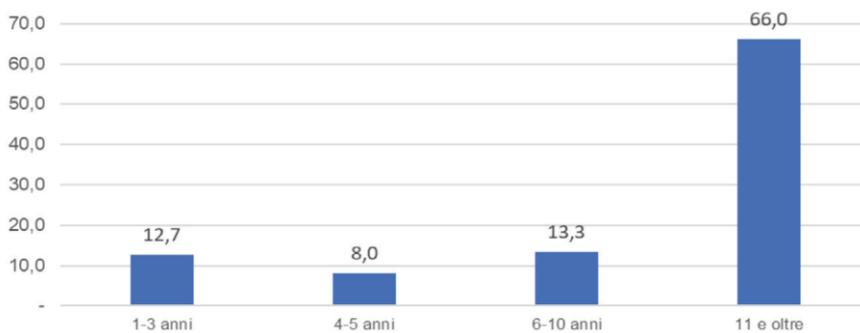
**Fig. 2.2.5 Collaboratori che operano nella struttura di cui il Quadro è Responsabile (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La distribuzione dei Quadri per anni di attività dell'impresa nella quale lavorano è stabile rispetto allo scorso anno, anche se con qualche differenza puntuale. La maggior parte dei Quadri opera in aziende la cui attività prosegue da oltre 11 anni (66%), seguiti da imprese che operano da 6-10 anni e a poca distanza dalle più giovani, con 1-3 anni di attività. La percentuale minore di Quadri intervistati lavora in imprese che operano da 4-5 anni (8%), una tipologia di imprese di poco più diffuse nel Nord Est (12,1%).

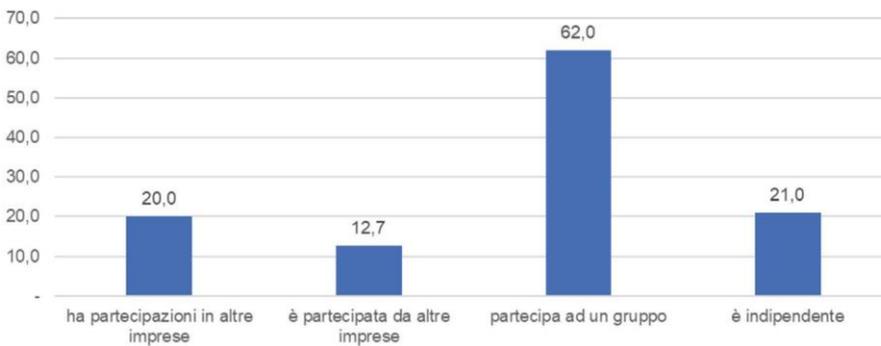
**Fig. 2.2.6 Anni di attività dell'impresa in cui lavorano i Quadri intervistati (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La maggior parte dei Quadri opera in aziende che partecipano ad un gruppo (il 62%), che era la condizione principale anche delle aziende in cui lavoravano i Quadri intervistati nella precedente edizione dell'indagine. La seconda tipologia di impresa per quantità di Quadri intervistati che vi lavorano è l'impresa indipendente, in cui lavora il 21% dei Quadri, subito seguita da aziende che hanno partecipazioni in altre imprese (20%). La tipologia di impresa che conta meno Quadri che vi operano tra quelli intervistati è l'impresa partecipata da altre imprese (il 12,7%).

**Fig.2.2.7 Tipo di rapporto societario nelle imprese dove lavorano i Quadri intervistati (valori %)**

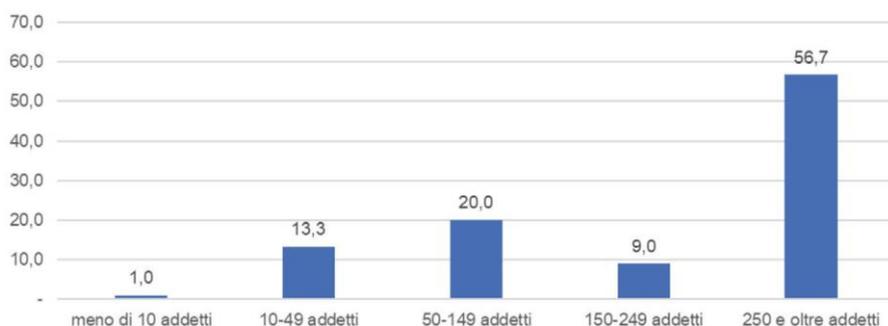


*\*Domanda a risposta multipla (Numero di risposte= 347)*

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La distribuzione dei Quadri del campione per dimensione dell'impresa è simile a quanto già evidenziato nelle edizioni precedenti. La maggior parte dei Quadri intervistati opera in aziende con più di 250 addetti (il 56,7% vs. 2020: 40%), subito seguiti da imprese con un numero di addetti tra i 50-149 (20%); le imprese con dimensione più ridotta (10-49 addetti) sono il 13,3% del totale campione, mentre un numero più esiguo sono le imprese da 150-249 addetti (9%) e le più piccole con meno di 10 addetti (1%).

**Fig.2.2.8 Dimensione aziendale (numero di addetti) delle imprese presso cui lavorano i Quadri intervistati (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

## 2.3 I cambiamenti del lavoro al tempo della pandemia: impatti organizzativi e le tecnologie a supporto

### Competenze manageriali sviluppate durante la pandemia

È innegabile che il periodo della pandemia abbia apportato molti cambiamenti in ambito lavorativo, così come innegabile il fatto che stia tuttora influenzando e trasformando alcune pratiche di lavoro più tradizionali. Le modalità di lavoro, talvolta per scelta talvolta per la necessità di adattarsi ad un cambiamento inevitabile, si stanno trasformando: non si tratta però solamente di cambiare metodi e procedimenti già esistenti, ma in molti casi si tratta anche di sviluppare nuove competenze, la cui necessità potrebbe essere sorta proprio durante la pandemia e a causa delle sue conseguenze, o potrebbe essere stata spinta e guidata dal cambiamento repentino che la pandemia stessa ha portato.

Ecco che anche tra i Quadri intervistati emergono alcune competenze manageriali che questi sentono di aver sviluppato durante il periodo della pandemia. Centrale il ruolo della *Comunicazione*, con il 60,7% dei Quadri che dice di essersi concentrato nell'approfondire questa tematica, con un'interessante quota maggiore tra gli uomini (65,1%) rispetto alle donne (50%). Le donne, d'altra parte, citano la *Gestione delle risorse* (50%) che viene invece citata leggermente più spesso tra gli uomini (56,1%) e che nella classifica totale si posiziona al secondo posto tra le conoscenze più sviluppate secondo il campione. Seguono

poi il *Time management* (44%), sicuramente importante visto l'impatto della pandemia e delle restrizioni dovute sugli aspetti più pratici del lavoro come gli orari, lo smart-working, l'organizzazione e l'equilibrio con la vita privata, nonché la *Strategia* (37%): cambiando il mondo del lavoro, anche le strategie più tradizionali necessitano di adattarsi a nuove esigenze. Ultima ma con una quota comunque consistente di consensi la *Pianificazione e l'amministrazione* con il 27,7% del campione che la cita.

**Tab.2.3.1 Competenze manageriali sviluppate dai Quadri intervistati, per genere (valori %)**

Competenze manageriali sviluppate durante la pandemia	Totale	Uomini	Donne
Comunicazione	60,7	65,1	50,0
Gestione delle risorse	54,3	56,1	50,0
Time management	44,0	49,5	30,7
Strategia	37,0	39,6	30,7
Pianificazione e amministrazione	27,7	25,9	31,8
Risposte (= Totale Citazioni)	671*	501*	170*
(Base=Totale Quadri)	300	212	88

\*Domanda a risposta multipla

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### Aspetti relazionali con i propri colleghi/staff a seguito del ricorso al lavoro da remoto

oltre alle competenze tecniche e di contenuto, ci sono anche alcuni aspetti più relazionali da tener conto nelle interazioni con i propri colleghi/staff, aspetti che potrebbero essere nati o aver acquisito una maggiore importanza proprio a seguito del maggior ricorso all'attività di remoto. Tra gli aspetti principali secondo i Quadri intervistati troviamo innanzitutto il fatto di *Ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sull'engagement e sulla fiducia*, considerato importante dal 72,7% dei Quadri e in particolare dalle donne Quadro (81,8%): è chiaro che la maggiore flessibilità inevitabilmente apportata dal lavoro da remoto richiede a sua volta sia un maggior livello di fiducia ma anche la capacità di lavorare per obiettivi, significato importante dello stesso "lavoro agile".

A seguire troviamo la necessità di *Adottare un approccio flessibile al lavoro* con il 67% dei consensi (69,3% tra gli uomini): di nuovo, la fles-

sibilità data dalla modalità di lavoro si traduce anche in una flessibilità più legata all'approccio e allo svolgimento del lavoro stesso. Al terzo posto viene menzionato il fatto di *Utilizzare piattaforme digitali per monitorare KPI e performance dei collaboratori* (32%), anche in questo caso di più dagli uomini rispetto alle donne (36,8% vs. 20,5%). Un ultimo aspetto emerge come alquanto marginale secondo i Quadri intervistati: infatti, solo l'1% cita la necessità di *Individuare e implementare nuove modalità di ascolto e condivisione delle informazioni*.

**Tab.2.3.2 Aspetti relazionali a seguito del ricorso al lavoro da remoto (valori %)**

Aspetti relazionali a seguito del ricorso al lavoro da remoto	Totale	Uomini	Donne
Ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sull'engagement e sulla fiducia	73	69	82
Adottare un approccio flessibile al lavoro	67	69	61
Utilizzare piattaforme digitali per monitorare KPI e performance dei collaboratori	32	37	20
Individuare e implementare nuove modalità di ascolto e condivisione delle informazioni	1	-	3
Risposte (= Totale Citazioni)	518*	371*	147*
(Base=Totale Quadri)	300	212	88

\*Domanda a risposta multipla

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### Principali criticità riscontrate durante il lavoro da remoto

Inevitabilmente, al cambiamento segue spesso qualche criticità, soprattutto quando i modelli di lavoro ai quali abituarsi e da fare “propri” sono nuovi e apportati in modo così veloce e inaspettato da un evento esterno non previsto. Già nella scorsa edizione era stato chiesto ai Quadri intervistati di indicare le principali criticità riscontrate dall'esperienza del lavoro da remoto; oggi, seppur ad un campione diverso rispetto alle precedenti edizioni (sono stati considerati Quadri operanti in aziende con codice ATECo 45, codice 46 e codice ATECo 47<sup>2</sup>), e dopo un periodo più lungo di esperienza di lavoro da remoto, è inte-

<sup>2</sup> Attenzione al confronto: sebbene la domanda sia stata posta anche nella scorsa edizione, il numero degli item proposti era diverso: quest'anno due item in più (12 invece di 10) erano stati proposti tra le possibili risposte alla domanda. Inoltre, ricordiamo la corrispondenza dei codici ATECo considerati per il campione: 45 Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli), codice ATECo 46 (Commercio all'ingrosso, escluso quello di autoveicoli e motocicli) e codice ATECo 47 (Commercio al dettaglio, escluso quello di autoveicoli e motocicli).

ressante notare qualche differenza. Innanzitutto, la quota di coloro che dicono di non aver riscontrato nessuna difficoltà si abbassa: il 12,7% dei Quadri non ritiene ci siano state difficoltà, in confronto al 22,1% della scorsa edizione: alcune pratiche che si consideravano temporanee e quindi poco problematiche potrebbero invece essersi confermate e consolidate nelle loro difficoltà proprio a causa del maggior periodo di tempo in cui si è fatta esperienza del lavoro da remoto. Al primo posto tra le maggiori difficoltà menzionate la *Difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori* (34,3%), che cresce di dieci punti percentuali rispetto all'anno scorso, quando era la terza criticità menzionata. Come detto, il prolungato periodo di lavoro da remoto che l'anno scorso poteva sembrare temporaneo si è invece sempre più consolidato e, nonostante alcuni innegabili benefici (riportati anche più avanti), potrebbe aver scoraggiato chi riteneva di poter "ritornare alla normalità" più velocemente, una condizione che probabilmente motiva di più alcuni.

A seguire, troviamo la *Difficoltà del personale e del management a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna* (32,3%): il confronto, infatti, è a volte più immediato e pronto quando si lavora a stretto contatto con i colleghi, nonostante le tecnologie disponibili aiutino e supportino anche in questo, una difficoltà che tende ad essere più menzionata dai giovani Quadri sotto i 36 anni. Seguono poi altre due criticità menzionate entrambe dal 31,3% dei Quadri intervistati: il *Senso di 'isolamento' percepito in prima persona* e il *Senso di 'isolamento' manifestato dai collaboratori*, problematiche probabilmente figlie di una socialità che in generale è venuta un po' a mancare nel periodo dell'emergenza pandemica.

Viene poi menzionata la *Difficoltà nella ridefinizione di processi produttivi e organizzativi interni* (28,3%) e la *Carenza di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working* (20,3%), una criticità che però non è particolarmente sentita dai Quadri più giovani. Le difficoltà che seguono raccolgono meno del 20% dei consensi.

**Tab.2.3.3 Criticità riscontrate durante il lavoro da remoto (valori %)**

Criticità riscontrate durante il lavoro da remoto	Totale
Difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori	34,3
Difficoltà del personale e del management a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna	32,3
Senso di 'isolamento' percepito in prima persona	31,3
Senso di 'isolamento' manifestato dai collaboratori	31,3
Difficoltà nella ridefinizione di processi produttivi e organizzativi interni	28,3
Carenza di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working	20,3
Limitazioni legate all'utilizzo di connessione internet e/o telefonica da casa	19,7
Limitazioni legate alla disponibilità di strumenti per il lavoro da remoto (cellulare aziendale, PC portatile ecc.)	14,0
Difficoltà nella ridefinizione dei rapporti con i clienti e con i dealer	1,3
Difficoltà nel trovare il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata (always on, diritto alla disconnessione)	1,0
Nessuna	12,7
Non abbiamo lavorato da remoto	0,7
Risposte (= Totale Citazioni)	745*
(Base=Totale Quadri)	300

\*Domanda a risposta multipla

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### Principali benefici ottenuti dal lavoro da remoto

Dall'altro lato, sembrano essere di più i benefici ottenuti rispetto alle difficoltà riscontrate durante il lavoro da remoto: solo il 4% dei Quadri intervistati pensa che il lavoro da remoto non abbia apportato nessun beneficio e alto è il consenso soprattutto quando si tratta di alcuni benefici che i Quadri sentono di aver ottenuto. Primo fra tutti e con grande distacco dagli altri la *Maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie di gestione del lavoro in remoto* (64%): è chiaro che la pandemia e il lavoro da remoto hanno necessariamente spinto ad un maggiore utilizzo di supporti tecnologici che si sono resi spesso fondamentali per poter continuare a svolgere le proprie attività lavorative.

Ad un primo beneficio legato al lavoro in senso stretto, segue con il 57% dei consensi tra i Quadri un *Migliore equilibrio tra vita privata e lavoro*, un beneficio più a "tutto tondo" che impatta sulla vita dei lavoratori anche al di là delle funzioni lavorative da svolgere quotidianamente e che già l'anno scorso raccoglieva la stessa quota di consensi. Interessante la quota di donne che dice di beneficiare di un maggior equilibrio tra vita privata e lavoro, il 72% rispetto al 51% degli uomini.

I primi due benefici menzionati dai Quadri sono stati anche i due più menzionati lo scorso anno.

Seguono poi altri tre benefici legati più ad una trasformazione dei ruoli sia dei lavoratori sia dei tradizionali modelli di lavoro nonché legati alla possibilità data da questo periodo e dal lavoro da remoto di attuare alcune trasformazioni: vengono quindi citati una *Prospettiva di superamento di vecchi modelli di management* (48%), tendenzialmente più citata dai Quadri più giovani, la *Maggiore consapevolezza nel management (sia top che middle) sull'opportunità di innovare i modelli di business* (34%) e *l'Opportunità di ridefinire più efficaci ed efficienti processi produttivi e organizzativi interni* (32%).

Infine, troviamo anche due benefici, leggermente meno citati ma con, comunque, una buona quota di consensi: secondo il 27% dei Quadri il lavoro da remoto ha fatto sì che ci fosse un *Incremento dei livelli di motivazione e responsabilizzazione al lavoro* ma anche, secondo il 23%, *Migliori livelli medi di produttività*: che sia un risparmio in termini di tempo che non deve venire impiegato per recarsi sul luogo di lavoro, una maggiore concentrazione durante il lavoro, o semplicemente la consapevolezza generale che questo metodo nuovo apporti dei benefici, il lavoro da remoto sembra che funzioni sia dal punto di vista produttivo sia dal punto di vista del benessere del lavoratore.

**Tab.2.3.4 Benefici ottenuti durante il lavoro da remoto (valori %)**

Benefici ottenuti durante il lavoro da remoto	Totale
Maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie di gestione del lavoro in remoto	64,0
Migliore equilibrio tra vita privata e lavoro	57,0
Prospettiva di superamento di vecchi modelli di management	47,7
Maggiore consapevolezza nel management (sia top che middle) sull'opportunità di innovare i modelli di business	34,0
Opportunità di ridefinire più efficaci ed efficienti processi produttivi e organizzativi interni	32,0
Incremento dei livelli di motivazione e responsabilizzazione al lavoro	26,7
Migliori livelli medi di produttività	22,7
Nessuno	4,0
Non abbiamo lavorato da remoto	1,3
<i>Risposte (= Totale Citazioni)</i>	852*
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	300

\*Domanda a risposta multipla

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### I punti vendita e l'adozione di nuove tecnologie

Del totale dei Quadri intervistati, il 61% opera in imprese che per commercializzare i propri prodotti utilizzano una *Rete commerciale/distributori*, un canale utilizzato tendenzialmente di più dalle imprese del settore del Commercio all'ingrosso di beni di consumo finale. I *Siti di e-commerce proprietari* sono utilizzati dal 48,3% delle imprese in cui lavorano i Quadri intervistati, soprattutto tra quelle imprese che operano nel Commercio al dettaglio e di riparazione dei beni personali e per la casa<sup>3</sup>.

Seguono poi i *Negozi multimarca* e i *Negozi monomarca*, canali utilizzati rispettivamente dal 35,7% e dal 31% delle imprese considerate. Anche in questo caso risultano prevalenti i Quadri che lavorano nel Commercio al dettaglio e di riparazione di beni personali e per la casa. Di poco meno menzionati sono invece i *Siti di e-commerce generalisti* (18%) e i *Social Network* (17%), mentre una quota minoritaria dei Quadri intervistati menziona la *Vendita porta a porta* (5%).

**Tab.2.3.5 Canali attraverso i quali commercializzano i propri prodotti (valori %)**

Canali attraverso i quali commercializzano i propri prodotti	Totale
Rete commerciale/distributori	61,0
Sito e-commerce proprietario	48,3
Negozi multimarca	35,7
Negozi monomarca	31,0
Siti e-commerce generalisti	18,0
Social Network	17,0
Vendita porta a porta	5,0
<i>Risposte (= Totale Citazioni)</i>	648*
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	300

\*Domanda a risposta multipla

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### Impatto delle restrizioni dovute alla pandemia sui canali di vendita dell'azienda

La diffusione della pandemia e le conseguenti restrizioni hanno avuto

<sup>3</sup> Qui si intende il commercio al dettaglio escluso quello di autoveicoli e motocicli.

un impatto significativo proprio sui punti vendita utilizzati da molte imprese in cui operano i Quadri intervistati. Considerando che il 35,3% dei Quadri intervistati dice che non ci sono state restrizioni che hanno impattato sui canali di vendita, ne consegue che il 64,7% opera in imprese che hanno dovuto gestire almeno una delle conseguenze dovute alle restrizioni. Tra coloro che dicono di non aver avuto nessuna restrizione vengono anche contati coloro che potrebbero non avere un negozio fisico come canale di vendita per i propri prodotti.

In generale, la conseguenza più citata è stata chiaramente la *Chiusura generale dei punti vendita fisici durante il lock-down* (42,3%), seguita a poca distanza dalla *Chiusura generale dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona rossa* (40%). Al di là delle stesse restrizioni limitate solo al weekend, e quindi *Chiusura durante i weekend dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona arancione* (32,3%) e la *Chiusura durante i weekend dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona gialla* (28,3%), appaiono altre due tipologie di restrizioni dovute a fattori che non hanno a che fare con la chiusura di un punto vendita fisico. Da un lato, l'*Impossibilità di incontrare i clienti e i fornitori* è stato un problema per il 3,3% dei Quadri intervistati, mentre le *Restrizione delle attività (in termini di giorni/orari/servizi offerti), a causa anche della minore domanda o delle condizioni determinate dalla pandemia* hanno interessato una quota minoritaria di Quadri, il 2,7% del campione.

**Tab.2.3.6 Impatto della pandemia sui canali di vendita dell'azienda (valori %)**

Impatto della pandemia sui canali di vendita dell'azienda	Totale
Chiusura generale dei punti vendita fisici durante il lock-down	42,3
Chiusura generale dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona rossa	40,0
Chiusura durante i weekend dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona arancione	32,3
Chiusura durante i weekend dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona gialla	28,3
Impossibilità di incontrare i clienti e i fornitori	3,3
Restrizione delle attività (in termini di giorni/orari/servizi offerti), a causa anche della minore domanda o delle condizioni determinate dalla pandemia	2,7
Altro	0,3
Nessuna restrizione	35,3
<i>Risposte (= Totale Citazioni)</i>	448*
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	300

\*Domanda a risposta multipla

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### **Cambiamenti ed innovazioni rispetto ai canali vendita utilizzati**

Non solo le sfide che le imprese hanno dovuto affrontare, ma le restrizioni che hanno limitato la capacità di funzionamento dei canali di vendita delle imprese hanno anche accelerato e spinto alcuni cambiamenti e innovazioni apportate proprio ai canali di vendita stessi. Infatti, la metà del campione intervistato (50,3%) ha visto nelle limitazioni imposte alle attività commerciali un'occasione per adottare dei cambiamenti e delle innovazioni.

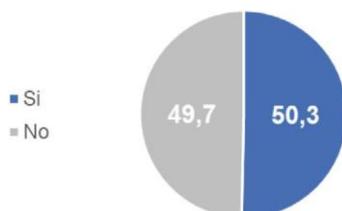
Il cambiamento principale adottato dalla maggior parte dei Quadri e con grande distacco dagli altri cambiamenti menzionati è il *Potenziamento dell'e-commerce tramite sito dedicato* (66,2%): grazie al maggior ricorso alle tecnologie, ad un processo di digitalizzazione anch'esso spinto dalla totalità dei cambiamenti apportati dalla pandemia, e probabilmente anche da una maggiore consapevolezza dell'importanza di adottare le innovazioni tecnologiche, una quota importante dei Quadri ha indicato che nell'impresa in cui lavora si è puntato molto sulla vendita online e in particolare con un sito appositamente dedicato.

Sempre sulla linea dell'innovazione tecnologica, troviamo al secondo posto il *Potenziamento della vendita tramite social network* con il 23,2% seguito dal *Potenziamento dell'e-commerce tramite siti generalisti* (17,9%) e dall'*Introduzione dell'e-commerce tramite sito dedicato* (15,9%).

Seguono poi due innovazioni legate più a partnership e organizzazioni: le *Partnership con aziende della grande distribuzione per la commercializzazione online di prodotti* (9,3%), e le *Partnership con aziende della grande distribuzione per la commercializzazione di prodotti attraverso canali fisici* (8,6%).

L'*Introduzione della vendita tramite social network* è stata menzionata dal 6% dei Quadri intervistati, che evidentemente operano in imprese in cui questo canale non esisteva prima della pandemia, mentre l'*Utilizzo di strumenti per incontri virtuali (MS Teams, Google Meet, Zoom, ecc.) con clienti e fornitori* è stato un cambiamento apportato dal 5,3% del campione. Infine, il 4% ha apportato l'*Introduzione dell'e-commerce tramite siti generalisti*.

**Fig.2.3.1 Le limitazioni imposte [...] hanno portato la sua azienda ad adottare cambiamenti e innovazioni rispetto ai canali di vendita utilizzati? (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Tab.2.3.7 Cambiamenti e innovazioni introdotte nell'azienda dove operano i Quadri (valori %)**

Cambiamenti e innovazioni introdotte	Totale
Potenziamento dell'e-commerce tramite sito dedicato	66,2
Potenziamento della vendita tramite social network	23,2
Potenziamento dell'e-commerce tramite siti generalisti	17,9
Introduzione dell'e-commerce tramite sito dedicato	15,9
Partnership con aziende della grande distribuzione per la commercializzazione online di prodotti	9,3
Partnership con aziende della grande distribuzione per la commercializzazione di prodotti attraverso canali fisici	8,6
Introduzione della vendita tramite social network	6,0
Utilizzo di strumenti per incontri virtuali (MS Teams, Google Meet, Zoom, ecc.) con clienti e fornitori	5,3
Introduzione dell'e-commerce tramite siti generalisti	4,0
Altro	2,0
Nessuno/non risponde	2,0
<i>Risposte (= Totale Citazioni)</i>	<i>239*</i>
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	<i>151**</i>

*\*Domanda a risposta multipla.*

*\*\*La domanda è stata posta solo a chi ha dichiarato di aver introdotto cambiamenti e innovazioni*

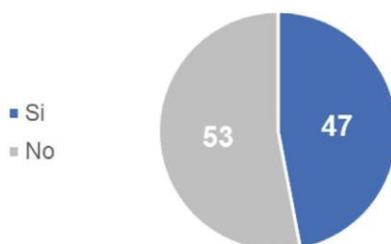
Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

## 2.4 Le nuove competenze digitali del Middle Manager tra attività formative e lavoro sul campo

### Attività formative rispetto alle innovazioni adottate

All'introduzione di innovazioni e cambiamenti segue in molti casi la necessità di prevedere dei corsi di formazione in base alle aree di competenza dei propri dipendenti. Prevedere un corso di formazione significa sia investire nei propri dipendenti sia assicurarsi che all'innovazione segua di pari passo una crescita anche professionale di chi deve guidare tale innovazione all'interno dell'azienda. La scelta di formare i propri dipendenti è stata presa dal 47% delle imprese in cui lavorano i Quadri intervistati a cui è stato poi chiesto quali sono state le tematiche oggetto di aggiornamento.

Fig.2.4.1 L'azienda ha previsto delle attività formative per i propri dipendenti (valori %)



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La prima tematica in oggetto tra le imprese che hanno previsto dei corsi formativi è il *Marketing*, con il 47,5% dei Quadri che lo nominano come oggetto dei corsi organizzati presso le proprie aziende, seguito a poca distanza dal *Customer Care* con il 44,7% delle citazioni. Le prime due tematiche per numero di Quadri che le nominano sono seguite poi dalle *Strategie di fidelizzazione cliente* (36,2%) e dal *Social media management* (34,8%).

Altre tematiche oggetto di corsi formativi riguardano poi competenze più "interne" alle aziende stesse, come la *Logistica* (17,7%), le competenze *Gestionali cassa e sistemi operativi informativi* (12,1%), o competenze che riguardano particolari casi di relazione con i clienti come la *Gestione del reclamo* (9,9%). Interessante, seppur minoritaria, la quota del 6,4% che nomina tra i corsi formativi quelli strettamente le-

gati allo *Smart-working* e all'utilizzo di *strumenti digitali*, a sostegno dell'idea che la pandemia e le sue conseguenze abbiano direttamente introdotto alcuni dei cambiamenti intrapresi. Minoritarie sono invece altre tematiche come il *Project Management e Comunicazione* (4,3%), e *l'Amministrazione e contabilità* (2,1%).

**Tab.2.4.1 Tematiche oggetto di aggiornamento (valori %)**

Tematiche oggetto di aggiornamento	Totale
Marketing	47,5
Customer care	44,7
Strategie di fidelizzazione cliente	36,2
Social media management	34,8
Logistica	17,7
Gestionali cassa e sistemi operativi informatici	12,1
Gestione del reclamo	9,9
Smart-working, utilizzo strumenti digitali	6,4
Project Management e Comunicazione	4,3
Amministrazione e contabilità	2,1
Altro	0,7
Non risponde	2,8
Risposte (= Totale Citazioni)	305*
(Base=Totale Quadri)	141**

\* Domanda a risposta multipla.

\*\*La domanda è stata posta solo a chi ha risposto che l'azienda ha previsto attività formative per i propri dipendenti

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

## Frequentazione di corsi di formazione da remoto

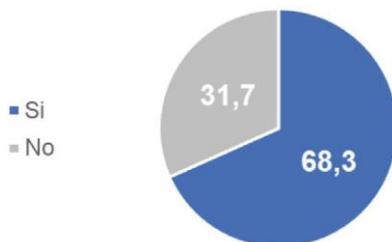
È stato poi chiesto ai Quadri intervistati se avessero frequentato dei corsi di formazione da remoto in prima persona. La maggior parte del campione, il 68,3%, dice di aver frequentato dei corsi durante il periodo dell'emergenza, una quota significativamente più alta tra le donne Quadro (73,9%), tra i giovani Quadri con 36-45 anni (73,3%) e tra i Quadri nella fascia d'età con 55 anni e oltre (78,5%). La quota di Quadri che hanno frequentato corsi di formazione è aumentata rispetto alla rilevazione precedente, quando si era rilevato che il 63,1% dei Quadri intervistati aveva frequentato dei corsi da remoto; rimane comunque una costante il fatto che le donne Quadro abbiano fre-

quentato i corsi di formazione più dei colleghi uomini.

Interessante notare, soprattutto considerate le fasce d'età dei Quadri che più hanno frequentato corsi di formazione durante l'emergenza, che la prima tematica oggetto dei corsi è stata quella legata alle *Soft Skills per l'empowerment personale*, con il 56,1% delle citazioni, ben 15 punti percentuali in più rispetto alla rilevazione del 2020, dove questo item veniva nominato al secondo posto tra le aree tematiche in oggetto. Effettivamente, questa scelta ben si coniuga con alcune delle criticità maggiormente emerse durante il lavoro da remoto: come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, tra le difficoltà sono state evidenziate quelle legate alle motivazioni dei collaboratori e al senso di isolamento a cui i Quadri hanno evidentemente risposto con l'investimento su competenze personali come le soft skills, che oggi più che mai devono essere integrate anche nella vita lavorativa quotidiana.

Segue con un distacco di quasi 20 punti percentuali la Gestione del team (38,5%) un'altra area tematica legata più agli aspetti relazionali e personali con i propri collaboratori e colleghi. Ci sono poi le competenze più tecniche, come le Competenze Digitali (36,6%) e nuove competenze, ancora più centrali nel contesto della pandemia, come le Normative anti-Covid e sicurezza sul lavoro, nominata da ben il 36,6% dei Quadri. Il Marketing, che è come abbiamo visto la prima tematica oggetto di aggiornamento nelle imprese in cui lavorano i Quadri intervistati, è stato oggetto anche dei corsi frequentati per il 21% del campione. A grande distanza e meno nominati sono poi i Corsi di lingue (2,4%) che probabilmente sono anche più diffusi solo tra le imprese che hanno costanti contatti con l'estero.

**Fig.2.4.2 Quadri che hanno frequentato corsi di formazione da remoto durante il periodo d'emergenza (valori%)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

**Tab.2.4.2 Aree tematiche dei corsi di formazione (valori %)**

Aree tematiche dei corsi di formazione	Totale
Soft skill per l'empowerment personale	56,1
Gestione del team	38,5
Competenze digitali	36,6
Normativa anti-Covid e sicurezza sul lavoro	36,6
Marketing, vendite e gestione della funzione commerciale	21,0
Corsi di lingue	2,4
Altro	2,4
<i>Risposte (= Totale Citazioni)</i>	397*
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	205**

\*Domanda a risposta multipla.

\*\*La domanda è stata posta solo a chi ha risposto di aver frequentato corsi di formazione

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### **Ambiti in cui i Quadri avvertono il bisogno di acquisire maggiori conoscenze e competenze**

Con il 36,3% dei Quadri intervistati che la citano, la prima competenza che più sentono di dover acquisire è la *Capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo*, seguita dall'*Incrementare la propria sensibilità nel 'fiutare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti* (35,3%) e dall'*Essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, acquisendo una vision digitale* (34%), tendenzialmente più nominato dai giovani Quadri sotto i 36 anni. Le tre competenze più citate sono tutte qualità personali che i Quadri desiderano coltivare ma di cui beneficiano direttamente le attività lavorative quando utilizzate e messe in campo.

A dieci punti percentuali di distanza troviamo *Saper identificare e monitorare KPI efficaci per il lavoro del proprio team con l'obiettivo di identificare i talenti digitali e individuare i gap di competenze da colmare* (23%) prima, e *Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento* (22,3%) poi. Due competenze, queste, più "interne" e legate alla gestione dei propri collaboratori e al loro coinvolgimento nelle attività lavorative, nonché alla loro formazione e alle loro competenze. Il 21,3% dei Quadri poi nomina anche la necessità

di rompere alcune barriere che potrebbero ostacolare i cambiamenti necessari, evidenziando come importante competenza quella di *Disporre di 'strumenti' e competenze per l'eliminazione / riduzione di pregiudizi e resistenze al cambiamento*. Strettamente legata alla quarta competenza menzionata, troviamo la necessità di *Monitorare lo sviluppo delle competenze digitali dei propri collaboratori / di aree del personale al fine di poter segnalare opportunità di riduzione dei gap (19,3%) e Saper creare e condurre con successo team innovativi che abbiano un impatto strategico o disruptive su prodotti e processi aziendali (19%)*. Altre aree in cui si desidera acquisire maggiore conoscenza sono meno menzionate (meno del 15% delle citazioni).

**Tab.2.4.3 Ambiti in cui i Quadri vorrebbero acquisire maggiori competenze (valori %)**

Ambiti in cui i Quadri vorrebbero acquisire maggiori competenze	Totale
Capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo	36,3
Incrementare la propria sensibilità nel 'futurare il cambiamento', immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti	35,3
Essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, acquisendo una vision digitale	34,0
Saper identificare e monitorare KPI efficaci per il lavoro del proprio team con l'obiettivo di identificare i talenti digitali e individuare i gap di competenze da colmare	23,0
Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento	22,3
Disporre di 'strumenti' e competenze per l'eliminazione / riduzione di pregiudizi e resistenze al cambiamento	21,3
Monitorare lo sviluppo delle competenze digitali dei propri collaboratori / di aree del personale al fine di poter segnalare opportunità di riduzione dei gap	19,3
Saper creare e condurre con successo team innovativi che abbiano un impatto strategico o disruptive su prodotti e processi aziendali	19,0
Saper valutare i margini di incertezza e le probabilità di successo di progetti innovativi	14,3
Acquisire conoscenze e competenze in materia di cyber-security	12,3
Nessuno	2,0
Risposte (= Totale Citazioni)	712*
(Base=Totale Quadri)	300

\*Domanda a risposta multipla.

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### Competenze verso cui il Middle Manager si orienterà in futuro

Le competenze verso cui i Quadri ritengono che i Middle Manager si debbano orientare in futuro coinvolgono ancora una volta le aree te-

matiche già evidenziate: le competenze più “strategiche”, legate principalmente al loro ruolo all’interno dell’azienda, le competenze più tecniche legate ad innovazioni e cambiamenti tecnologici su cui necessariamente ci si deve aggiornare, e le competenze relazionali più legate alla gestione del team e al rapporto con i propri collaboratori.

Al primo posto troviamo la capacità di *Avere una Vision digitale: aggiornarsi sulle frontiere tecnologiche del proprio settore e accrescere le competenze digitali anche dei propri collaboratori* (53,3%), una competenza che conferma l’importanza data ai processi di *digital transformation*, già riscontrata nelle precedenti edizioni. Segue il fatto di *Contribuire strategicamente all’analisi e alla riprogettazione dei processi* (48,7%), specialmente citato dalle donne Quadro (54,5%) rispetto agli uomini (46,2%). *Saper coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione* viene citato dal 44,3% del campione intervistato, una necessità tendenzialmente più sentita tra i giovani Quadri con meno di 36 anni e tra i Quadri con 36-45 anni. Meno citata rispetto alle altre ma comunque con una quota consistente di citazioni, il fatto di *Monitorare i KPI e le performance del proprio staff per identificare i talenti e colmare gli eventuali gap* (29,7%).

**Tab.2.4.4 Competenze verso cui si orienterà il Middle Manager secondo i Quadri intervistati (valori %)**

Competenze verso cui si orienterà il Middle Manager secondo i Quadri intervistati	Totale
Avere una Vision digitale: aggiornarsi sulle frontiere tecnologiche del proprio settore e accrescere le competenze digitali anche dei propri collaboratori	53,3
Contribuire strategicamente all’analisi e alla riprogettazione dei processi	48,7
Saper coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione	44,3
Monitorare i KPI e le performance del proprio staff per identificare i talenti e colmare gli eventuali gap	29,7
Risposte (= Totale Citazioni)	528*
(Base=Totale Quadri)	300

\*Domanda a risposta multipla.

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### **Le figure professionali su cui l’evoluzione tecnologica e digitale esercita maggiori pressioni/pone maggiori criticità**

I Quadri intervistati hanno indicato le figure professionali su cui l’evoluzione tecnologica e digitale tende ad esercitare una maggiore pressione: al primo posto una figura strettamente legata ai processi digitali,

il *Digital Marketing Manager* (45%), seguito dal *HR Manager* (40,7%), dal *Social Media Manager* (40,3%), dall'*Area Manager* (28,7%) e dal *Retail Manager* (28%). Solo l'1,3% del campione cita *Tutto il Top Management*, mentre gli altri ruoli raccolgono quote minori di accordo, come evidenziato dalla tabella sottostante.

**Tab.2.4.5 Figure professionali su cui l'evoluzione tecnologica esercita maggiore pressione secondo i Quadri intervistati (valori %)**

Figure professionali maggiormente coinvolte dall'evoluzione tecnologica	Totale
Digital Marketing Manager	45,0
HR Manager	40,7
Social Media Manager	40,3
Area Manager	28,7
Retail Manager	28,0
Buyer	20,3
Product Manager	17,3
Account	16,3
Sales Advisor	15,3
Visual Merchandiser	10,7
Tutto il Top Management	1,3
IT Manager	0,7
Non sa/non risponde	1,7
<i>Risposte (= Totale Citazioni)</i>	794*
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	300

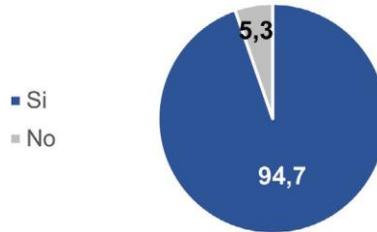
\*Domanda a risposta multipla.

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### Il ruolo dei Middle Manager nella transizione tecnologica

Rimane da comprendere la posizione dei Quadri rispetto al ruolo che il Middle Manager ricopre nella transizione tecnologica, per capire se sia decisivo per l'impresa. In questo caso la quota di accordo è molto più che maggioritaria: ben il 94,7% dei Quadri intervistati ritiene che i Middle Manager possano ricoprire un ruolo decisivo nella gestione ottimale della transizione tecnologica.

**Fig.2.4.3 Quadri che vedono nel Middle Manager un ruolo decisivo nella transizione tecnologica (valori %)**



Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

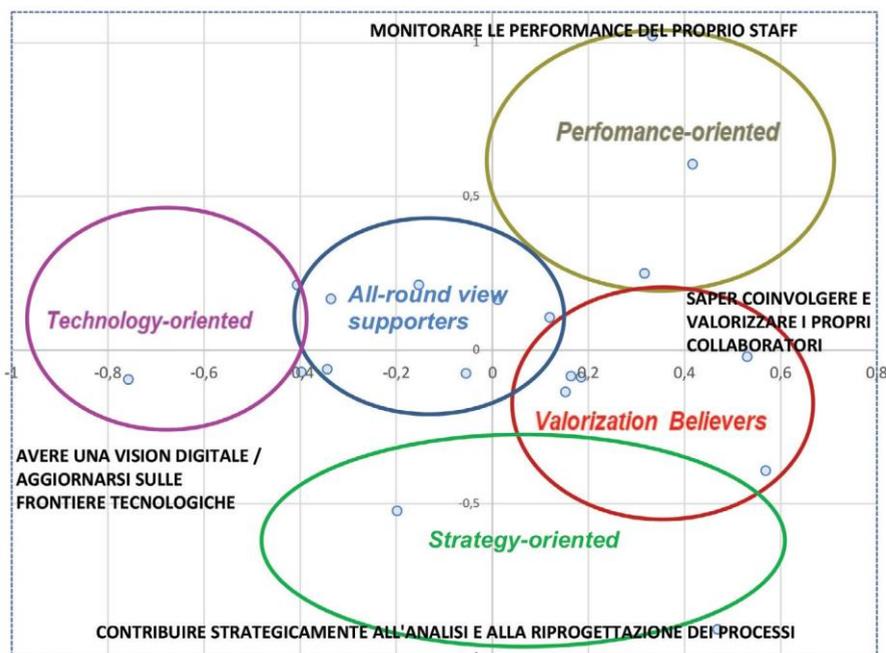
## 2.5 Profili dei Middle Manager nello scenario attuale

I seguenti paragrafi sono dedicati alla cluster analysis, uno strumento che ci permette di individuare cinque gruppi principali di cui i Quadri intervistati fanno parte. I cinque cluster emersi dall'analisi si differenziano soprattutto rispetto alle competenze e conoscenze che i Quadri ritengono di dover acquisire e le skill verso cui il Middle Manager di domani si dovrà orientare: su entrambi i punti i Quadri hanno visioni talvolta simili, ma emerge sempre qualche elemento differenziante che li pone in un'ottica diversa rispetto agli altri gruppi.

Al di là delle considerazioni strettamente legate alle competenze proprie e dei middle manager, i Quadri classificati nei cluster si distinguono anche per attitudini ed opinioni riguardo gli aspetti più importanti in ambito lavorativo, sia sugli aspetti più "tecnici" legati allo sviluppo di nuove capacità e competenze, sia su quelli di tipo "relazionali" legati alle dinamiche con i collaboratori e ad uno sviluppo più "personale".

Vediamo quindi nel dettaglio la suddivisione dei Quadri intervistati nei seguenti cluster: *Strategy-oriented*, *Technology-oriented*, *All round view supporters*, *Performance-oriented*, *Valorization Believers*.

Fig.2.5.1 Classificazione dei Quadri in cluster (valori %)



La suddivisione dei Quadri in cluster è stata fatta sulla base delle domande C10 e C11 (cfr. Allegato 1)

Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

### Strategy-oriented

Il cluster *Strategy-oriented* raggruppa principalmente donne equidistribuite per età, con una Laurea magistrale o vecchio ordinamento. Residenti principalmente nel Nord ovest e nella Lombardia, questi Quadri lavorano nei settori commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli e relative parti ed accessori nonché intermediari del commercio e commercio all'ingrosso di apparecchiature ICT. I Quadri parte di questo cluster si occupano di Marketing o Sistemi informativi e TLC interni e le loro imprese, che solitamente partecipano ad un gruppo, hanno una dimensione di 50-250 addetti.

Le imprese in cui lavorano i Quadri *Strategy-oriented* hanno diversi canali per la vendita dei propri prodotti: li commercializzano infatti tramite siti di e-commerce proprietari o generalisti, ma anche tramite social network e, tra i canali fisici, con la rete commerciale e dei

distributori. Il fatto di avere una varietà e diversità di canali per la vendita dei propri prodotti ha fatto anche in modo che le restrizioni dovute alla pandemia non abbiano portato grandi cambiamenti o innovazioni come può essere stato per altri cluster che si sono invece aperti altre strade, come l'online. Di contro, però, le restrizioni hanno causato la chiusura dei punti di vendita fisici.

Durante il periodo della pandemia, le principali competenze manageriali che questi Quadri hanno dovuto sviluppare sono principalmente legate alla Comunicazione, alla Pianificazione e amministrazione, e alla Strategia, e a seguito dell'attività lavorativa da remoto danno più peso al fatto di dover adottare un approccio flessibile al lavoro.

I Quadri *Strategy-oriented*, durante il periodo della pandemia, hanno riscontrato principalmente difficoltà tecniche, legate agli strumenti per il lavoro da remoto e le nuove tecnologie, a cui sono particolarmente vicini e attenti, più che agli aspetti relazionali: ecco che le difficoltà sono state soprattutto carenze di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working, limitazioni legate all'utilizzo di connessione internet da casa, e difficoltà del personale e del management a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna. Anche quando guardiamo ai benefici che secondo questi Quadri sono emersi dal lavoro in remoto emergono elementi strettamente legati ai processi lavorativi, come la maggiore consapevolezza nel management (sia top che middle) sull'opportunità di innovare i modelli di business, l'opportunità di ridefinire più efficaci ed efficienti processi produttivi e organizzativi interni, ma anche il miglior equilibrio tra vita privata e lavoro.

Le imprese in cui lavorano i Quadri appartenenti a questo cluster hanno previsto attività formative da destinare ai propri dipendenti, in base alle aree di competenza. Ancora una volta, il focus è molto più "tecnico" che "relazionale": anche i corsi di formazione previsti hanno riguardato soprattutto il social media management e corsi gestionali cassa e sistemi operativi informativi.

I Quadri *Strategy-oriented* avvertono il bisogno di essere costantemente aggiornati sulle frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, ma soprattutto, rispetto ad altri cluster, la necessità di avere capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo. Non emerge affatto il coinvolgimento di tutti gli interlocutori interessati al cambiamento né, quando si tratta di descrivere il ruolo del Middle Manager, il fatto di preoccuparsi di coinvolgerli e valorizzarli o di monitorare i loro KPIs per colmare eventuali gap. Il focus tecnologico non emerge quindi solamente quando si tratta del contenuto delle attività

formative o dell'ambito su cui investire maggiormente soprattutto in un contesto post-pandemia, ma è anche ciò che più emerge quando si guarda al futuro, sia come competenze personali che si desidera acquisire, sia quando viene loro chiesto come immaginano il ruolo del Middle Manager del domani. Non si tratta solo dei middle manager però, perché tra le figure professionali su cui l'evoluzione tecnologica e digitale tende ad esercitare maggiori pressioni o pone le maggiori criticità ci sono i buyer. E non è solamente una questione di focalizzarsi sul cambiamento e sullo sviluppo tecnologico e di porre attenzione ai nuovi strumenti più che alle nuove modalità di relazioni; intrinseco nei Quadri di questo cluster è l'elemento strategico: il manager di domani dovrà contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi, oltre ad avere una vision digitale, esattamente come tra le competenze che si desiderano sviluppare personalmente troviamo la capacità di pensiero strategico.

### **Technology-oriented**

Il secondo cluster emerso dall'analisi è ancora più spostato verso una sentita necessità di avere una vision digitale e di essere aggiornati sulle frontiere tecnologiche del proprio settore ma, rispetto al primo cluster, questo focus va di pari passo con un'attenzione posta alle performance del proprio staff: è sì importante il costante aggiornamento tecnologico, ma anche saper valutare le performance dei collaboratori per colmare eventuali gap.

Nel cluster *Technology-oriented* troviamo una prevalenza di uomini over 45 anni con un Diploma universitario o laurea triennale, con sede nel Nord Est. Questi Quadri si occupano soprattutto di amministrazione e finanza o di sistemi informativi e TLC interni. L'impresa in cui lavorano opera da 1-5 anni e conta più di 250 addetti.

Durante la pandemia, la principale competenza manageriale che i Quadri di questo cluster hanno dovuto sviluppare è il time management e, quando si tratta di ciò che la pandemia ha trasformato in relazione al rapporto con i propri collaboratori, viene principalmente nominato il fatto di utilizzare piattaforme digitali per monitorare KPI e performance dei collaboratori: già qui i due elementi iniziano ad intersecarsi, quello tecnico e digitale, e quello più relazionale ma ancora solamente legato alla performance dei collaboratori.

Un aspetto più organizzativo è stato il problema principale riscontrato durante il lavoro da remoto: i Quadri hanno avuto difficoltà nella

ridefinizione dei processi produttivi e organizzativi interni. Al contrario, tra i benefici, troviamo la maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie di gestione del lavoro in remoto e, di conseguenza, migliori livelli medi di produttività.

Lo sviluppo tecnologico è stato, per questo cluster, davvero spinto dalla pandemia: le limitazioni imposte infatti, hanno fatto sì che l'azienda adottasse dei cambiamenti e delle innovazioni rispetto ai canali di vendita utilizzati, soprattutto per quanto riguarda il potenziamento dell'e-commerce tramite un sito dedicato: il canale online già esisteva, ma è stato potenziato dalla spinta "digital" avvenuta proprio durante il periodo delle restrizioni.

Molte sono state le attività formative portate avanti: le imprese in cui lavorano i Quadri di questo cluster le hanno previste soprattutto nelle aree del marketing e della logistica, ma anche gli stessi Quadri dicono di aver seguito corsi da remoto, soprattutto per sviluppare competenze digitali, di marketing e di aggiornamento sulle norme anti-Covid.

Il focus sul potenziamento degli strumenti tecnologici già esistenti nell'impresa e la conseguente attenzione posta all'aggiornamento degli strumenti e delle capacità digitali dei dipendenti si traduce anche in un desiderio di acquisire maggiori competenze proprio negli stessi ambiti: i Quadri del secondo cluster desiderano essere costantemente aggiornati sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, desiderano acquisire conoscenze e competenze in ambito di cyber security e monitorare lo sviluppo delle competenze digitali dei propri collaboratori. Rispetto al primo cluster cade decisamente in secondo piano l'elemento strategico, ma rimane forte la necessità per il Middle Manager di domani di avere una vision digitale e di doversi aggiornare a sua volta sulle frontiere tecnologiche e accrescere le competenze digitali anche dei propri collaboratori, anche perché il ruolo del Middle Manager è considerato decisivo nella gestione ottimale della transizione tecnologica. Secondo i *Technology-oriented*, le figure professionali su cui l'evoluzione tecnologica e digitale tende ad esercitare le maggiori pressioni/ pone le maggiori criticità sono l'area manager e i product manager.

### **All-round view-supporters**

Il terzo cluster non si distanzia di molto dal secondo in termini di posizione sulle tematiche che riguardano le competenze da sviluppare e il ruolo del manager di domani in un'ottica di *digital transformation*, ma

tende ad essere, tra i cinque cluster, quello più trasversale. Sebbene ancora legato alla vision digitale, considerata fondamentale anche per il middle manager del futuro, e all'essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche, il terzo cluster, a differenza degli altri, sente decisamente il bisogno di incrementare la propria sensibilità nel fiutare il cambiamento, immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti.

I giovani Quadri del terzo cluster (36-45 anni), con Diploma o qualifica professionale, lavorano soprattutto nel Nord Est in imprese che si occupano di commercio al dettaglio e occupano ruoli nel marketing, nella produzione tecnica o ricerca e sviluppo, nel commerciale e vendita. Le loro imprese, per lo più indipendenti e con oltre 250 addetti, operano da oltre 6 anni.

Le aziende dove operano questi Quadri commercializzano i propri prodotti principalmente tramite negozi monomarca e le vendite porta a porta, una condizione che deve averli penalizzati durante la pandemia considerando che le restrizioni hanno fatto sì che i punti di vendita fisici siano stati chiusi. Di nuovo, questo deve aver spinto verso alcune innovazioni: è stato infatti potenziato l'e-commerce dedicato, e le vendite sui social network.

La strategia emerge tra le competenze manageriali che i Quadri appartenenti a questo gruppo hanno dovuto sviluppare durante il periodo della pandemia, non tanto quanto il primo cluster, ma decisamente in modo più simile al secondo. Del primo cluster conserva la sentita necessità sorta durante la pandemia di adottare un approccio flessibile al lavoro, mentre del secondo cluster mantiene rilevante il fatto di utilizzare piattaforme digitali per monitorare KPI e performance dei collaboratori. In questo senso è trasversale: pur avendo elementi in comune con i Quadri dei primi due cluster, introduce a sua volta delle novità avvicinandosi ai secondi due. Per esempio, emergono per la prima volta, tra le difficoltà provate durante il periodo di lavoro da remoto, il senso di isolamento sia di sé stessi sia dei collaboratori e difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori, elementi che li avvicinano agli aspetti relazionali e di coinvolgimento dei collaboratori, più che agli aspetti solamente tecnici e di sviluppo tecnologico e digitale. Tra i benefici, in ogni caso, emerge la maggiore consapevolezza nel management (sia top che middle) sull'opportunità di innovare i modelli di business.

Anche in questo caso è stato dato ampio spazio alla formazione: le imprese hanno previsto corsi nell'ambito del marketing, delle strategie

di fidelizzazione del cliente e del social media management; i Quadri hanno seguito corsi da remoto nell'area di gestione del team e delle competenze digitali.

Come anticipato, l'essere capace di "fiutare il cambiamento" è la prima e più importante competenza che il Quadro parte di questo cluster sente il bisogno di sviluppare: questa è già probabilmente la più trasversale tra le competenze elencate, dato che molti sono gli ambiti in cui per un Quadro è possibile immaginare nuovi scenari o anticipare i bisogni dei clienti. Secondo questi Quadri, le figure professionali su cui l'evoluzione tecnologica e digitale tende ad esercitare le maggiori pressioni/porre le maggiori criticità sono i sales advisor HR manager, gli area manager, i visual merchandiser; infatti, non pensano che i middle manager possano ricoprire un ruolo decisivo nella gestione ottimale di questa transizione tecnologica.

### **Performance-oriented**

I *Performance-oriented*, insieme al quinto cluster, si spostano decisamente dall'altro lato per quanto riguarda la dicotomia visione digitale/sviluppo tecnologico e coinvolgimento dei propri collaboratori (propria dei primi tre cluster). L'elemento che più li contraddistingue è proprio la profonda convinzione che il Middle Manager, in un'ottica di *digital transformation*, dovrà in futuro non solo coinvolgere ma anche valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione. Ancora più importante è la necessità di monitorare i KPI e le performance del proprio staff per identificare i talenti e colmare gli eventuali gap, questo perché la performance dello staff è molto importante, più sentita che in ogni altro cluster, ma va comunque di pari passo con un'attenzione dedicata all'aspetto più relazionale e di collaborazione con i propri collaboratori.

Del quarto cluster fanno parte principalmente uomini equidistribuiti per fasce d'età, che si trovano in Lombardia e che lavorano nel commercio all'ingrosso di beni di consumo finale o commercio al dettaglio. Si occupano per lo più di organizzazione e qualità, commerciale e vendita, o direzione generale e le imprese indipendenti in cui lavorano operano da 4-10 anni e contano dai 10 ai 49 addetti. Le imprese per le quali lavorano i Quadri di questo cluster commercializzano i propri prodotti tramite negozi multimarca, e i punti vendita hanno subito delle restrizioni dovute alla pandemia: probabilmente anche per questo queste imprese hanno potenziato l'e-commerce tramite siti generalisti, hanno dato avvio a partnership con aziende della grande distribuzione per la

commercializzazione online di prodotti, e hanno introdotto anche l'e-commerce tramite sito dedicato.

L'attenzione alla performance dello staff ha probabilmente giocato un ruolo importante nel far sì che tra le competenze maggiormente sviluppate durante la pandemia ci sia stata la comunicazione e la gestione delle risorse; a questo si collega anche alla necessità emersa di ridefinire le regole e gli obiettivi in un'ottica basata sull'engagement e sulla fiducia.

Tra le maggiori criticità emerse durante la pandemia e il lavoro da remoto troviamo qualche elemento legato alla tecnologia, probabilmente per la minore affinità a questo aspetto rispetto ad altri cluster, e qualche elemento legato agli aspetti relazionali con i collaboratori, a cui si dà molta importanza: emergono quindi limitazioni legate all'utilizzo di connessione internet e/o telefonica da casa, carenza di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working, e difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori. Il maggior beneficio, invece, è stato la prospettiva di superamento dei vecchi modelli di management.

Al di là del fatto che, come abbiamo visto, al middle manager viene richiesto di porre particolare attenzione alle performance del proprio staff sia per identificare talenti sia per colmare eventuali gap, anche il fatto di coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori emerge per la prima volta in questo cluster come elemento importante e segmentante, oltre a vedere nel middle manager un ruolo decisivo nella transizione tecnologica. Infatti, queste due tendenze sono anche quelle che i Quadri stessi sentono di dover acquisire: ecco che i Quadri di questo gruppo desiderano saper identificare e monitorare KPI efficaci per il lavoro del proprio team, saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento e avere la capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo.

### **Valorisation Believers**

I *Valorisation Believers* sono decisamente orientati verso la necessità di saper coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione, di più rispetto a quanto già comunicato dai Quadri del quarto cluster. A differenza del gruppo precedente, però, più che alla performance dello staff, l'orientamento si sposta nuovamente verso la capacità di contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi, un po' come era stata priorità del primo cluster.

Del quinto cluster fanno parte prevalentemente Quadri con oltre 55 anni, con titolo di laurea Magistrale e operanti in Lombardia; lavorano in settori come il commercio all'ingrosso di beni di consumo finale o commercio al dettaglio, e si occupano di personale, acquisti, magazzini e logistica. L'impresa nella quale operano questi Quadri opera da oltre 11 anni, ha partecipazioni in altre imprese o partecipa ad un gruppo e conta dai 50 ai 149 addetti.

Le restrizioni dovute alla pandemia non hanno impattato sui canali di vendita, cosa che quindi non ha guidato alcun cambiamento o innovazione introdotta invece dai Quadri degli altri cluster. Nessun cambiamento né innovazione sono stati poi oggetto di corsi di formazione: non ne sono stati previsti dalle imprese e gli stessi Quadri non ne hanno frequentati da remoto.

Durante la pandemia, questi Quadri hanno dovuto sviluppare competenze legate alla gestione delle risorse. In linea con l'importanza data al coinvolgimento e alla valorizzazione dei propri collaboratori, emerge che durante la pandemia le maggiori criticità riscontrate hanno riguardato gli aspetti più strettamente relazionali: al di là delle limitazioni legate alla disponibilità di strumenti per il lavoro da remoto, emerge il senso di isolamento manifestato dai collaboratori, la gestione della loro motivazione, le difficoltà del personale e del management a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna. Nonostante questo, il lavoro da remoto ha favorito la produttività e ha fatto in modo che i processi produttivi e organizzativi interni venissero ridefiniti in modo più efficace ed efficiente.

Sebbene questi Quadri non ritengano che il Middle Manager possa ricoprire un ruolo decisivo nella gestione ottimale della transizione tecnologica, richiedono comunque a questa figura di saper contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi, quasi quanto nel cluster 1, e di saper coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori, competenza che i Quadri desiderano acquisire, oltre a incrementare la propria sensibilità nel fiutare il cambiamento. Infine, *unicum* tra tutti i cluster, emerge il fatto di saper creare e condurre con successo team innovativi che abbiano un impatto strategico o disruptive su prodotti e processi aziendali, una capacità che coniuga e sintetizza in modo perfetto entrambi gli elementi caratterizzanti di questo cluster: l'attenzione al team e ai collaboratori, insieme all'importanza data all'aspetto strategico.



Capitolo 3  
Scenari di riferimento in relazione  
ad alcune dimensioni di analisi



### 3.1 Le retribuzioni a confronto nel contesto pandemico

Secondo il “Global Wage Report 2020-21” presentato dall’organizzazione Internazionale del Lavoro (oIL), la pandemia ha avuto in tutto il mondo effetti significativi sul lavoro, sull’occupazione e sui salari, creando più disoccupazione e accentuando molte delle disuguaglianze socio-economiche preesistenti. La crisi sociale ed economica innestata per effetto delle misure di contenimento della pandemia da COVID-19, ha fortemente caratterizzato l’evoluzione più recente del Pil e dell’occupazione a livello mondiale, sebbene con tempistiche e intensità diverse nei vari Paesi.

In generale si è assistito a un crollo dell’attività economica nel secondo trimestre 2020, dovuto ai provvedimenti assunti in contrasto alla pandemia, seguito poi da una ripresa nel trimestre successivo. I primi segni evidenti sui cali dei livelli di attività, si erano tuttavia manifestati già nel primo trimestre (-3,7% rispetto al quarto trimestre 2019): ciò per effetto dell’introduzione a partire da marzo delle prime misure di riduzione della mobilità e chiusura di settori non essenziali in alcune aree. La riduzione che ha avuto luogo nel secondo trimestre 2020, sebbene generalizzata, ha registrato intensità diverse nei vari paesi, con il Pil della Germania che ha subito un peggioramento del 9,8%, meno intenso di quello misurato in Italia (-13%) e in Francia (-13,8%), e soprattutto rispetto alla Spagna (-17,8%), dove si è registrato il peggior calo tra i paesi dell’area euro.

Nell’area euro nel corso del terzo trimestre 2020, in corrispondenza dell’allentamento delle misure di chiusura settoriali, si è avuto un rimbalzo del Pil destagionalizzato, che è aumentato del 12,5% rispetto al secondo trimestre. La Francia (+18,7%), la Spagna (+16,7%) e l’Italia (+15,9%) hanno registrato i miglioramenti più marcati, mentre la Ger-

mania si è posizionata sul +8,5%. Questo deciso cambio di rotta non ha tuttavia permesso di recuperare quanto perso nella prima parte dell'anno: rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente nel terzo trimestre 2020, il Pil dell'area euro è ancora inferiore del 4,3%. Tra i grandi paesi europei, la contrazione tendenziale è meno marcata in Francia (-3,9%) e in Germania (-4,0%) rispetto a quanto si è verificato in Italia (-5%) e in Spagna (-8,7%).<sup>4</sup>

La recessione globale indotta dalla crisi, è stata violenta ma di breve durata, con un immediato rimbalzo favorito dalle misure di sostegno ma anche ulteriori pause, a partire dall'autunno, dovute alle nuove misure di contenimento del contagio. Il quadro economico del Paese è caratterizzato, alla metà del 2021, dal combinarsi dei contraccolpi negativi della crisi derivata dall'emergenza sanitaria, di spinte espansive sostenute dalle misure di sostegno. L'Italia sembra avere agganciato la ripresa internazionale e, in particolare, gli stimoli positivi provenienti dall'area europea, dove il superamento delle restrizioni legate alla pandemia si associa a un clima di aspettative favorevoli, supportato dal varo del piano *Next Generation Europe*<sup>5</sup>.

L'impatto della crisi nel nostro paese è stato necessariamente eterogeneo, anche a causa della caratterizzazione regionale delle misure per l'emergenza sanitaria e per la specializzazione di alcuni territori. In particolare sono state penalizzate le aree a maggiore vocazione turistica, senza grandi differenze tra Nord e Sud del Paese. Lo shock pandemico ha rappresentato un momento di discontinuità accelerando alcuni dei processi trasformativi in corso, come ad esempio la digitalizzazione o il ricorso a forme di lavoro agile, e al contempo deceleratore rispetto ad altrettanti processi, come ad esempio la crescente globalizzazione e la dislocazione dei processi produttivi o dei flussi commerciali e lavorativi, di fatto impediti od ostacolati dalle misure di contenimento e dalla diffusione del virus. In termini complessivi, e con particolare riferimento al caso italiano, gli effetti della pandemia stanno comportando e comporteranno notevoli cambiamenti all'interno del tessuto economico e produttivo, e sulla struttura e la dinamica del mer-

<sup>4</sup> "Il Mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata". Il Rapporto del Gruppo di lavoro tecnico e del Comitato d'Indirizzo dell'Accordo tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail e Anpal. [Mercato-del-lavoro-2020-Una-lettura-integrata.pdf](#)

<sup>5</sup> Il "Next Generation Europe" (NGEU), è un Fondo approvato nel luglio 2020 dal Consiglio EU al fine di sostenere gli stati membri colpiti dalla pandemia Covid-19. Il Fondo copre gli anni 2021-2023 e sarà vincolato al bilancio 2021-2027 dell'UE.

cato del lavoro, sia sul lato della domanda che sul lato dell'offerta.

Infine, sulle capacità di recupero delle imprese hanno molto influito le strategie positive nel periodo pre-crisi. Effettuare investimenti innovativi in ricerca e sviluppo, digitalizzazione e formazione del personale, aumenta considerevolmente la probabilità di limitare gli effetti negativi della crisi. Le imprese digitalmente più evolute presentano una maggiore reattività: solo il 4,1% di esse ha ridimensionato l'attività, contro quote più che doppie delle imprese che prima della pandemia hanno investito meno nella trasformazione digitale.<sup>6</sup>

Nel nostro paese, gli interventi adottati per fronteggiare l'emergenza Coronavirus in materia di lavoro e reddito hanno comportato una spesa di oltre 27 miliardi<sup>7</sup>, che per più di due terzi è stata destinata alla Cassa integrazione; il secondo intervento, in termini di rilevanza macroeconomica, è costituito dagli indennizzi ai lavoratori autonomi (3,5 miliardi). Nel complesso i beneficiari effettivi, anche al netto delle sovrapposizioni possibili, si attestano oltre i 10 milioni: circa 7 milioni sono dipendenti nel settore privato (cassintegrati, operai agricoli, stagionali, domestici) e i restanti ricadono nella categoria dei lavoratori autonomi (artigiani, commercianti, agricoltori, collaboratori, professionisti senza ordine).

A partire da marzo su scala nazionale sono state introdotte misure restrittive della mobilità, per ostacolare la diffusione del CoVID-19, che hanno immediatamente impattato sulle attività economiche condizionando pesantemente tanto la produzione quanto i consumi. Gli interventi predisposti per fronteggiare l'emergenza sanitaria in materia di lavoro e reddito si sono sviluppati attivando sia dei sostegni diretti, sia con modifiche nella regolazione dei rapporti di lavoro, sia con incentivi per favorire la ripresa<sup>8</sup>. Per fronteggiare la caduta dei redditi derivante dalla riduzione o sospensione delle prestazioni di lavoro, è stato attivato un complesso insieme di misure, sia di diretto sostegno a lavoratori e famiglie, ampliando strumenti esistenti o varandone ad hoc, sia di modifica della regolazione sia di incentivazioni, al fine di favorire la ripresa e il recupero dei precedenti livelli di attività.

<sup>6</sup> ISTAT "Rapporto annuale 2021. La situazione del Paese". <https://www.istat.it/it/archivio/259060>

<sup>7</sup> "Il Mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata". Il Rapporto del Gruppo di lavoro tecnico e del Comitato d'Indirizzo dell'Accordo tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail e Anpal [Mercato-del-lavoro-2020-Una-lettura-integrata.pdf](#)

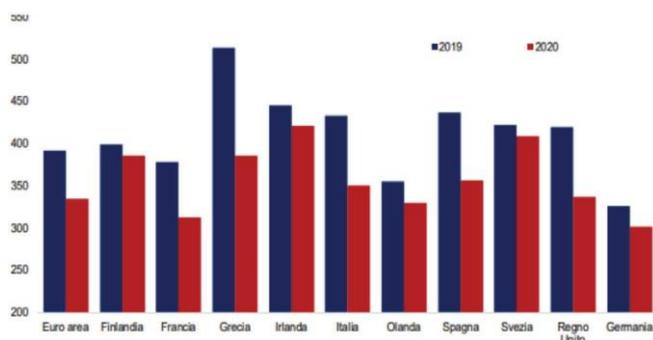
<sup>8</sup> Per approfondimenti sulle altre misure cfr. Inps, "XIX Rapporto annuale" Roma, ottobre 2020. In particolare il cap. 1, oltre a Cig e Rem, ha analizzato l'impatto delle varie indennità "una tantum", dei congedi CoVID-19 e del bonus baby sitting e del primo prolungamento della Naspi.

Per gestire le sospensioni dell'attività produttiva le imprese hanno fatto ampio ricorso alla Cig: è stata infatti introdotta una causale specifica "CoVID-19" ed è stata riattivata la Cig in deroga. Tra marzo e settembre sono stati più di 6 milioni i lavoratori che hanno avuto almeno un trattamento di cassa integrazione, con un numero medio di ore integrate pari a 263.

Le diverse ondate della pandemia in tutto il mondo, hanno fatto sì che le perdite di ore lavorate siano rimaste alte anche nel 2021, portando a un deficit totale di ore lavorate del 4,8% nel primo trimestre, che è sceso solo leggermente al 4,4% nel secondo trimestre. Questo deficit corrispondente all'equivalente di 140 milioni di posti di lavoro a tempo pieno nel primo trimestre e 127 milioni di posti di lavoro a tempo pieno nel secondo trimestre<sup>9</sup>.

Per avere un'idea degli effetti della pandemia sulle ore lavorate, il grafico riportato ci fornisce un confronto sulle ore lavorate per occupato nel secondo trimestre del 2019 e del 2020 in alcuni paesi europei, nel quadro generale si evince che l'Italia è uno dei paesi con la performance più negativa.

**Fig.3.1.1 Confronto ore lavorate nel secondo trimestre per paese. Anni 2019 e 2020**



Fonte dati: Il mercato del lavoro 2020 ISTAT (2021) su dati Eurostat.

Anche le retribuzioni medie nazionali nel 2020, sono rimaste congelate rispetto all'anno precedente, con un tasso di crescita nullo. Il momento di incertezza attuale così definito dalla crisi sanitaria, evidenzia una si-

<sup>9</sup> Fonte dati: Rapporto oIL [World Employment and Social outlook: Trends 2021](#) ("Prospettive occupazionali e sociali nel mondo. Tendenze 2021")

tuazione di vera e propria stagnazione salariale<sup>10</sup>.

**Tab.3.1.1 RAL media e Trend (euro e percentuale)**

Profili	2015	2019	2020	Trend 2019-2020	Trend 2015-2020
Dirigenti	104.266	101.223	102.963	1,7	-1,2
Quadri	53.217	54.236	54.511	0,5	2,4
Impiegati	30.624	30.737	30.925	0,6	1,0
Operai	23.937	24.770	24.627	-0,6	2,9
<b>Totale</b>	<b>28.693</b>	<b>29.235</b>	<b>29.222</b>	<b>0,0</b>	<b>1,8</b>

Fonte dati: “JP SALARY oUTLook 2021” L’analisi del Mercato Retributivo italiano

La retribuzione mensile percepita varia in relazione al numero delle mensilità contrattuali e in base all’imposizione fiscale progressiva: nella Tabella 3.1.2 si vede come i differenziali salariali diminuiscano tra gli inquadramenti passando dal lordo al netto.

**Tab.3.1.2 Retribuzione mensile lorda e netta per numero di mensilità (euro)**

Profili	2020	13 mensilità		14 mensilità	
		Lordo	Netto	Lordo	Netto
Dirigenti	102.963	7.920	4.587	7.354	4.259
Quadri	54.511	4.193	2.645	3.894	2.456
Impiegati	30.925	2.379	1.686	2.209	1.565
Operai	24.627	1.894	1.464	1.759	1.359

Fonte dati: “JP SALARY oUTLook 2021” L’analisi del Mercato Retributivo italiano

Il trend negativo dei salari italiani è confermato anche dalle rilevazioni dell’organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (oC-SE), che pongono la crescita 2015-2019 al 4 per cento, al 32° posto su 35 Paesi.

Un altro dato che conferma il congelamento delle retribuzioni è quello

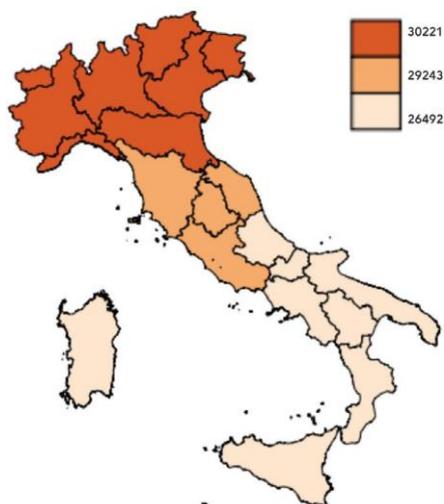
<sup>10</sup> Le variazioni dei salari medi sono il risultato di un numero di fattori: si pensi ai rinnovi dei CCNL, l’andamento dei singoli settori o alle dinamiche occupazionali (nuove assunzioni, rimpiazzamento dei pensionamenti) che determinano anche la composizione occupazionale in termini di inquadramenti, genere, età ed istruzione, tutte caratteristiche che influenzano i differenziali salariali. I dati del Salary outlook sono salari medi non-aggiustate che analizzano i salari aggregati nel complesso, ma non le dinamiche indotte da ogni singolo fattore

relativo al tasso di crescita della remunerazione per ora lavorata: l'OECD pone l'Italia al 23° posto su 25 Paesi, con il tasso di crescita medio annuo del periodo 2014-2019 di 0,7 per cento. Analizzando, infine, le variazioni rispetto al 2019 per inquadramento (Tabella 3.1.1) emerge una polarizzazione verso gli estremi: le variazioni delle retribuzioni degli operai sono prossime allo zero, ma con segno negativo (-0,6%), e quelle dei dirigenti positive (1,7%). I quadri e gli impiegati registrano delle variazioni prossime allo zero, ma positive. Le tendenze di lungo periodo, al contrario, vedono gli operai crescere sopra la media (2,9%), mentre i dirigenti registrano l'andamento peggiore di tutti (-1,2%).

Rispetto agli anni precedenti, quindi, il 2020 sembra essere un anno in cui, a causa della crisi pandemica, si è persa parte del terreno guadagnato negli anni precedenti in termini di riduzione delle disuguaglianze salariali: la differenza fra le retribuzioni più alte e quelle più basse è aumentata.

In tema di disuguaglianze salariali evidenziate nel nostro paese, i differenziali territoriali hanno un peso rilevante: così come la struttura economica e le dinamiche del mercato del lavoro dividono l'Italia in due, così fa sostanzialmente anche il livello delle retribuzioni. Fra Nord e Sud e Isole vi è un differenziale di circa 3.700 euro. I salari medi al nord sono più alti del resto del paese. Come si può vedere dal grafico e dalle tabelle a seguire le RAL medie per la macroregione Sud e Isole presenta un differenziale negativo per tutti gli inquadramenti, mentre per il Nord i valori sono decisamente più alti per tutte le categorie considerate nell'analisi.

**Fig.3.1.2 RAL media per Macroregioni (euro)**



Fonte dati: “JP SALARY oUTLook 2021” L’analisi del Mercato Retributivo italiano

**Tab. 3.1.3 RAL media per inquadramento e macroregione (euro)**

Area	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Totale
Nord	103.203	55.267	31.754	25.161	<b>30.222</b>
Centro	101.439	54.035	30.552	24.291	<b>29.244</b>
Sud e Isole	98.400	51.401	28.627	24.057	<b>26.493</b>

Fonte dati: “JP SALARY oUTLook 2021” L’analisi del Mercato Retributivo italiano

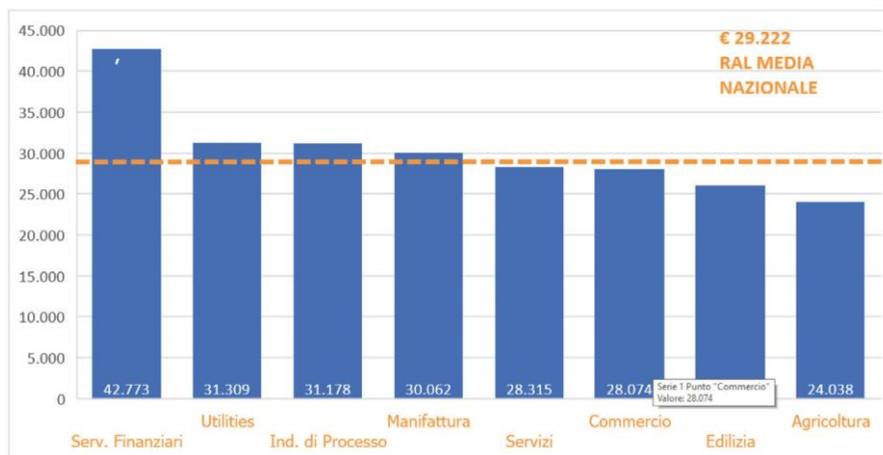
**Tab.3.1.4 Scostamento percentuale delle RAL medie per macroregione dalla media nazionale (euro)**

Area	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai	Totale
Nord	0,2	1,4	2,7	2,2	<b>3,4</b>
Centro	-1,5	-0,9	-1,2	-1,4	<b>0,1</b>
Sud e Isole	-4,4	-5,7	-7,4	-2,3	<b>-9,3</b>

Fonte dati: “JP SALARY oUTLook 2021” L’analisi del Mercato Retributivo italiano

I salari risentono, oltre alle variabili su esposte, anche dell’appartenenza al settore in cui svolgono l’attività i lavoratori.

**Fig.3.1.3 RAL medie per settore aggregato e la media nazionale.**



Fonte dati: “JP SALARY oUTLook 2021” L’analisi del Mercato Retributivo italiano

I servizi finanziari sono il settore che paga di più, con una RAL di 42.773 euro, di contro, l’agricoltura è quello che paga meno, con 24.038 euro. Rispetto alla media nazionale di 29.222 euro, oltre ai servizi finanziari, troviamo sopra il settore delle Utilities (31.309 euro), l’industria di processo (31.178 euro) e manifatturiera (30.062 euro), mentre al di sotto, insieme ad agricoltura, ci sono i servizi, (28.315 euro) commercio (28.074 euro) ed edilizia (26.080 euro).

Le differenze tra settori sono ascrivibili a diverse cause, come ad esempio la composizione occupazionale, più i lavoratori sono con bassa qualifica contrattuale, più saranno bassi i salari medi del settore. Come mostra la tabella a seguire.

**Tab.3.1.5 Composizione occupazionale per inquadramento.  
(Dati in percentuale)**

Settori	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
Agricoltura	0,2	0,7	5,7	93,4
Industria di Processo	1,5	4,2	26,7	67,6
Industria Manifatturiera	1,4	3,8	27,3	67,5
Edilizia	0,8	1,4	16,6	81,2
Utilities	1,6	5,2	35,9	57,3
Commercio	1,2	2,9	53,4	42,5
Servizi	1,2	3,8	37,8	57,2
Servizi Finanziari	3,7	27,0	68,7	0,6
<b>Nazionale</b>	<b>1,3</b>	<b>4,4</b>	<b>35,7</b>	<b>58,5</b>

Fonte dati: “JP SALARY OUTLOOK 2021” L’analisi del Mercato Retributivo italiano

I due settori agli estremi della classifica sono quelli che si differenziano maggiormente. Nel settore agricolo si rilevano infatti il numero più alto di operai e allo stesso tempo quello con meno dirigenti, mentre all’opposto, il settore dei servizi finanziari mostra il maggior numero di dirigenti e pochissimi operai.

Questo ultimo anno di crisi pandemica ha arrestato la crescita dei salari delle utilities e del commercio. Gli altri settori, ad eccezione dei Servizi Finanziari e dei Servizi presentano tassi di crescita trascurabili. In questa suddivisione settoriale emerge ancora di più come la possibilità di operare da remoto abbia consentito ad alcuni settori di subire minori sofferenze nell’ultimo anno a causa della crisi e, in taluni casi, perfino marginali.

Nel periodo compreso tra il 2015 e il 2019 tutte le associazioni datoriali del comparto Terziario hanno portato a termine le erogazioni previste dall’applicazione dei CCNL. È stato di un certo interesse quindi con questa indagine, “fotografare” gli effetti dei rinnovi nel 2021, quando tutti gli accordi sono stati applicati.

In relazione alle informazioni esposte nel precedente capitolo e limitando l’osservazione dei dati sui target impiegati e quadri, è stata effettuata una selezione di dati che riferiscono le condizioni retributive per l’annualità 2020 per i lavoratori a tempo pieno, quando tutti i CCNL hanno terminato di adeguare i trattamenti economici sulle voci contrattuali.

In particolare, al fine di includere dei dati significativi e attendibili per entrambi i profili lavorativi, sono stati dapprima selezionati per i due

gruppi professionali i range di reddito in cui ricadono l'98% dei casi delle rispettive popolazioni, e in seguito sono state osservate le medie retributive. Infine, non è stato possibile osservare differenze in relazione ai livelli dei profili, pertanto si è proceduto a ricavare la media retributiva mensile per gli impiegati, senza alcuna distinzione per i livelli.

Sulla retribuzione media di genere per i livelli impiegatizi possiamo fare riferimento a quanto emerge dal confronto dei dati dei CCNL (Tab. 1.4.1.8), dove la media complessiva di tutti i CCNL applicati su base mensile per il full-time è di 1.343 euro, mentre quella di Confcommercio, presente nel campione al 91.5%, è di 1.349. I dati consentono di stimare una differenza retributiva di genere media, su base mensile, prossima a 50 euro, che su base annuale ammonta a 600 euro a vantaggio degli uomini. Ciò accade nei contratti a tempo pieno, mentre per i contratti in part-time la differenza sembra a vantaggio delle donne.

### 3.2 Focus sul Gender pay gap

La pandemia ha riportato nello scenario nazionale il tasso generale dell'occupazione a quello registrato nel 2008 ed ha acuitizzato i divari esistenti nel mercato del lavoro. Il differenziale occupazionale tra uomini e donne, già ampio, è cresciuto nel periodo di crisi fino a 13,4 punti, superando quello del 2008 di 10,6 percentuali.

I dati sull'occupazione<sup>11</sup> svelano che nel 2020 la quota delle occupate ha subito la contrazione più marcata, insieme ai giovani e ai lavoratori stranieri. Tra febbraio 2020 e aprile 2021 la loro presenza nel mercato del lavoro è diminuita del 3,3%, a fronte del 3,6% degli uomini. Tenendo presente il divario già esistente tra occupati e occupate, la quota di donne che hanno perso il lavoro nel periodo considerato è cresciuta raggiungendo l'11,9%, mentre quella delle inattive è arrivata al 45,2%, rispetto al 9,8% degli uomini con il 27,1% di inattivi.

Altri dati pubblicati nel Rapporto sul mercato del lavoro 2020<sup>12</sup> registrano che a partire dalla metà di giugno, quando compaiono i primi segnali di ripresa delle attività economiche e dell'occupazione, lo svan-

<sup>11</sup> ISTAT - RAPPORTO ANNUALE 2021 La situazione del Paese. <https://www.istat.it/it/archivio/259060>

<sup>12</sup> "Il Mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata". Il Rapporto del Gruppo di lavoro tecnico e del Comitato d'Indirizzo dell'Accordo tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail e Anpal. [Mercato-del-lavoro-2020-Una-lettura-integrata.pdf](#)

taggio di quella femminile rimane marcato. Anche i dati del Ministero del Lavoro sulle comunicazioni obbligatorie elaborati da Banca d'Italia<sup>13</sup> indicano per il 2021 una graduale ripresa dell'occupazione femminile, basata sostanzialmente su contratti a termine, scaduti in gran parte in autunno per oltre l'82% dei posti creati nel 2021, e del 72% per gli uomini. Le assunzioni a tempo indeterminato nel 2021, seppur lievemente, sono tornate ad aumentare e sono state in prevalenza a vantaggio degli uomini, mentre per le donne il dato rimane inferiore di oltre il 3% rispetto a quello registrato nel 2019.

La crisi sanitaria dunque ha accentuato alcune disegualianze che combinandosi con alcuni effetti preesistenti, quali la segregazione di settore e professionale<sup>14</sup>, ha finito per acutizzarle, colpendo maggiormente l'occupazione femminile, oltre che giovanile e dei lavoratori stranieri che sono diminuiti del 9,7%, e tra questi risulta maggiormente danneggiata la componente femminile. In breve, il gap di genere sul tasso di occupazione<sup>15</sup> è aumentato, da 17,8 a 18,3 punti a favore degli uomini.

I settori in cui le donne hanno perso maggiormente occupazione sono quelli più colpiti dagli effetti delle limitazioni sanitarie: i servizi domestici, i servizi alberghieri e la ristorazione, in particolare quindi nelle attività ricettive e nel commercio, dove la contrazione femminile ha raggiunto -30,5%; mentre tra le professioni l'impatto maggiore è stato per quelle del commercio, dei servizi sanitari e alla persona, e per quelle senza qualifica. In breve, sono state colpite quelle categorie di lavori caratterizzati da retribuzioni orarie basse, di breve durata e con forme contrattuali senza tutele. Mentre, per quanto riguarda le imprese, la riduzione del lavoro autonomo nel commercio si è verificata per oltre il 60 per cento.

Il titolo di studio terziario tra le donne sembra aver funzionato come elemento di difesa rispetto al rischio di disoccupazione. Infatti, il calo delle occupate risulta minore tra le laureate del -2,1% rispetto alle diplomate che è stato del -4,2%.

<sup>13</sup> "Il mercato del lavoro: dati e analisi. Le Comunicazioni obbligatorie" n. 6 <https://www.banca-ditalia.it/media/notizia/il-mercato-del-lavoro-dati-e-analisi-le-comunicazioni-obbligatorie-n-6/>

<sup>14</sup> Il divario retributivo di genere in Italia Commissione Europea 2017 [https://ec.europa.eu/new-sroom/just/document.cfm?doc\\_id=48131](https://ec.europa.eu/new-sroom/just/document.cfm?doc_id=48131)

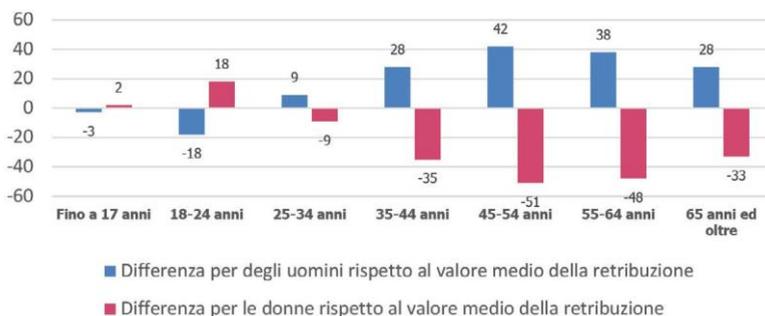
<sup>15</sup> "Il Mercato del lavoro 2020. Una lettura integrata". Il Rapporto del Gruppo di lavoro tecnico e del Comitato d'Indirizzo dell'Accordo tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Istat, Inps, Inail e Anpal. [Mercato-del-lavoro-2020-Una-lettura-integrata.pdf](#)

Questa premessa introduce gli elementi di difficoltà che hanno incontrato le donne nella recente crisi storica, per rimanere, e in molti casi per tornare, nel mercato del lavoro. ostacoli che riguardano sullo sfondo aspetti di segregazione settoriale e occupazionale cui si aggiungono quelli scaturiti come effetti del periodo Covid.

Pertanto, considerati i segnali negativi rispetto all'occupazione femminile, avvertiti durante la pianificazione dello studio e confermati dai dati sopra esposti, sono state approfondite con l'indagine le tendenze legate al genere nei diversi settori prescelti, rispetto al titolo, al territorio e infine in relazione alle dinamiche che si stanno delineando nelle forme contrattuali.

Dall'indagine emergono delle informazioni che spingono a considerare il quadro delle Gender pay gap come una bussola, un elemento cardine che può orientare le Parti Sociali nei sistemi di regolazione. La prima caratteristica che si evidenzia nel confronto delle retribuzioni per genere rilevate nello studio, e in particolare nell'ambito dei contratti a tempo pieno, è relativa al dato medio sulla retribuzione mensile, che differisce di 4,4 punti percentuali a svantaggio delle donne. Una discrepanza che potrebbe sembrare contenuta, ma che comporta una diversa valutazione se si considera come questa si distribuisce nel dettaglio. Si evidenzia infatti un primo elemento di criticità in relazione all'anzianità lavorativa. Una certa variazione tra i generi comincia a registrarsi a partire dai 35 anni, come mostra il grafico a seguire, e aumenta con l'anzianità nelle fasce successive. occorre anche evidenziare che la crescita della retribuzione con l'aumentare dell'età del lavoratore è un dato generale consolidato, ed è proprio nel suo "naturale" decorso che emergono le differenze di trattamento.

**Fig.3.2.1 Variazioni delle retribuzioni per fasce di età dei lavoratori a Tempo Pieno, rilevate rispetto al dato medio mensile (valori in euro)**



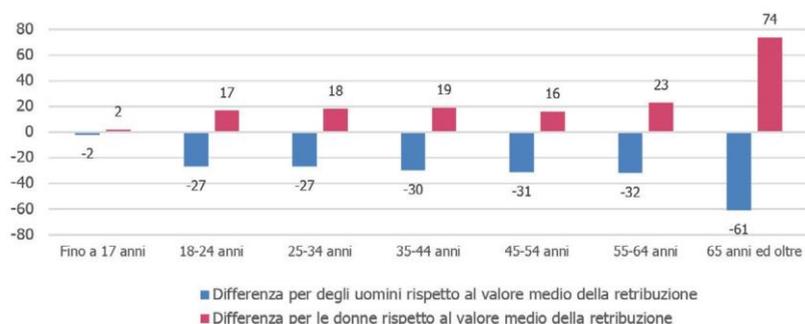
Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

La situazione cambia per i lavoratori dipendenti a tempo parziale, dove la presenza delle donne è in maggioranza con il 61,5%, rispetto al 38,5% per gli uomini, mentre le donne dipendenti nel full time raggiungono il 37,7%, in minoranza dunque sul dato complessivo. Per la prima tipologia di contratti il dato medio della retribuzione mensile, derivante dall'indagine presentata, è di 852 euro, e risulta in lieve vantaggio per le donne. Anche in questo caso l'aumento del divario è in relazione all'età e cresce con l'anzianità. È necessario aggiungere che la modalità part-time è spesso scelta dalle donne, per farsi carico anche della gestione familiare, mentre per gli uomini può rappresentare più frequentemente una soluzione transitoria, in attesa di poter trovare un contratto full time; ciò spiegherebbe la minore presenza della componente maschile per questa tipologia di contratto.

Probabilmente, questa caratteristica di occasionalità incide nella possibilità di far maturare nel tempo quella anzianità che permette alle donne di arrivare, al termine dell'esperienza di lavoro, con uno scarto di guadagno più favorevole rispetto agli uomini.

La modalità di lavoro in part-time nel Paese sembra caratterizzarsi al femminile, dal momento che la quota di lavoratrici con questi contratti complessivamente nel mercato del lavoro è circa del 33% e raggiunge una percentuale più alta della media europea di quasi 13 punti percentuali, mentre quella dei lavoratori è poco sotto la media europea ed è intorno al 9%.

**Fig. 3.2.2 Variazioni delle retribuzioni per fasce di età dei lavoratori a Tempo parziale rilevate rispetto al dato medio mensile (valori in euro)**

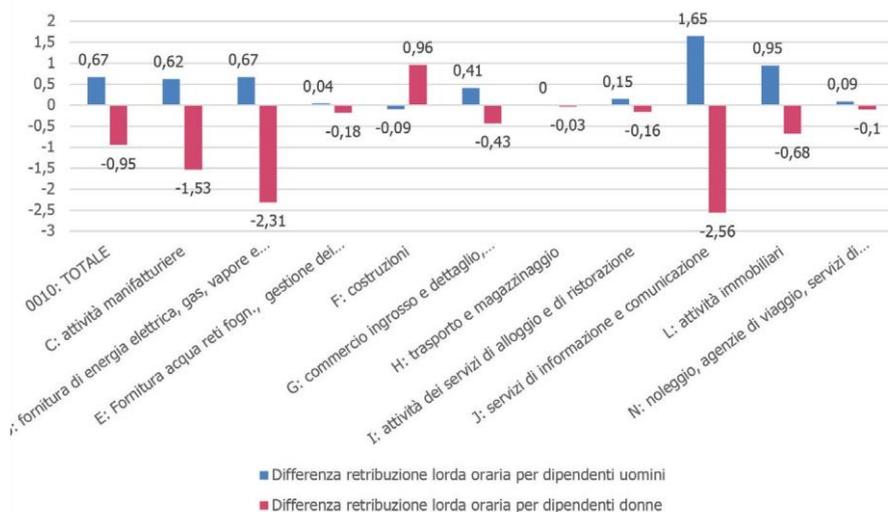


Fonte dati: Indagine Ebinter e Quadrifor su dati di ClicLavoro. Elaborazioni Doxa

Gli studi pubblicati di recente da Istat in merito al Gender pay gap<sup>16</sup>, sui dati del 2018, confermano un generale trend di crescita delle retribuzioni in relazione all'anzianità lavorativa, che interessa tutti i comparti e individuano anche un'ulteriore variazione strutturale del dato in relazione alla dimensione delle imprese. Le retribuzioni infatti risultano mediamente più alte nelle imprese di maggiori dimensioni.

Se si osserva come si posizionano le retribuzioni dei lavoratori dipendenti nei diversi settori produttivi a livello nazionale (Fig.3.2.3) su dati del 2019 resi disponibili nel database Istat, quindi pre-crisi, appaiono maggiormente visibili le differenze di genere.

**Fig.3.2.3 Variazioni in euro della retribuzione media lorda per ora retribuita ai lavoratori dipendenti dei settori produttivi**



Elaborazione Quadrifor su dati Istat 2019, estratti dal Database nel dicembre 2021.

Come mostra questo grafico, che include solo dipendenti a tempo indeterminato, le differenze di retribuzione oraria più consistenti sembrano riguardare il settore dei servizi di informazione, seguito da quello energetico e manifatturiero, mentre nel settore del commercio le differenze di retribuzione sembrano più contenute. Inoltre, evidenzia il po-

<sup>16</sup> LA STRUTTURA DELLE RETRIBUZIONI IN ITALIA - ANNO 2018 <https://bit.ly/3tNkBwE> (verificato 29/03/2022)

sizionamento delle donne nel settore delle costruzioni sul versante dei vantaggi con maggiori guadagni. Probabilmente, ciò si spiega con la presenza di professional qualificate, come ad esempio architetti oppure ingegneri che in possesso di un titolo di studio terziario riescono ad accedere alle retribuzioni più alte nel settore.

Il report<sup>17</sup> di Istat pubblicato a marzo del 2021 presenta le retribuzioni e il differenziale retributivo di genere riferite a quattro macrosettori, calcolato come differenza percentuale tra la retribuzione oraria media di uomini e donne rapportata alla retribuzione oraria degli uomini. Il valore medio del differenziale è di 6,2% e risulta maggiormente marcato nei Servizi di mercato che include i codici Ateco da G a N, quindi il commercio, raggiungendo il 15,9%, seguito dall'Industria in senso stretto con 14,2%.

Un ulteriore elemento analizzato che incide nell'incremento retributivo e che contribuisce maggiormente a differenziare le retribuzioni di genere è il titolo di studio. "A parità di livello di istruzione, i dipendenti uomini hanno retribuzioni medie annue sempre superiori alle donne: il 20,5% in più nel caso di istruzione primaria e il 21,7 se l'istruzione è secondaria. Il divario raddoppia per l'istruzione terziaria (45,7%). "

L'ultimo rapporto dell'UE sul Gender pay gap<sup>18</sup>, sui dati del 2018 e del 2019, richiama l'attenzione su alcuni elementi che regolano l'ingresso nel mercato del lavoro e che fungono da filtro preliminare alle statistiche sul tema. Ad esempio, sono in prevalenza le donne con un titolo di studio oppure con competenze richieste, quelle che si avviano alla ricerca di un impiego. Incidono inoltre, negli esiti dei dati, le preferenze di entrambi i generi rispetto alle attività lavorative, alle scelte professionali, ai percorsi di istruzione e formazione. In breve, si tratta di elementi che possono fungere da barriera oppure che possono facilitare le scelte lavorative e occupazionali. Pertanto, per la comunità degli osservatori tecnici e politici, definire il gender pay gap sulla differenza delle retribuzioni medie tra gli uomini e le donne che svolgono un lavoro dipendente, diventa riduttivo e non fornisce le indicazioni necessarie per affrontare il tema nell'ottica di interventi volti alla riduzione delle differenze e alla rimozione degli ostacoli per una parità salariale.

A tal fine è stato elaborato un indicatore statistico di sintesi, l'*Adjusted*

<sup>17</sup> *idem*

<sup>18</sup> Gender pay gaps in the European Union - a statistical analysis 2021 edition  
<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/13484385/KS-TC-21-004-EN-N.pdf/69965821-22ed-7c56-c859-cd7b10e011c5?t=1633341826751>

*gender pay gap*, messo a punto incrociando i dati relativi all'attività economica, all'occupazione e all'istruzione, che ha evidenziato ulteriori elementi di differenziazione. Le donne occupate all'interno degli Stati membri hanno in media un livello di istruzione più elevato, nella maggior parte dei mercati del lavoro dell'Unione e prevalentemente in materie umanistiche, rispetto agli uomini. Questi ultimi tendono a lavorare in attività economiche retribuite meglio rispetto agli impieghi ricercati dalle donne.

Ulteriori elaborazioni hanno messo in luce altre osservazioni. Infatti, mantenendo costanti alcune caratteristiche per entrambi i sessi sono state osservate i rendimenti economici dell'occupazione, ed è stato evidenziato che nel lavoro part time e in quello a tempo determinato sono penalizzati generalmente gli uomini. In generale, i guadagni per le donne sono ridotti non solo per effetto di retribuzione più bassa, ma anche per un minore numero di ore retribuite. Le donne che ricoprono ruoli dirigenziali comunque ottengono retribuzioni più basse rispetto ai colleghi.

Premesso ciò, sembrerebbe che i dati riferiti al nostro Paese, rispetto agli altri Stati europei, si posizionino tra quelli che registrano un divario più contenuto con il 5% a fronte del valore medio del 15%. Questo dato si riferisce al divario retributivo *non aggiustato*, e non tiene conto dei fattori chiave che lo determinano, si limita infatti a quantificare solo la componente retributiva salariale, ricavata escludendo tutte le variabili riportate in premessa.

Quindi, per avere una stima più realistica del divario, Eurostat ha elaborato un altro indicatore, il *gender overall earnings gap*, che misura gli effetti dei tre fattori: i guadagni orari, ore retribuite e tasso di occupazione, sul reddito mensile medio dei lavoratori, uomini e donne. Questo indicatore di sintesi riferito alla effettiva disparità di trattamento salariale, nel valore medio comunitario è del 40%, mentre per l'Italia è quasi del 44%, il gap risulta evidentemente più alto rispetto al primo dato presentato.

Un'altra indicazione che svela ulteriori limiti del dato aggregato e che riguarda il nostro Paese, si manifesta nella differenza tra i due settori di lavoro, pubblico e privato; nel primo il divario retributivo "non aggiustato" è di 3,8%, mentre nelle imprese il valore quadruplica, fino ad arrivare al 17%.

**Tab.3.2.1 Divario retributivo “non aggiustato” per settore economico**

	Public	Private
Belgium	1,9	8,9
Bulgaria	17,6	13,1
Czechia <sup>(2)</sup>	16,9	21,3
Denmark	11,3	13,9
Germany	10,9	22,9
Spain	10,3	16,2
Croatia	11,1	14,3
Italy	3,8	17,0
Cyprus	-0,3	19,6
Latvia	19,7	19,5
Lithuania	14,0	14,4
Hungary <sup>(3)</sup>	14,4	16,0
Netherlands	12,0	20,4
Poland	3,8	15,7
Portugal	14,0	17,9
Romania <sup>(1)</sup>	-0,4	11,5
Slovenia	12,4	11,1
Slovakia	15,8	19,4
Finland	17,2	16,6
Sweden	8,8	10,3

Dati del 2019 in percentuale. Fonte dati: Eurostat

Questi ultimi due dati hanno spinto il Governo, che ha riconosciuto la centralità della dimensione lavorativa insieme a quelle legate all’accesso e alle opportunità di genere, a prevedere delle misure efficaci di contrasto, che hanno dato luogo a luglio del 2021 alla definizione di una Strategia Nazionale per la Parità di Genere. Gli interventi previsti si inseriscono tra i riferimenti per l’attuazione del PNRR, con un piano di interventi di durata quinquennale e strettamente collegato al monitoraggio europeo dell’Istituto Europeo per la Parità di Genere (EIGE).

Nel provvedimento si individuano anche gli obiettivi misurabili e quantificabili che permettono di attribuire un valore agli indicatori che compongono l’indice europeo che misura la Gender Equality, ovvero: Lavoro, Reddito, Competenze, Tempo, Potere. Ciò, nell’obiettivo di avanzare nei prossimi anni nella classifica del Gender Equality Index di 5 punti, e di rientrare, entro 10 anni, tra i primi 10 paesi europei con le migliori performance.

Nel dettaglio la Strategia mira ad aumentare l’insufficiente presenza femminile nel mercato del lavoro, aggravata dalla crisi sanitaria, ridurre le differenze retributive all’interno del territorio, attraverso differenti mi-

sure tra cui l'adozione di sistemi di equal pay a livello aziendale, e la definizione delle linee guida per le aziende finalizzate all'adozione di Policy di Genere e l'introduzione di normative ad hoc.

Tra le misure mirate all'istruzione e formazione che interessano studentesse e studenti, si distingue la promozione di profili professionali nelle materie scientifiche e matematiche, attraverso il potenziamento della didattica nelle materie STEM, incoraggiando in particolare le donne a scegliere questo indirizzo formativo.

Promuove inoltre la partecipazione delle donne negli organi decisionali e di valutazione, con l'introduzione dell'obbligo delle quote rosa e della messa in trasparenza degli atti decisionali.

La volontà del Governo, di avanzare in direzione di una riduzione dei valori che ritraggono il discrimine tra i generi, ha portato in tempi rapidi all'approvazione di una nuova legge mirata al rafforzamento legislativo della parità del trattamento salariale, a favorire le opportunità di carriera delle donne, e alla rimozione del divario nelle dimensioni critiche evidenziate nel confronto europeo.

La Legge 162 del 5 novembre del 2021 di fatto introduce delle modifiche al codice delle Pari opportunità di cui al decreto legislativo n.198/2006 con specifiche, riportate nelle Linee guida, che introducono l'obbligo di riservare il 30% delle assunzioni funzionali all'attuazione del contratto ai giovani con meno di 36 anni e alle donne.

In particolare, interviene su diversi articoli del Codice sulle Pari opportunità che si focalizzano sulle scelte aziendali e sulle modalità organizzative del lavoro rispetto alla gestione del personale, in relazione ai temi di genere, della salute e degli orari di lavoro.

Ha modificato all'art. 46 le modalità di presentazione del rapporto biennale, abbassando la soglia della dimensione dell'impresa tenute a farlo, non più per quelle con almeno 100 addetti, ma da 50 in su. Inoltre ha introdotto un nuovo articolo, il 46bis, con cui istituisce la Certificazione della parità di genere a carico delle organizzazioni datoriali, al fine di attestare le misure concrete intraprese per ridurre il divario. Tale certificazione, è ottenibile a seguito di una positiva valutazione del Rapporto di Certificazione presentato al Comitato tecnico, istituito con il decreto presso il Dipartimento delle Pari opportunità. Se ottenuta, tale certificazione consente alle aziende private di conseguire dei benefit in forma di sgravio contributivo parziale, fino a 50.000 euro all'anno, per le aziende che hanno presentato la relazione entro l'anno precedente. I benefici possono essere sospesi per un anno nel caso della mancata presentazione del rapporto biennale, e sono previste delle

sanzioni. La certificazione inoltre è rilasciata con l'assegnazione di un punteggio che, oltre al beneficio degli sgravi contributi diretti, permette di accedere alle risorse previste nel PNRR, nel PNC<sup>19</sup> e nell'affidamento degli appalti pubblici, che saranno erogate tenendo conto della graduatoria dei punteggi acquisiti dalle imprese in fase di certificazione. Il punteggio ottenuto risulterà utile anche nel caso di candidatura oppure di partecipazione a progetti finalizzati al cofinanziamento, banditi dalle autorità titolari dei Fondi europei e nazionali, incluso il Fondo Sociale Europeo.

La legge 162/2021 introduce anche una penalità a cura dell'Ispettorato nazionale del lavoro che verificherà la veridicità dei rapporti, e nel caso di un rapporto mendace o incompleto verranno applicate sanzioni amministrative da 1.000 a 5.000 euro. A questa misura si aggiunge una nuova tipologia di sanzione calcolata su base giornaliera, che basandosi sulla gravità e sui ritardi negli adempimenti, può arrivare fino ad un massimo del 20% dell'ammontare netto contrattuale.

Il confronto europeo sul Gender pay gap ha messo in luce quanto sia diffuso tra i paesi membri questa discriminazione, evidenziando che le differenze di salario hanno consolidate radici culturali nelle organizzazioni, basate su errate valutazioni da parte di tutti soggetti, anche da quelli direttamente colpiti. Pertanto, un cambiamento culturale in questa direzione può avvenire a condizione che siano condivise le chiavi di lettura e gli ostacoli da rimuovere nelle scelte sociali, all'interno della programmazione degli investimenti del Paese, mentre da parte del mondo del lavoro le imprese si trovano a fare i conti con un cambiamento non più rinviabile, anche se avviene sulla spinta di stimoli e vincoli imposti.

D'altronde la storia testimonia che spesso la normativa è intervenuta anticipando cambiamenti sociali importanti che sono stati assorbiti e adattati nel corso del tempo, di cui la società ha beneficiato. L'esempio più recente lo troviamo nella promozione e nel sostegno finanziario alla digitalizzazione delle imprese, cui ha fatto seguito una quantità di innovazioni diffuse e introdotte nella vita di tutti i cittadini nel quotidiano svolgimento delle attività, pubbliche e private. Quali l'accesso ai servizi della PA e a quelli sanitari, l'uso del Registro elettronico nelle scuole, le banche online, le piattaforme per l'acquisto di beni e servizi da remoto. Un altro grande cambiamento a carattere sociale, introdotto at-

<sup>19</sup> Piano Nazionale degli investimenti Complementari

traverso la legiferazione, riguarda la salvaguardia ambientale, che ha necessitato l'adozione di comportamenti collettivi corretti per la gestione dei rifiuti da parte dei cittadini, e la modifica dei comportamenti di acquisto sui beni di lunga durata e sui consumi, come elettrodomestici a basso consumo e auto ibride o elettriche, grazie all'introduzione di misure che ne hanno favorito l'affermazione dei principi di una maggiore tutela del bene ambientale. Anche le imprese, d'altro canto, hanno dovuto attivare diverse misure per adattare le produzioni al contenimento dell'impatto ambientale e a razionalizzare l'uso delle risorse, trovando spesso i modi per valorizzare le strategie ambientali e il cambiamento di approccio del business.

Probabilmente, anche nel caso del superamento del gender pay gap si deve affrontare un cambiamento culturale di tale portata, e la rapidità con cui questo avverrà potrebbe dipendere dalla velocità di intervento delle misure governative, ma soprattutto sarà in stretta relazione con un'importante elaborazione degli assunti culturali e della revisione degli stereotipi. La redazione dei report per la certificazione da parte della Commissione per le Pari opportunità a cura delle imprese, diventa lo strumento con cui iniziare a conoscere all'interno delle organizzazioni le modalità con cui si mettono in atto gli automatismi culturali e i meccanismi consolidati sui generi, facendo emergere la consapevolezza con cui questi sono agiti. Allora, la rapidità con cui il cambio di visione può avvenire è collegata alla presa d'atto, alla rimozione dei fattori culturali critici e alle soluzioni che gli attori del sistema sapranno individuare rispetto alle modalità di partecipazione, di riconoscimento e valorizzazione del contributo delle donne nella sfera lavorativa.

## Capitolo 4

# Le osservazioni degli Stakeholders



## Presentazione dell'indagine qualitativa

La fase qualitativa è stata diretta ad analizzare ed approfondire le questioni poste dalla terza area di indagine interpellando un target di alto profilo, in grado di affrontare le tematiche poste dalla evoluzione del mercato del lavoro e dai conseguenti nuovi modelli e script indotti dalla trasformazione tecnologica, in una prospettiva multidisciplinare (socio-psicologica, economica e professionale) che tenga conto anche delle tematiche di genere e del gender gap che caratterizza il mercato del lavoro in Italia.

Tale cornice di riferimento tematico è stata integrata con le implicazioni e le sfide poste dalla straordinaria e inaudita condizione generata dalla crisi pandemica che il mondo del lavoro - come la società civile - sono costretti ad affrontare. L'analisi non ha potuto prescindere dal considerare in che misura e con quale intensità tale evento globale stia modificando/accelerando i nuovi pattern relazionali nel mondo B2C, già in atto negli ultimi anni, rendendo sempre più evidente il primato del servizio dematerializzato e libero (liberato) dall'interazione fisica tra le parti, alla luce delle pressanti necessità di intenso uso delle nuove tecnologie di comunicazione e interazione in remoto.

Lo step di ricerca qualitativo mira quindi a fornire insight, spunti di riflessione e inferenze concettuali raccogliendo la visione di diversi esperti e stakeholder del mercato del lavoro (aziende e parti sociali).

### 4.1 Metodologia e disegno di ricerca

Il carattere esplorativo e analitico degli obiettivi posti e il profilo evoluto del target di indagine hanno reso opportuno il ricorso alla tecnica

del colloquio Individuale in profondità (In-Depth Interviews) che ha permesso la raccolta puntuale delle percezioni, delle prospettive e delle prefigurazioni dei rispondenti salvaguardando la loro personale e particolare visione della realtà oggetto di indagine. La prospettiva individuale ha consentito di:

- seguire percorsi soggettivi di percezione e valutazione, garantendo verticalità di analisi e flessibilità organizzativa del discorso;
- esprimere i pensieri senza condizionamenti e bias legati alla reticenza a condividere le specificità dei propri pensieri in contesti di gruppo;
- rilevare le specificità individuali legate al ruolo e all'ambito di riferimento dell'interlocutore;
- comprendere le dinamiche che impattano sulla formazione del giudizio e sui fattori emotivi che acquisiscono rilevanza nella relazione one-to-one con il moderatore.

Le 17 interviste agli stakeholder e agli esperti di settore, della durata di un'ora ciascuna, si sono svolte mediante modalità video-call su piattaforma Teams, e sono state così distribuite: 7 a Top manager di aziende (HR Director, Retail manager), 5 a Esperti (studiosi, consulenti, ricercatori accademici e non) e 6 ai rappresentanti delle Parti Sociali.

## 4.2 L'impatto della Digital Transformation sul mercato del lavoro del retail

Trasversalmente ai vari stakeholder interpellati (esperti, aziende e parti sociali) si è riscontrata una sostanziale convergenza nella percezione e nella valutazione delle dinamiche che stanno oggi caratterizzando il mondo del lavoro, dove la digital transformation e la pandemia Covid-19 si configurano - per tutti i target - come i fattori disruptive che stanno modificando gli schemi e i processi abituali fino a superarli e farne emergere di nuovi. In questo senso tutti gli stakeholder concordano sul fatto che la pandemia Covid-19 sia stata un "eccezionale" acceleratore dei cambiamenti già in corso dovuti alla digital transformation, contribuendo però anche ad acuire certe criticità più o meno latenti conseguenti ai processi di integrazione della tecnologia digitale nel business, nelle organizzazioni e nella vita sociale in generale.

Riguardo al mercato del lavoro tutti i soggetti interpellati - pur all'interno di contesti diversi - concordano su alcune problematiche ricorrenti e sui temi più pressanti conseguenti alle trasformazioni in corso.

Tuttavia lo sguardo dei vari target ha un taglio e sfumature differenti:

- Le Aziende sono molto focalizzate sulla propria realtà e sulle modalità organizzative interne e di processo con cui stanno affrontando i cambiamenti del proprio modello di business indotti dalla digital transformation. Hanno il polso diretto dei mutamenti che le riguardano e si sono rivelate molto utili nel fornire esempi pratici e riportare case history relative al reskilling dei collaboratori;
- Gli Esperti approcciano il tema delle trasformazioni del mercato del lavoro con uno sguardo più “alto” e ad ampio spettro, segnalando anche le implicazioni sistemiche e sociali, coniugando quindi aspetti teorici e risvolti concreti;
- La discussione con le Parti Sociali è stata anche incentrata sul gender gap, un tema fortemente sentito a livello sindacale e di organizzazioni di categoria per la sua rilevanza culturale/sociale oltre che per gli aspetti strettamente connessi al mondo del lavoro (dinamiche salariali, percorsi di carriera ecc.).

Le sfide che oggi il mondo del lavoro si trova ad affrontare hanno tutte come sfondo un processo già in atto o comunque pianificato (la digital transformation) e un *booster* (la pandemia Covid-19) che gli ha impresso una imprevista e decisa/decisiva accelerazione: *“La pandemia è stata come una sorta di reagente chimico, non è tanto il fatto che ha cambiato qualcosa, quanto che ha accelerato una serie di elementi”* (Esperto).

Le principali sfide per il mercato del lavoro riguardano alcune macro-tematiche, sulle quali spesso gli Esperti e le Parti Sociali riescono ad avere una visione più articolata rispetto alle contingenze aziendali:

- L’incertezza. Un termine che racchiude molteplici prospettive, si va dalla percezione di fragilità delle aziende e di interi settori industriali fino alla fragilità dei lavoratori che rischiano di essere espulsi dal mercato del lavoro in seguito ai processi di automazione e di riorganizzazione aziendale; ma l’incertezza riguarda anche la nuova modalità di lavoro agile e flessibile che richiede alle persone/alle aziende di adattarsi ad ogni piccolo cambiamento.

*“Ci si è accorti di avere perso interi settori industriali rilevanti”* (Esperto), *“le persone devono mettersi nella condizione mentale di pensare che non c’è nulla di definitivo ma che tutto è in evoluzione”* (Azienda);

L’ibridazione. Il lavoro sta andando verso forme sempre più ibride e promiscue, che richiedono ai lavoratori grande trasversalità e flessi-

bilità. È una dinamica sempre correlata all'incertezza, in un mercato del lavoro sempre più liquido ed in costante evoluzione - in cui le crisi sono ormai all'ordine del giorno - occorre essere resilienti e permeabili al cambiamento del proprio ruolo/mansione (es. nel retail passare dal front office al back office, dalla vendita al magazzino). In particolare il mercato del lavoro chiede oggi a tutti i livelli (dal manager all'addetto alle vendite) di essere "anfibi", cioè di sapersi muovere tanto nello spazio fisico quanto in quello digitale (es. l'addetto alle vendite del negozio fisico dotato di smartphone che dialoga online col cliente). Il risvolto positivo è che dall'ibridazione possono nascere nuove e diverse forme di lavoro, l'ibridazione può essere quindi anche un'opportunità;

- L'upskilling e il reskilling. Sono diretta conseguenza dei cambiamenti organizzativi e della flessibilità richiesta alle persone. Le competenze "invecchiano" e diventano obsolete rapidamente. Il cambiamento tecnologico costringe chiunque a utilizzare strumenti e metodi sempre diversi e quindi ad accrescere le competenze già possedute e ad acquisirne anche di nuove. Le aziende a loro volta hanno l'impegno di garantire l'employability, riposizionando le risorse all'interno dell'organizzazione.

*"la sfida è quella di garantire l'employability a persone che per 10 anni hanno fatto la stessa attività e oggi si trovano a dover fare altri lavori" (Azienda), "chi è povero a livello professionale è destinato ad avere poche prospettive di crescita" (Esperto);*

- Le soft skill. Un'azienda che voglia essere agile, reattiva al cambiamento e quindi competitiva, avrà sempre più bisogno di competenze che non possono essere replicate dalle macchine/dal digitale. Sarà quindi sempre più importante valorizzare a tutti i livelli dell'organizzazione il potenziale umano, la componente soft (es. il problem solving creativo, la capacità di comunicazione, la capacità di muoversi in ambienti che diventano più complessi/ibridi). Le soft skill richiedono però al lavoratore un certo livello di autonomia, accountability, auto-responsabilizzazione sul risultato finale.

*"Servono competenze più vicine al mondo soft. Tutto ciò che è codificabile/automatizzabile (hard) le macchine lo faranno meglio" (Esperto), "deve esserci proattività da parte del dipendente, auto-responsabilizzazione" (Azienda), "in un mondo dove il campo di autonomia e di progettualità dei lavoratori è più alto non sono sufficienti le capacità tecnologiche" (Parti sociali);*

- La funzione sociale del lavoro. L'anno pandemico ha visto al centro

il tema del lavoro nei suoi risvolti più marcatamente sociali oltre che prettamente economici; le chiusure forzate, la cassa integrazione, i ristori, il lavoro in remoto hanno posto l'accento sul ruolo identitario che il lavoro ha nella società e per le persone. La sfida è allora quella di riconoscere tale valore sociale attraverso regole ben precise ed eque, dando al lavoro dignità individuale e collettiva (un tema avvertito in particolare dai sindacati/ parti sociali). *“il lavoro non è solo stipendio, va riscoperto il valore sociale del lavoro” (Parti sociali);*

- Gli aspetti giuslavoristici. I cambiamenti che attraversano il mondo del lavoro vanno normati, i nuovi lavori e le nuove modalità digitali richiedono nuovi assetti regolamentari e giuridici per evitare il far-west (emblematici i rider che dipendono da una catena di comando digitale totalmente dematerializzata o il diritto alla disconnessione per il lavoratore in smart-working). I contratti collettivi, che hanno regole vecchie, si dovranno aggiornare alle nuove figure con competenze ibride.

*“le nuove modalità di lavoro andranno normate e contrattualizzate per evitare soprusi e sfruttamento, ad esempio garantire il diritto alla disconnessione” (Parti sociali), “lo smart-working deve essere riportato all'interno della contrattazione” (Parti sociali), “servirebbe maggiore uniformità europea, come è stato fatto con il sussidio europeo SURE, sennò ci sono troppi localismi. Anche a livello di salario minimo sarebbe necessaria una legislazione europea” (Esperto).*

La Digital Transformation è il processo che più ha impattato sul mondo del lavoro e da cui originano buona parte delle sfide che il mercato del lavoro si trova oggi a dover fronteggiare; la Digital Transformation tocca trasversalmente più tipologie di aziende, più aree di business, più ruoli/livelli aziendali. Tra i vari settori il Retail è tra quelli che ne sono stati maggiormente interessati ma anche quello in cui la digitalizzazione era già entrata nei processi aziendali ben prima della pandemia Covid-19, che ha quindi solo accelerato una trasformazione già in corso (soprattutto nelle insegne multinazionali). Anche nel mondo delle banche e delle assicurazioni la transizione al digitale era già ben avviata, mentre il mondo delle PMI è quello che si è fatto trovare più impreparato e, in conseguenza dell'emergenza Covid-19, ha dovuto rincorrere il cambiamento verso la digitalizzazione.

*“il cambiamento del business model per noi era già in atto, avevamo già avviato iniziative di stimolo alla innovazione e alla digitalizzazione dei processi e della nuova relazione omnicanale coi clienti. C'eravamo già dentro alla digital transformation ma a una velocità differente e con*

*un senso di urgenza differente. Se non ci fosse stato il Covid avremmo fatto dei passi in avanti ad una velocità diversa da quella con cui li abbiamo fatti nell'ultimo anno" (Azienda), "i big erano già orientati a costruirsi un modello distributivo moderno che combina online e offline" (Esperto), "senza questo periodo di pandemia il processo sarebbe stato sicuramente più lento, soprattutto le PMI avrebbero continuato per anni con i modelli più tradizionali" (Esperto), "prima del Covid il digitale era una opportunità, oggi è una necessità anche per le piccole aziende" (Esperto).*

Le Parti Sociali, tuttavia, sottolineano come accanto ad ambiti lavorativi dove i processi produttivi e le attività sono sempre più governate da sistemi digitalizzati convivono ancora aree di lavoro di tipo fordista, che poco hanno a che fare con la digitalizzazione. *"Bisogna dire però che non tutto il mondo del lavoro ha impattato allo stesso modo" (Parti sociali).*

I risvolti della Digital Transformation in ambito lavorativo sono molteplici, così come i fenomeni cui essa dà luogo:

- I processi digitali influenzano oggi tutta l'attività dell'azienda (la vendita ma anche la selezione, la formazione, il commerciale). Il digitale rende di fatto "tecnologico" ogni business, ad esempio nel retail i nuovi business model improntati al digitale non si limitano all'apertura del canale e-commerce, ma prevedono anche la capacità di analizzare i big data e migliorare la capacità decisionale basata su di essi. Le imprese restano competitive se adottano il digitale in costante progressione e quindi anche la domanda di lavoro cambia, sia attraverso la nascita e la diffusione di nuove figure professionali (es. i data analyst), sia attraverso l'acquisizione di nuovi strumenti per le figure professionali tradizionali (es. lo smartphone con cui l'addetto alle vendite interagisce col cliente anche online oltre che nel negozio fisico). La digitalizzazione semplifica i processi e la pandemia in questo senso ha avuto anche un impatto positivo *"la trasformazione digitale e tecnologica ha impatto trasversale all'interno dell'organizzazione" (Azienda), "noi stiamo passando da azienda retail classica ad azienda a modello piattaforma" (Azienda), "la digital transformation ha comportato rivedere tutti i processi per digitalizzarli e semplificarli (Azienda);*
- Lo sviluppo del digitale ha reso possibile svolgere molte attività in remoto. Soprattutto il periodo di lockdown durante la pandemia ha impresso una notevole accelerazione allo smart-working (prima uti-

lizzato molto marginalmente e visto con un po' di pregiudizio), anche la formazione si è spostata in e-learning. Difficilmente si tornerà indietro e il remote working si affiancherà alla modalità in presenza, con implicazioni però ancora da valutare pienamente riguardo l'organizzazione del lavoro e la relativa normativa. Inoltre andranno considerati i riflessi psicologici dello smart-working (es. il senso di distacco dall'appartenenza al gruppo-azienda) e le penalizzazioni che il lavoro in remoto comporta per le donne (doppio lavoro, perdita di visibilità), *"lo smart-working continuerà, anche se è da capire come"* (Esperto);

- Il digitale ha risvolti importanti sul tema della leadership evolution, che richiede modalità differenti nella relazione/gestione dei collaboratori "a distanza" e non più "in controllo", cambia il modo di valutare la produttività di team ibridi (con persone a distanza e in presenza) e di misurare i risultati. Le parole chiave per il manager diventano "delega", "fiducia" e capacità di non perdere la visione del team complessivo. *"Cambia il ruolo gestionale di affidamento dei compiti e di controllo legato alla operatività quotidiana"* (Esperto), *"il manager o l'imprenditore devono passare dall'idea che il tuo problema è controllare il lavoratore e le procedure per imparare invece a misurare i risultati"* (Parti Sociali);
- Dall'altro lato al lavoratore a distanza si chiede maggiore responsabilità e la capacità di lavorare a progetto e per obiettivi. Il digitale ha dalla sua una straordinaria potenzialità: la possibilità di lavorare in autonomia, di progettare, di gestirsi il tempo, ma richiede anche un cambiamento dell'attitudine del lavoratore e della gerarchia del sistema di impresa;
- La tecnologia digitale si sta inoltre rivelando utile a ridurre il gap generazionale in azienda, coi millennials che aiutano i colleghi più maturi ad impraticarsi coi nuovi strumenti (un tipico caso di *mentoring reverse*) *"i profili più giovani vanno in automatico, per una maggiore facilità di utilizzo degli strumenti"* (Azienda);
- Il digitale ha reso la relazione coi clienti omnicanale, dove fisico e digitale convivono e si integrano. A un cliente che sempre più si muove nel mondo digitale e fisico passando indifferentemente da uno all'altro deve corrispondere la capacità dell'azienda di programmare servizi e creare interazioni su entrambi i canali, mixando fisico e digitale (es. un acquisto può essere iniziato online e finalizzato, o ritirato in negozio, oppure il cliente può cercare in negozio un prodotto e ordinarlo online insieme al venditore se non è immediatamente di-

sponibile sul punto vendita fisico; o ancora il cliente può navigare da remoto nel negozio fisico abituale e decidere se fare l'acquisto online o recandosi in negozio). Il digitale crea nuove dinamiche relazionali e nuovi bisogni da parte dei clienti e il retail rivede i suoi modelli di vendita / di servizio / di approccio al cliente (l'anno pandemico ha poi impresso una forte accelerazione a tutto ciò) *“oggi il cliente arriva superpreparato di fronte al venditore, con tutte le informazioni raccolte online e anche i nostri collaboratori devono avere un'ottica duplice, sapere cosa accade online e off-line”* (Azienda), *“Il cliente ha nuove esigenze e bisogna capire come andargli incontro”* (Azienda), *“già prima della pandemia c'erano segnali che il mondo digitale e quello fisico avevano iniziato a interagire”* (Azienda);

- Nel Retail la tecnologia digitale sta trasformando profondamente il ruolo e la professione del venditore che oggi è dotato di vari strumenti tecnologici per migliorare la relazione e il servizio al cliente sia online che offline, sia nel front office che nel back office (es. smartphone e tablet per dialogare online col cliente o per navigare insieme a lui nel catalogo online, tool e app per gestire lo stock di magazzino o per fare pagare *fast* il cliente tramite smartphone senza passare dalla cassa) *“i venditori hanno cominciato a cambiare mestiere, il concetto è che il venditore deve utilizzare gli stessi canali del cliente”* (Azienda), *“Stiamo accelerando il cambiamento del business model sul digitale, che non vuol dire solo sito e-commerce ma anche vendita digitale fatta in negozio col venditore dotato di smartphone e di catalogo online”* (Azienda);
- La logistica acquista un ruolo rilevante in seguito all'incidenza sempre maggiore dell'e-commerce sul fatturato delle aziende, di conseguenza i processi di gestione che vi stanno dietro richiedono sempre più tempo e risorse (ad es. nel mondo retail è frequente che i lavoratori siano spostati dalla vendita in store alla logistica o che assolvano entrambi i ruoli, gestendo la vendita sia online che offline, oppure che il singolo negozio diventi un piccolo hub di logistica) *“Con la consegna diretta a casa del cliente anche chi sta in logistica ha un approccio B2C e non più solo B2B”* (Azienda), *“È un ambito ad alta intensità di lavoro. Logistica magazzino hanno enormi possibilità di sviluppo con la rivoluzione digitale”* (Esperto);
- L'automatizzazione dei compiti più noiosi, ripetitivi e a minore valore aggiunto è sicuramente un effetto della Digital Transformation da non sottovalutare anche nel retail (es. i robot che gestiscono l'inventario o la logistica di magazzino) ma da parte delle aziende retail si mini-

mizzano i riflessi negativi sull'occupazione e si vede piuttosto il risvolto positivo di liberare tempo agli addetti alle vendite in modo che possano dedicarsi maggiormente alla relazione consulenziale col cliente (online e offline). Anche gli Esperti vedono i rischi occupazionali conseguenti alla automazione non tanto sul retail quanto sul manufacturing.

Tutti gli stakeholder sono concordi nell'affermare che l'evoluzione tecnologica e digitale ha coinvolto trasversalmente tutte le figure all'interno dell'organizzazione, ma era una transizione già avviata prima dell'emergenza Covid. *“è un'onda che tocca tutti, ciascuno per le sue responsabilità” (Esperto), “tutti stanno modificando il proprio mestiere” (Azienda), “l'omnichannel transformation coinvolgeva già tutte le funzioni” (Azienda), “stiamo cercando già da qualche anno di portare tutta la nostra popolazione ad una cultura digitale, anche sui punti vendita” (Azienda).*

Con alcune peculiarità a seconda dei ruoli aziendali:

- L'impatto e l'accelerazione maggiore hanno riguardato le figure IT (informatici, programmatori, web designer, web marketer ecc.) che, se già pre-Covid erano impegnati nei processi di digital transformation delle aziende, nei primi mesi di emergenza Covid-19 si sono sobbarcati il carico di lavoro maggiore per approntare nuovi strumenti, adeguare piattaforme e tool per supportare l'incremento esponenziale dei processi aziendali online. La digital transformation ha reso il ruolo dell'IT sempre più importante in azienda, la tecnologia è sempre più integrata al business mentre prima era strumento di supporto. *“prima gli informatici erano quelli che si limitavano a mettere a disposizione i sistemi, oggi tutto il business è diventato tecnologico e il ruolo dell'IT è diventato sempre più importante” (Esperto), “la nostra equipe informatica è triplicata per lo sviluppo della parte e-commerce. Ci si è trovati a dover andare più veloce di quello che si era programmato” (Azienda), “ci si è trovati a dover dare accessi a tutti per lavorare da casa, creare applicazioni, potenziare le reti” (Azienda), “Tutta l'organizzazione parlava già di omnichannel ma con un senso di urgenza differente” (Azienda);*
- I quadri, il middle management, le figure intermedie e di coordinamento (es. vendite, marketing, amministrazione, personale, formazione) hanno dovuto cambiare il proprio approccio nella gestione, trovandosi a dover lavorare in team online sulle varie tematiche. I ruoli più operativi (es. i commerciali) o con mansioni più routinarie

(es. amministrativi) sembrano quelli che hanno subito più negativamente l'accelerazione della transizione digitale dovuta alla pandemia Covid-19 *"i commerciali B2B erano abituati ad andare nelle aziende a contrattare e oggi si sentono disarmati rispetto alle leve che hanno sempre utilizzato"* (Esperto), *"sicuramente i lavori più impiegatizi e routinari si sono dovuti riadattare e cambiare"* (Esperto), *"i buyer erano abituati a tenersi in contatto tra loro di persona qui in azienda"* (Azienda), *"ad esempio con la pandemia abbiamo trasformato molti contenuti formativi in contenuti online"* (Azienda), *"Anche il team di registrazione delle fatture ora fa tutto in digitale"* (Azienda);

- Anche sulle figure apicali la transizione digitale ha esercitato un impatto. Devono prendere decisioni più velocemente, programmare investimenti in strumenti/tecnologia digitale, devono acquisire anche loro competenze e conoscenze per farsi sponsor della digital transformation e farla recepire in azienda, *"la digitalizzazione è un fattore di stress per i top manager, l'investimento in tecnologia è costoso e non si è sicuri di dove investire a causa dei veloci cambiamenti e della rapida obsolescenza"* (Esperto), *"la digitalizzazione è un fatto anche culturale e i manager devono avere un ruolo attivo come abilitatori della trasformazione"* (Azienda), *"Con la digitalizzazione le decisioni vanno prese il più velocemente possibile per avere impatto"* (Azienda);
- Gli addetti alle vendite non vengono menzionati tra le figure che hanno subito impatti negativi dalla digital transformation, come fino a qualche anno fa si temeva. L'impatto della pandemia ha comportato certamente la chiusura momentanea di molte superfici di vendita e la perdita del contatto diretto coi clienti, ma per gli addetti alle vendite il processo di innovazione digitale del lavoro era già stato avviato in epoca pre-Covid (almeno nelle grandi catene retail) ed è stato ulteriormente implementato. La distribuzione commerciale è stata investita dalla metamorfosi del comportamento di acquisto del consumatore, che sempre più spesso raccoglie informazioni sul prodotto dal web, saltando completamente la ricognizione del canale fisico, ma oggi la capacità di impiego di device e applicativi digitali ha rafforzato il ruolo dell'addetto alle vendite nel mondo retail e gli sta assicurando una prospettiva professionale interessante come consulente omnicanale, a supporto di una clientela che ormai usa il canale digitale e quello fisico come un unico canale integrato (ne sono prova le aperture degli Amazon store e Google store fisici, che assecondano il desiderio dei clienti di vivere anche l'esplorazione

esperienziale del negozio fisico). Il Retail sembra riuscire ad affrontare le “minacce” legate alla transizione digitale (dematerializzazione della relazione, chiusura degli store fisici a causa della pandemia) grazie al nuovo modello omnicanale che amplifica la relazione col cliente e apre al Retail una dimensione ibrida tra e-commerce e negozio fisico, dalla quale non si tornerà più indietro. Da questo punto di vista le Aziende appaiono più avanti rispetto a quanto percepito dagli Esperti: nel mondo retail l’addetto alle vendite “digitale” è una figura ormai pienamente operativa, mentre gli Esperti tendono talvolta a considerare il processo ancora agli esordi *“il mondo retail si è sentito fortemente minacciato e deve cercare un modello di omnicanalità che integri il fisico e il virtuale” (Esperto), “il modo di dialogare del venditore col cliente è oggi diverso, lo smartphone sarà lo strumento sempre più utilizzato nelle relazioni sia fisiche che online” (Azienda), “gli addetti in negozio si aprono a una nuova forma di relazione, potendo gestire non solo il negozio fisico ma anche quello digitale. Il cliente è trasversale su tutti e due i canali e l’addetto alle vendite può arrivare al cliente in modo diverso” (Azienda).*

### 4.3 La digital Transformation e gli addetti alle vendite

151

La situazione di emergenza pandemica ha impattato all’inizio sulle figure direttamente operative nei negozi fisici quali gli addetti alle vendite e i cassieri: molti store sono stati chiusi al pubblico e gli addetti alle vendite sono stati spostati ad altre mansioni (in genere alla logistica) oppure messi in cassa integrazione, mentre per le categorie classificate “essenziali” si è dovuto provvedere a mettere in sicurezza gli addetti con la sanificazione dei locali, l’adozione di dispositivi di sicurezza e il filtro della clientela all’ingresso. Qualche retailer ha utilizzato il periodo di chiusura forzata per attività di formazione nell’ottica del reskilling.

D’altronde, come visto, queste figure professionali avevano già intrapreso pre-Covid un percorso di trasformazione del loro ruolo, sempre più ibrido tra online e offline per adeguarlo all’esperienza del cliente, che è ormai omnichannel e nella quale il negozio fisico mantiene (e addirittura recupera) importanza come luogo esperienziale e di condivisione. In tutte le esperienze riportate dalle aziende intervistate (grandi brand del retail) emerge un ruolo dell’addetto alle vendite rafforzato e non penalizzato dalla digital transformation, un addetto alle

vendite sempre più nella veste di “consulente” per il cliente, una figura “anfibia” tra fisico e digitale, capace di inglobare competenze vecchie e nuove, flessibile e in grado di adattarsi ad un contesto in continua evoluzione.

*“il cliente apprezza l’online ma spesso gli manca il consiglio dell’esperto, la capacità di trovare esattamente il prodotto che cerca. Perché online c’è un’altissima percentuale di resi? Perché il cliente sbaglia, non sa scegliere” (Azienda), “l’addetto alle vendite segue il cliente anche digitalmente sia dentro sia fuori dal negozio, ad esempio con dei memo o offerte online ma spendibili anche in negozio” (Esperto), “perché si deve capire che l’esperienza non finisce nelle 4 mura” (Esperto), “se da un lato il passare la merce alla cassa viene soppiantato dalle macchine dall’altro il ruolo più relazionale e consulenziale dell’addetto alle vendite può essere piacevole, può seguire il cliente online e offline come personal shopper” (Esperto), “molti venditori sono stati spostati nel remote selling” (Azienda).*

Il lavoro di vendita è già cambiato. È ormai frequente incontrare nelle grandi catene retail addetti alle vendite dotati di smartphone, diventato il loro principale strumento di lavoro, e sono molteplici gli esempi di integrazione omnichannel fisico-digitale in cui gli addetti alle vendite assumono funzioni diverse nell’ambito di un progressivo ampliamento e di una trasformazione delle competenze. Ad esempio l’addetto alle vendite già oggi:

- approfondisce col cliente nel punto vendita la valutazione di un prodotto andando a vederlo online e ordinandolo dal sito di e-commerce se non è disponibile in store *“lo smartphone può servire per far vedere il catalogo” (Azienda);*
- fornisce supporto in negozio ai clienti meno esperti negli acquisti online *“Ad esempio un cliente anziano o poco esperto dell’online lo accompagna e gli spiega l’acquisto online, lo assiste fino alla consegna del prodotto” (Esperto);*
- finalizza offline un processo d’acquisto iniziato online (es. il click & collect, il ritiro merce in store dopo un acquisto online);
- effettua videochat col cliente collegato da remoto facendogli vedere i prodotti disponibili in negozio e fornendo consulenza *“il cliente prenota degli slot di consulenza guidati dal venditore” (Azienda);*
- contatta il cliente telefonicamente mantenendo la relazione;
- riceve su appuntamento in negozio *“il cliente può telefonare o prenotarsi online” (Azienda);*

- effettua digital payment direttamente dal suo smartphone in modo da velocizzare l'operazione ed evitare al cliente le code alla cassa (in prospettiva si potrà arrivare anche alla eliminazione completa delle casse, pagando tutto attraverso gli smartphone degli addetti alle vendite, col self check-out dallo smartphone del cliente, con le etichette RFD sui prodotti). *“Oggi l'incasso e pagamento è cambiato e può fare tutto l'addetto alle vendite dal suo smartphone, il prossimo passo saranno i prodotti con etichetta RFD collegata direttamente alla carta di credito del cliente”* (Azienda);
- dà supporto alla logistica, prepara e spedisce la merce, aggiorna gli stock *“lo shopper assistant può inviare informazioni utili se un prodotto è in esaurimento, velocizzando così la catena logistica”* (Esperto);
- svolge il compito di customer service sia offline sia online, in un rapporto personalizzato col cliente *“l'addetto alle vendite passa da essere un personal shopper in negozio a diventare un vero addetto customer service che dà la soluzione/il consiglio online, che avvisa quando la merce arriva in negozio ecc.”* (Esperto);
- coltiva la relazione social col cliente, come avviene in alcune catene retail dove gli addetti alle vendite aprono profili social propri o del singolo negozio (autorizzati dall'azienda) e agiscono da influencer interagendo coi clienti, consigliando prodotti, dando suggerimenti, postando offerte personalizzate. *“Ad esempio se arriva un nuovo prodotto fitness il venditore lo fotografa e lo condivide con tutta la banca dati dei clienti che sono appassionati di fitness. E se il cliente compera attraverso la pagina dell'addetto alle vendite a questo viene riconosciuta una percentuale”* (Azienda).

Aziende ed Esperti convergono nel prevedere che sono queste le prospettive evolutive che andranno consolidandosi per gli addetti alle vendite e che definiranno in futuro la specificità del ruolo. La figura dell'addetto alle vendite diventa sempre più un «supporto al cliente» (consulente, personal shopper ecc.); resta sempre importante la relazione individuale tra addetto e cliente, cui si aggiungono però altre modalità/canali. *“Gli addetti alle vendite devono riqualificarsi per venire incontro ai nuovi bisogni del cliente. L'omnicanalità deve accompagnare anche il venditore come già accompagna il cliente. Se no sarà difficile per gli addetti alle vendite sopravvivere nel tempo”* (Esperto), *“lo smartphone sarà lo strumento più utilizzato nelle relazioni sia offline che online”* (Azienda).

La trasformazione del ruolo dell'addetto alle vendite 2.0 presuppone già oggi nuove competenze, di cui i retailer stanno tenendo conto nelle politiche di selezione del personale. In particolare le caratteristiche più rilevanti richieste dalle aziende sono:

- Flessibilità, polivalenza, intercambiabilità. L'addetto alle vendite deve saper fare più cose, dalla vendita alla logistica (i ruoli fissi restano solo per le professioni molto specialistiche come il macellaio nel retail alimentare) *“10 anni fa si assumevano le persone solo per stare in cassa, oggi le assumi per il negozio, per l'area vendita, per la cassa, per la logistica, per la reception” (Azienda);*
- Attitudine al digitale, a seguirne l'evoluzione e gli aggiornamenti. Presuppone un cambio di mindset, la velocità di apprendimento, la capacità di adattamento continuo. *“Una volta imparavi ad usare uno strumento ed era così per anni, oggi ogni giorno ci sono piccoli cambiamenti e aggiustamenti di app e strumenti digitali che si evolvono e il collaboratore deve essere agile e flessibile” (Azienda), “l'addetto alle vendite deve mettersi nella condizione di pensare che non c'è nulla di definitivo ma che tutto è in evoluzione” (Azienda);*
- Auto-responsabilizzazione e proattività. *“Deve esserci proattività da parte del dipendente, che gli consenta di essere sempre aggiornato, non solo essere ricettivo ad aspettare che l'azienda ti dia gli strumenti. Questa è la difficoltà maggiore in questo momento” (Azienda), “le nuove modalità di lavoro chiedono di prendersi nuove responsabilità e di uscire dalla zona di comfort” (Azienda);*
- Conoscenza approfondita del prodotto e dei competitor. Per confrontarsi con clienti sempre più informati e competenti, che si documentano online prima di accedere al negozio *“L'addetto alle vendite 2.0 è un esperto digitale che collega tali competenze al prodotto e lo sa raccontare” (Esperto);*
- Capacità di ascolto del cliente, di osservazione, di acquisire e di usare le informazioni disponibili. In questo senso l'addetto alle vendite diventa un importante strumento di alimentazione del data base clienti e del CRM *“L'integrità dell'informazione sarà sempre più importante, significa conoscenza della merce e dell'interlocutore, conoscere la storia del cliente e seguirlo nell'arco della relazione col brand” (Esperto);*
- Caring e human touch. Approccio focalizzato sui bisogni del cliente e sulla customer experience nei vari canali da lui utilizzati più che sulla vendita in sé. È il plus “consulenziale” che valorizza il ruolo del venditore rispetto ad acquistare in autonomia online.

Nella percezione delle Aziende gli addetti alle vendite sembrano accogliere favorevolmente queste dinamiche di trasformazione. Le criticità appaiono marginali, in genere circoscritte alla fase di introduzione dei nuovi strumenti digitali ma agevolmente superate nel giro di poco tempo. Il processo di reskilling è stato facile e abbastanza veloce nel racconto delle aziende.

Anche in termini socio-psicologici l'impatto sembra sostanzialmente positivo: se da un lato l'avvento del digitale ha dematerializzato la relazione coi clienti, dall'altro però l'ha amplificata ben oltre il canale fisico; le aziende non rilevano tra gli addetti alle vendite vissuti negativi/depressivi dovuti alla perdita di ruolo, *"l'addetto alle vendite ha già una attitudine alla relazione e ha integrato tranquillamente gli strumenti digitali. La relazione si è addirittura rafforzata ampliandosi anche al canale digitale, che molti clienti preferiscono per il contatto col venditore"* (Azienda).

Tra le difficoltà iniziali che hanno coinvolto gli addetti alle vendite nel percorso di transizione digitale si segnalano:

- Problemi ad adattare il *modus operandi* abituale costruito sulla relazione col cliente nel mondo fisico alla relazione virtuale (la relazione via chat, videochat, telefono non è la stessa cosa). *"La commessa prima aveva di fronte il cliente in negozio ed aveva il suo set di regole per gestirlo, poteva contare anche sulla comunicazione non verbale"* (Azienda), *"Può esserci ansia di fronte al cliente che ha alzato l'asticella e strumenti nuovi"* (Azienda);
- Resistenze culturali al nuovo approccio "ibrido", un po' fisico e un po' digital, che richiede nuovi strumenti e un nuovo mindset, più proattivo *"la digital transformation non è solo imparare ad usare un tool o dei metodi differenti ma si porta dietro un approccio diverso all'attività che si svolge"* (Azienda);
- Impegno richiesto all'addetto alle vendite per formarsi una multi-competenza, dovendo integrare più competenze, formarsene di nuove, imparare ad utilizzare più strumenti, *"la multi-competenza crea difficoltà a cui non tutti erano preparati"* (Azienda);
- Qualche resistenza iniziale all'uso dello smartphone sul punto vendita. *"I nostri venditori 5 anni fa si vergognavano di girare con lo smartphone perché poteva sembrare che si stessero facendo gli affari propri. Poi il mindset è cambiato e oggi lo smartphone è utilissimo in negozio, sia dai clienti che dai venditori"* (Azienda);
- Incertezze tecniche nell'uso dei nuovi device tecnologici (smartpho-

ne, piattaforma per le spedizioni e per interfacciarsi con la logistica generano ansia quando non li si padroneggia ancora del tutto) *“dipende da quanto sei confident con la tecnologia” (Azienda), “per vedere se c’è disponibilità della merce ora gli addetti alle vendite devono rapportarsi con un tecnico di sistema che gestisce lo stock” (Azienda), “l’addetto alle vendite deve gestire anche la modalità di spedizione se la vendita avviene online. Non è più il semplice andare in cassa a pagare” (Azienda);*

- Qualche difficoltà per gli addetti alle vendite più maturi nel gestire il cambiamento uscendo dalla propria comfort zone *“procedono più lentamente, per step, facendo un passo alla volta per creare le condizioni ottimali al cambiamento” (Azienda).*

Solamente qualcuno tra gli Esperti enfatizza i possibili vissuti negativi di lungo periodo per gli addetti alle vendite connessi alla digital transformation e alla dematerializzazione delle relazioni: il lutto per l’assenza dei clienti in negozio; la svalutazione del Sé causata dal depotenziamento del proprio ruolo in seguito alla relazione ormai diretta tra cliente e prodotto; il timore di diventare obsoleti; la perdita di autostima; la mancata comprensione da parte dei datori di lavoro del cambiamento dal punto di vista emotivo-psicologico. *“È un settore traumatizzato e così le persone, e bisogna tenerne conto...” (Esperto).* Nessun manager aziendale però evidenzia criticità così marcate tra i propri collaboratori nei punti vendita.

#### 4.4 Approfondimento sulle tematiche di genere con Esperti e Parti Sociali

Il gap tra uomini e donne nel mondo del lavoro è un dato di fatto evidente per Esperti e Parti Sociali. Il problema è ricondotto a una matrice culturale e radicata per la quale non esistono correttivi facili e rapidi e che vede il ruolo della donna tuttora ancorato a ruoli fissi e stereotipati, con uno sbilanciamento di responsabilità e di opportunità a favore degli uomini *“siamo agli ultimi posti in Europa sia in termini di retribuzione sia in termini di carriera” (Esperto).*

Per tutti gli stakeholder interpellati, i due aspetti principali del gap tra uomini e donne sul piano lavorativo, cioè il divario salariale e la possibilità di raggiungere posizioni apicali, non possono essere disgiunti e non è possibile dire quale di due fenomeni sia maggiormente rilevan-

te in termini di gap di genere. Le due questioni sono strettamente connesse e tenute insieme da una variabile fondamentale quando si parla di lavoro e dalla quale bisogna partire: “L’organizzazione del tempo e il doppio lavoro”.

Sulle donne oggi grava ancora un doppio lavoro difficile da conciliare (lavoro produttivo e lavoro di cura) e questo ha effetto sul divario salariale e sulla possibilità di raggiungere posizioni apicali. Sebbene infatti in partenza le norme contrattuali siano paritarie, poi nel corso della carriera lavorativa la variabile tempo condiziona i percorsi di carriera e le differenze salariali:

- La disponibilità di tempo è uno dei principali criteri di valutazione all’interno delle organizzazioni. Raggiungere posizioni apicali significa anche dedicare tempo al di là dello stretto orario di lavoro e leggere le dinamiche all’interno del luogo di lavoro; i premi di risultato e di produttività sono legati alla presenza/al tempo messo a disposizione dal lavoratore; il part-time (cui le donne ricorrono più degli uomini) toglie visibilità alle donne all’interno dell’azienda; i congedi parentali hanno come effetto un freno sull’avanzamento professionale e salariale delle lavoratrici; l’organizzazione del lavoro genera il gap portando molte donne a scegliere la famiglia o ad autolimitarsi. *“In partenza siamo un paese a parità salariale ma poi per un normale avanzamento professionale è fondamentale il tempo disponibile. Il criterio oggi vigente nel mondo del lavoro è che sei affidabile se dedichi tempo all’azienda” (Parti sociali), “È un retaggio culturale che mette in condizione la donna di non poter scegliere. Diventa anche una questione mentale per cui è la donna che rinuncia” (Parti sociali), “Il divario salariale sulle retribuzioni base non c’è ma si crea nel momento in cui gli uomini sono più disponibili a lavorare 40-48 h settimanali mentre la donna con figli chiede il part-time” (Parti sociali), “Non si può vivere pienamente il contesto lavorativo e raggiungere posizioni apicali stando in part-time o lavorando da casa in smart-working” (Parti sociali);*
- La variabile tempo è una condizione di svantaggio per le donne che comporta un addensamento delle lavoratrici nelle posizioni più basse/di ingresso all’interno del mercato del lavoro, determina un crescente divario professionale e una più frequente/facile espulsione dal mercato del lavoro *“ho sentito aziende chiedersi perché investire soldi sulle lavoratrici quando queste a una certa ora pensano solo a cosa fare per cena” (Parti sociali). “Le donne restano di più con i con-*

*tratti part-time mentre gli uomini cercano altro. Per le donne il carico familiare rende tutto più difficile e le aziende ne approfittano” (Parti sociali);*

- La variabile tempo determina anche una maggiore concentrazione di donne in settori poco valorizzati dal punto di vista sia del riconoscimento sociale sia del riconoscimento economico;
- Il fattore tempo è amplificato inoltre dalla oggettiva mancanza di infrastrutture a supporto delle famiglie per la cura dei figli (asili in primis) che finisce quindi per gravare soprattutto sulle lavoratrici in mancanza di una rete parentale di sostegno (i “nonni-genitori”) o della disponibilità di risorse economiche autonome (baby sitter, colf ecc.), *“il problema della mancanza di infrastrutture per la gestione dei figli costringe uno dei due genitori a fare una scelta e normalmente è la donna a farla” (Parti sociali).*

Le aziende d'altra parte non rappresentano un motore di cambiamento, salvo eccezioni reiterano comportamenti e modelli organizzativi penalizzanti per le donne, incentrati sul “tempo” dedicato al lavoro, sulla “presenza” in azienda e oggi sulla “connessione continua” in smart-working. Se le donne guadagnano meno degli uomini dipende quindi dalle condizioni lavorative e dai “filtri” alla carriera posti dall'organizzazione del lavoro, per cui si genera un circolo vizioso tra gap di opportunità di carriera e conseguente gap salariale. È chiaro quindi che se non si creano le condizioni per facilitare la permanenza delle donne nel mercato del lavoro e se non si realizza una organizzazione del lavoro che permetta alle donne di conciliare lavoro e cura, le lavoratrici si troveranno sempre di fronte alla scelta se privilegiare la carriera oppure la famiglia. A monte però c'è soprattutto il tema culturale del lavoro di cura non condiviso tra uomini e donne, dove una soluzione appare difficile nel breve periodo in quanto richiede un cambio di mentalità profondo. In Italia ad esempio il raggiungimento di posizioni lavorative apicali da parte delle donne è cresciuto negli ultimi anni, ma sotto la spinta di una norma di obbligo (la quota di genere per disposizione di legge) che non per effetto di un vero cambiamento culturale. Inoltre i pregiudizi ancora forti nel mondo del lavoro (ma anche nella società tutta) vengono ricondotti alla dominante mentalità maschile, ma anche allo scarso interesse a valorizzare un approccio “al femminile”, riconoscendo che ci sono modalità differenti tra donne e uomini.

*“Le aziende incentivano la disponibilità di tempo e non la valorizzazione della performance o degli obiettivi” (Esperto), “il gap è un tema di organizzazione del lavoro ma c'è anche l'esigenza di combattere ste-*

*reotipi culturali radicati” (Parti sociali), “abbiamo ancora l’idea che la donna deve essere la sola responsabile del lavoro di cura e il gap si determina su questo perché le donne sono costrette a prendere il part-time o a licenziarsi. Occorre invece mettere la donna nella condizione di poter scegliere” (Parti sociali), “Dove non ci sono vincoli e quote di genere non si vedono significativi cambiamenti” (Parti sociali), “È un problema di riconoscibilità delle differenze e di valorizzazione delle stesse, e questo non è un attentato alla supremazia maschile!” (Parti sociali).*

La formazione appare a molti stakeholder secondaria di fronte ad un problema che è eminentemente culturale e che andrebbe affrontato principalmente su questo terreno all’interno della società, della famiglia, della scuola, fino all’interno della stessa cultura aziendale, dove dovrebbero essere i manager in prima battuta a dare un imprinting chiaro. Il fatto che il gap di genere non sia riconducibile ad un tema di formazione appare avvalorato anche dal fatto che spesso le donne si mostrano più attente, motivate e serie nel seguire attività di formazione e nell’applicarsi, ma questo non sembra poi incidere significativamente sui percorsi di carriera che rispondono invece a logiche dominate dal fattore «tempo» (come visto). Poi certamente la formazione può aiutare a recuperare i divari di conoscenza, di addestramento e di alfabetizzazione digitale, facendo rientrare nel mercato del lavoro le figure più fragili, che più facilmente sono donne impiegate in lavori precari, part-time o poco qualificati.

*“Il gap non è un tema di formazione, è più frutto di un pregiudizio culturale” (Esperto), “la formazione è secondaria, bisogna lavorare sui top manager perché è da lì che viene la cultura dell’azienda” (Esperto), “occorrerebbero programmi formativi ad ampio spettro per tutta la cittadinanza, per aprire le menti a nuovi modelli culturali” (Esperto), “bisogna redistribuire le responsabilità a partire da una buona genitorialità” (Esperto), famiglia e scuola sono le prime agenzie educative” (Parti sociali), “servono più imperativi valoriali dall’alto che comprensione del fenomeno e formazione dal basso” (Parti sociali), “bisogna coinvolgere l’azienda e non solo il lavoratore/lavoratrice” (Parti sociali), “le donne in genere si applicano di più nella formazione, gli uomini la fanno «spontaneamente» perché devono. Ma poi entra in gioco la variabile tempo e la donna è meno disponibile a straordinari e ruoli di responsabilità” (Parti Sociali), “la formazione è importante per riqualificare chi ha scarse competenze e sono soprattutto le donne che hanno contratti di lavoro precari” (Parti sociali).*

Emergono tuttavia, a detta di alcuni, due filoni formativi di più ampio respiro culturale che potrebbero aiutare a ridurre il gender gap:

- Formazione sulle soft skills, ambito nel quale le donne hanno abitudini e attitudini maggiori degli uomini. Alla formazione si chiede però la capacità di legare maggiormente le soft skills ai luoghi di lavoro e di non stereotipizzarle nell'idea che siano solo skill di tipo familiare e relazionale. Le soft skills riguardano la capacità di muoversi in ambienti che diventano più complessi, dove il campo di progettualità e autonomia dei lavoratori è più alto, appaiono abilità particolarmente adatte in un contesto come quello attuale di transizione digitale dove non sono sufficienti le capacità tecnologiche, ma in cui si chiede alle persone di saper lavorare in rete con gli altri, di essere capaci di inventarsi soluzioni di fronte ad un problema, di essere flessibili e multitasking *“sono attitudini che mediamente una donna si trova ad utilizzare tutti i giorni...” (Parti sociali)*, *“non si tratta di difendere il panda ma di valorizzare le potenzialità delle donne” (Parti sociali)*, *“per troppo tempo trascurate in Italia...ad esempio sarà importante capire come lavorare in gruppo” (Esperto)*;
- Formazione rivolta agli uomini sulle politiche di genere in modo che ne acquisiscano il linguaggio e la sensibilità per riuscire a leggere le dinamiche dai diversi punti di vista (maschile e femminile) *“in questo senso la formazione sarebbe importante per fornire quegli strumenti e chiavi di lettura per arrivare davvero ad una parità” (Parti sociali)*.

## 4.5 Ipotesi evolutive e soluzioni formative auspicate

Tutti gli stakeholder interpellati attribuiscono un ruolo fondamentale al management nella gestione ottimale della transizione - prima di tutto “culturale” - che attraversa oggi le aziende nell'ambito della digital transformation. I manager sono il motore di ogni cambiamento aziendale ed è fondamentale che siano loro i primi a capire che oggi la soluzione digitale è la base stessa del business (trasversalmente ai vari settori) e non un semplice supporto. È sempre più evidente quindi la necessità per il management di “immergersi” nella tecnologia per essere credibile ed efficace nella azione di leadership, *“occorre innanzi tutto far capire al management che il digitale non è solo importante in termini di ICT ma a livello di vera strategia complessiva” (Esperto)*.

Il management è visto come “abilitatore” della trasformazione e tale ruolo si declina secondo schemi/capacità su cui si registra una sostan-

ziale uniformità di visione tra i vari stakeholder:

- in quanto abilitatore il management deve avere anzitutto un ruolo attivo, essere sponsor, ambasciatore e portavoce della trasformazione, facendone vedere il lato positivo ed evolutivo *“il management deve spingere la trasformazione digitale, deve essere il primo sponsor per non restare indietro di fronte alle resistenze” (Azienda)*;
- deve avere la capacità di mostrare la direzione verso cui l’azienda sta andando e di renderne partecipi i collaboratori al di là delle difficoltà contingenti (es. un cambiamento di procedura). Il concetto di purpose assume rilevanza particolare, significa far capire alle persone perché gli si chiede di cambiare, *“il compito principale del management è spiegare il senso delle cose per gestire in modo ottimale queste transizioni” (Azienda)*, *“il ruolo del management è quello di dare purpose, visione della strategia, dare informazioni per esercitare il ruolo in modo diverso” (Esperto)*;
- deve sapere trasmettere fiducia in quello che si sta facendo, motivare i dipendenti, spiegare il perché di certe scelte, *“deve rendere comprensibile il cambiamento e trasmettere fiducia nel futuro” (Azienda)*, *“il manager deve essere un accompagnatore ingaggiante e stimolante. Guida al cambiamento e nella motivazione dei suoi collaboratori” (Azienda)*;
- deve improntare la leadership al dialogo e ascolto attivo delle persone che vivono il cambiamento, capire le difficoltà, essere aperti al confronto anche per trovare soluzioni insieme. In questo senso il management deve farsi portavoce della «cultura del feedback» *“io penso che ci sia da imparare da tutti, ascoltare tutti, come vivono l’esperienza” (Azienda)*, *“in questa trasformazione epocale occorre far emergere le difficoltà insieme alle persone che le vivono, non calandole dall’alto” (Esperto)*, *“confrontarsi, non porre la questione e basta” (Azienda)*, *“i dipendenti aiutano a migliorare il percorso e a capire il funzionamento, poi le persone diventano punto di riferimento per i colleghi” (Azienda)*, *“noi abbiamo sviluppato un’applicazione per dare un feedback a ciascun collaboratore da parte degli altri” (Azienda)*;
- deve aiutare i collaboratori a sviluppare il proprio talento all’interno di un processo di reskilling che, come visto, è/sarà un nodo centrale della digital transformation *“sarà importante per i manager saper ricollocare le risorse e incoraggiare l’apprendimento continuo” (Azienda)*, *“un responsabile che sa come guidare al cambiamento e presentarlo come opportunità di crescita professionale” (Esperto)*;

- deve mettere i collaboratori nelle condizioni di prendere decisioni velocemente e in autonomia, delegando e responsabilizzando, *“la digitalizzazione velocizza tutto, la decisione deve essere presa velocemente e il più vicino possibile a dove ha i suoi impatti”* (Azienda);
- deve porre le condizioni e costruire il contesto per cui l’errore venga appreso in modo “sano” all’interno della transizione. In questo senso in alcune aziende si procede per *test & learn*, provando soluzioni e procedure su piccola scala per poi applicare a tutta l’organizzazione ciò che si è sperimentato. *“Ogni trasformazione procede per prove ed errori e questo va messo in conto e spiegato per rassicurare i collaboratori”* (Esperto), *“deve esserci il diritto all’errore. Noi abbiamo creato anche una community per condividere le esperienze negative”* (Azienda).

Le ipotesi evolutive per quanto riguarda la figura dell’addetto alle vendite contemplano - come visto - un utilizzo sempre maggiore di strumenti e piattaforme digitali, a partire dallo smartphone, divenuto ormai “uno strumento” indispensabile per i venditori nel dialogo col cliente sia sul punto vendita sia online. L’addetto alle vendite in questo “retail mix” sembra destinato a diventare una figura sempre più ibrida tra consulente virtuale e assistente fisico, in ciò adeguandosi perfettamente all’analogica trasformazione che ha caratterizzato il cliente, che si muove ormai in una dimensione omnicanale, dove le barriere tra fisico e digitale tendono a scomparire. Il digitale ha quindi ampliato la capacità relazionale dell’addetto alle vendite senza depotenziarne il ruolo, almeno nelle grandi catene del retail che possono contare su un canale digitale ben strutturato e sempre più integrato al canale fisico: le interazioni umane in negozio vengono addirittura migliorate e il negozio diventa sempre più un hub connesso, sede di diversi livelli di servizio (vendita diretta, assistenza per acquisto online, ritiro/pagamento di acquisti effettuati online ecc.). Il digitale consente poi all’addetto alle vendite 2.0 una straordinaria autonomia ma gli chiede anche una maggiore flessibilità e responsabilizzazione.

In prospettiva futura l’addetto alle vendite, dotato di applicazioni di vendita mobile (smartphone, tablet ecc.), potrà avere a disposizione - grazie ai big data - informazioni e conoscenze che gli consentiranno interazioni su misura coi clienti (soprattutto se consolidati), potrà identificare prodotti e servizi di interesse in base agli acquisti precedentemente effettuati dal cliente o alle promozioni cui ha aderito, potrà diventare un consulente di vendita sempre più esperto e con un livello

di empowerment sempre maggiore. È probabile che in questa transizione a negozi connessi in modo più digitale gli addetti alle vendite possano sentirsi più soddisfatti del loro ruolo così come ai clienti sembrerà di ricevere un servizio più rilevante e personalizzato *“l’assistente in negozio sarà sempre più a corollario dell’online. Il cliente va in negozio non solo per comprare ma anche per ritirare, riportare, acquistare online, pagare quello che ha comprato online” (Esperto), “bisognerà vedere l’evoluzione per queste figure. Ora siamo nel next normal ed è ancora un po’ presto per fare previsioni ma in prospettiva si ipotizza che aumenteranno due attitudini per gli addetti alle vendite: il caring e l’osservazione del cliente da un lato, e dall’altro il filone big data prodotto dai sensori nei negozi, dalle etichette intelligenti RFID e QR, ai pagamenti elettronici...” (Esperto).*

In un contesto in rapida evoluzione in conseguenza della digital transformation anche i metodi e gli strumenti formativi devono evolvere per adeguarsi al cambiamento. Emergono due linee guida che dovrebbero improntare i futuri processi formativi, e sulle quali convergono sia le Aziende sia gli Esperti:

- La formazione a distanza (FAD) è sempre più centrale e andrà consolidata dopo le esperienze fatte durante la pandemia che hanno portato a riflettere maggiormente sulle sue peculiarità. Ci sarà sempre più spazio per strumenti digitali potenti in ambito formativo, si apriranno nuove possibilità, si svilupperanno nuove metodologie ma bisognerà imparare a non utilizzare la FAD come semplice trasferimento online della formazione fisica. *“Nel periodo del Covid abbiamo digitalizzato tutti gli strumenti e i percorsi formativi e vogliamo continuare su quella strada” (Azienda), “la FAD deve essere una cosa diversa, se è un semplice webinar con slide da leggere è inefficace. Il rischio è di fare online quello si faceva in presenza, e non funziona” (Esperto), “la FAD deve prevedere aule virtuali con video, test, giochi interattivi” (Azienda);*
- La formazione sempre più personalizzata, sia sulle esigenze dell’azienda sia sul singolo dipendente. Una formazione customizzata sempre più vicina ai bisogni del singolo settore e alla sua realtà operativa, capace di ascoltare le vere esigenze del mercato e di intercettare i cambiamenti più significativi. *“La formazione deve diventare un deduttore di strumenti per il mio specifico settore” (Esperto), “ad esempio un addetto al layout si trova in negozio con l’iPad in mano e vede sul momento un video tutorial da un esperto su come allestire*

*un layout in base al bisogno che l'addetto ha in quel preciso momento".*

Queste tendenze di fondo dovrebbero poi concretizzarsi in strumenti formativi adeguati all'attuale contesto di transizione tecnologica, di trasformazione del mercato del lavoro e di evoluzione delle figure professionali.

La formazione oggi diventa più liquida, diluita e dematerializzata, si allontana dal classico modello della formazione d'aula che impegna per molte ore al giorno, consentendo al dipendente, grazie agli strumenti digitali, di autodeterminarsi e di scegliere il momento più adatto per apprendere. L'attività formativa diventa quindi qualcosa di più personale e meno legata al dovere aziendale, *"una volta la formazione era un momento aziendale istituzionale, c'era l'aula ed era una giornata/mezza giornata retribuita nell'orario di lavoro, ora il dipendente la può fare alla sera se vuole invece di guardare la televisione" (Azienda), "il dipendente oggi può scegliere lui quando fare formazione" (Azienda), "Cambiano i metodi della formazione, oggi la formazione è più un alfabeto morse che una scatola, ha una sua punteggiatura di attività di tipo diverso che hanno scopi differenti" (Esperto).*

Gli stakeholder interpellati individuano alcune metodologie formative ritenute particolarmente efficaci e spesso già sperimentate con soddisfazione dalle aziende e dai formatori:

- Metodologie blended, che mixano la formazione fisica con quella digitale, che coniugano momenti di interazione tra i partecipanti con momenti di approfondimento individuale *"ad esempio puoi coinvolgere online più persone di negozi diversi per la parte teorica e poi ciascuno allo scaffale del suo negozio mette in pratica e mostra quello che fa concretamente" (Azienda);*
- Sempre in un'ottica blended sembra riscuotere un crescente interesse la combinazione tra formazione «asincrona» (es. auto-apprendimento con video registrato sulla parte teorica fruito individualmente quando si è più comodi) e formazione «sincrona» (l'incontro col docente/formatore - online o in presenza - per l'esercitazione e lo scambio di domande e risposte "in diretta" su quanto appreso dal video). Poter usare sia la parte sincrona sia la parte asincrona appare un valore distintivo della formazione online, dove ciascuna delle due parti può essere utilizzata indistintamente prima o dopo (ad es. la teoria può precedere l'esercizio ma può anche essere successiva all'esercizio come razionalizzazione del metodo) *"il for-*

*matore fa un video di 30' che uno si guarda quando vuole e poi c'è una sessione in contemporanea col formatore e i partecipanti per le Q&A", "può esserci la sperimentazione di attività laboratoriali col docente e il confronto su problematiche che si sono incontrate e poi successivamente l'apprendimento teorico delle tematiche... prima di passare ad un argomento successivo" (Esperto);*

- Micro-learning, moduli formativi "in pillole" e "spacchettabili" per essere fruiti velocemente e in vari step all'interno degli spazi liberi della giornata *"pillole formative, contenuti brevi accessibili da tablet/ smartphone durante la giornata o alla sera" (Azienda), "i grandi moduli vanno spezzettati anche in corsi di 2 minuti su concetti specifici" (Azienda), "formazione diluita, ad esempio una mezz'ora ogni tot di tempo durante la giornata lavorativa" (Azienda), "non funzionano più le giornate intere d'aula" (Azienda);*
- Formazione self-service/self-learning, in cui è il dipendente che decide autonomamente quando fare formazione e sceglie online il contenuto formativo che gli è più utile al momento tra quelli proposti. Tale modalità:
  - Presuppone una responsabilizzazione delle persone e l'indicazione di un percorso chiaro da parte del management. *"Il self-learning è crescente ma è possibile solo se le persone hanno chiaro il loro ruolo, il bilancio delle competenze attuali e le prospettive. Bisogna fargli venire voglia di studiare se no l'e-learning non serve a niente" (Esperto);*
  - Richiede che la formazione sia "ingaggiante", coinvolgente sia dal punto di vista degli strumenti utilizzati (es. video, role playing, gamification) sia da quello della *purpose* (rendere i dipendenti partecipi e protagonisti del futuro dell'azienda), *"lavorare in una logica più coinvolgente perché il corso di formazione non sia fruito passivamente ma come parte del disegno del futuro dell'azienda" (Esperto), "oggi siamo indietro su come rendere appetibile l'apprendimento online in autonomia" (Esperto), "la formazione cambierà in futuro e seguirà questo filone del prendersi cura e del narrare una storia in cui ogni collaboratore è protagonista" (Esperto).*
- Training on the job, dove si abbatte il confine tra formazione e lavoro, sovrapponendo i due momenti;
- Formazione peer-to-peer attraverso l'affiancamento lavorativo di una figura professionale che aiuta il collega a migliorarsi. Può assumere la forma di coaching, tutoring, mentoring o reverse mentoring (es. il

senior che accompagna il giovane e il giovane che insegna il digitale al senior), sconfinare nella co-creazione. *“Il coaching sul campo in una situazione reale, mostrare come si poteva fare una certa cosa, lavorare sui punti di miglioramento della singola persona” (Azienda), “ad esempio penso all’affiancamento nel caso di una telefonata al cliente” (Azienda);*

- Classe inversa, dove i collaboratori studiano un argomento per proprio conto e poi lo spiegano in aula (reale o virtuale).

Alcuni stakeholder sottolineano l’importanza di alternare tali modalità per rendere la formazione sempre nuova e stimolante per le persone coinvolte, ma anche la difficoltà a valutare una attività formativa sempre più liquida, frammentata e dematerializzata utilizzando i tradizionali KPI di monitoraggio *“Non ha più senso usare il classico KPI «ore di formazione/uomo» visto che adesso si accorciano molto i tempi della formazione” (Azienda), “resta una domanda aperta: quali sono i giusti KPI della formazione?” (Azienda).*

Gli Enti bilaterali hanno un ruolo importante, in quanto se ne riconosce la competenza, e potrebbero essere acceleratori dei processi di trasformazione, e per farlo serve allineare maggiormente l’offerta all’evoluzione delle metodologie formative e ai nuovi modelli di apprendimento, che prevedono ad esempio un uso dell’aula, non come tradizionale luogo di lezione, ma come laboratorio esperienziale di esercitazioni guidate (sincrone) dopo un apprendimento individuale in modalità online (asincrono). oggi, peraltro, la formazione d’aula e in grandi gruppi, per gli addetti alle vendite in particolare, appare una modalità superata (come visto): la formazione è più sul punto vendita e si avvale di processi di training on the job, di coaching, di mentoring ecc. La formazione deve prevedere sempre più gli strumenti tecnologici digitali ed essere declinata su piattaforme. La sfida per gli Enti bilaterali oggi è inoltre quella di proporre metodologie formative ingaggianti e step formativi veloci *“l’attività formativa sarà sempre più un momento nell’ambito della giornata e non una formazione d’aula che ti tiene via, ad esempio, per due giorni consecutivi” (Esperto), “il modello tradizionale del «vieni in aula che ti spiego delle cose» non funziona più” (Esperto), “gli Enti bilaterali devono avere voglia di rigenerarsi e reinterpretare i ruoli formativi” (Esperto), “Quadrifor non è ancora in linea con questi modelli di apprendimento” (Esperto), “Devono farsi una domanda su quali siano le nuove metodologie formative, ormai non si tiene più in aula la gente per mezza giornata” (Azienda).*

A livello di contenuti:

- le aziende in particolare suggeriscono agli Enti bilaterali di confrontarsi con loro sulle nuove esigenze e sui bisogni di trasformazione di cui necessitano i processi digitalizzati, essendo questi peculiari alle differenti realtà aziendali. Le offerte formative potrebbero essere maggiormente ritagliate, ad esempio, per tipologia di settore oppure di azienda. In sintesi, trasversalmente alle Aziende, il principale bisogno emerso nei confronti degli Enti bilaterali è che siano più innovativi e vicini alle aziende e alla loro realtà operativa. *“Potrebbero essere più che in passato a contatto con questo mondo” (Azienda), “considerando le competenze di un Ente come Quadrifor, potrebbe riuscire ad essere più vicino alle aziende, più innovativo e con offerte differenti” (Azienda), “Gli Enti bilaterali devono essere più che in passato a contatto col mondo dell’impresa che sta andando nelle direzione del digitale e si aspetta da loro che usino gli stessi strumenti, che superino l’approccio vecchio stile alla formazione” (Azienda);*
- Alcuni Esperti gli Enti bilaterali, potrebbero cogliere l’opportunità della trasformazione in atto, provando a rivestire un ruolo più incisivo nell’ambito della digital transformation, orientando le attività formative non solo sugli abituali strumenti (es. i corsi sulla sicurezza) quanto sullo sviluppo di un mindset aziendale, aiutando le aziende ad individuare i dipendenti che possano farsi carico di alimentare la cultura dell’innovazione e della sperimentazione cui *“Potrebbero insegnare ad assumere un mindset per entrare nella digital transformation.” (Esperto).*



## Conclusioni



L'analisi qualitativa condotta con accademici, esperti e stakeholders del mondo del lavoro nel settore del retail ha evidenziato elementi di lettura noti anche agli osservatori del terziario e nella letteratura di settore, soprattutto in relazione ai cambiamenti che sono stati maggiormente adottati dalle aziende con la digital transformation e in risposta alle limitazioni della pandemia.

La tecnologia digitale ha fatto il suo ingresso nelle organizzazioni aziendali già dal 2016 e quelle più restie ad introdurre le tecnologie sono state spinte dai provvedimenti introdotti per l'emergenza sanitaria ad adottare velocemente soluzioni digitali per continuare nell'attività produttiva. Il Covid-19 quindi è stato un singolare acceleratore dei cambiamenti organizzativi, grazie alle potenzialità offerte dall'innovazione tecnologica entrata in maniera trasversale in diverse aree di business e nei diversi livelli organizzativi, cambiando profondamente i ruoli, le prestazioni lavorative in tutti i settori e i modelli di business.

Le trasformazioni che le imprese si aspettavano di compiere in qualche anno sono state accelerate in pochi mesi, con effetti immediati nei mercati e nei comportamenti dei cittadini. Nei primi tre mesi della pandemia hanno comprato online per la prima volta 2 milioni e 100 mila persone, mentre nel 2019 i nuovi clienti registrati in questi canali sono stati 700 mila. In breve, in pochissimo tempo sono triplicati i valori.

Le soluzioni adottate dalle imprese e gli effetti dell'eccezionalità dell'evento pandemico hanno messo in risalto alcune implicazioni che interessano in maniera trasversale il mondo del lavoro, quali: l'incertezza del sistema economico, che scaturisce dalla fragilità delle aziende di interi settori produttivi e quindi dei lavoratori interessati, i rapidi cambiamenti dei modelli di business, la diffusione del lavoro agile, largamente adottato durante la pandemia, incluso il settore del commercio. Per alcuni testimonial, in futuro, il remote working si affiancherà al

lavoro in presenza, così come le modalità di formazione a distanza, promosse sulla necessità del distanziamento sociale, che rimarranno accanto ad un ritorno in presenza.

Tuttavia, queste considerazioni avvengono in una cornice storica che risente ancora fortemente delle influenze delle limitazioni, poiché viviamo, seppur con condizioni meno stringenti, gli effetti della pandemia, e solo la storia potrà restituirci quali soluzioni tra quelle adottate rimarranno in effetti attive e con quale intensità e frequenza diventeranno organiche alla realizzazione delle attività. Al momento sono ancora utili le precauzioni e alcuni cambiamenti introdotti nei processi di lavoro, che hanno comportato la nascita di nuove figure professionali, modificato i profili dotandoli di nuovi strumenti, introdotto la cultura della valutazione del lavoro a progetto e per obiettivi.

### **Cambiamenti nei profili**

La formazione negli ultimi due anni è andata incontro alle esigenze di upskilling<sup>20</sup> e di reskilling<sup>21</sup> dei lavoratori che hanno colto nei primi mesi del 2020 l'occasione per formarsi, grazie alle disponibilità dei corsi a distanza.

Nelle trasformazioni avviate dalle imprese del commercio gli addetti alle vendite hanno mostrato buone capacità di adattamento alle nuove situazioni. Alcuni settori commerciali non sembrano aver subito effetti negativi dalle limitazioni, grazie alle innovazioni digitali già introdotte. Le aziende che prima della pandemia avevano avviato un canale e-commerce in affiancamento alla vendita fisica e che nell'emergenza ne hanno potenziato la capacità di risposta, migliorando i servizi di accompagnamento al cliente, di logistica e soprattutto quello di assistenza, sono riuscite nella continuità dell'attività e in qualche caso ad aumentare il volume delle vendite. Qualcuna tra queste ha anche ampliato le opportunità affiancando altri canali, servendosi di altre reti organizzate, oppure di piattaforme commerciali generaliste, impegnando così un numero maggiore del personale dedicato a questi servizi.

Le aziende che erano sprovviste di piattaforme commerciali hanno dovuto affrontare con un maggiore senso di emergenza e con rapidità

<sup>20</sup> sviluppo di nuove competenze del lavoratore che lo mettono in grado di essere una risorsa più efficace e qualificata nella medesima qualifica.

<sup>21</sup> sviluppo di abilità significativamente differenti per mettere il lavoratore in grado di ricoprire un ruolo diverso.

l'introduzione della vendita online e le relative soluzioni digitali, riorganizzando rapidamente il personale alle vendite da dedicare al presidio di questa attività, fornendo frequentemente un adeguato supporto formativo. Pertanto, l'introduzione e l'ampliamento dell'attività e-commerce hanno richiesto in alcuni casi di intervenire sulla formazione dei retailer mirata al reskilling per nuove mansioni, quali ad esempio la capacità di leggere i big data e migliorare le capacità decisionale basata su di essi, oppure l'uso di nuovi dispositivi per la gestione delle attività in carico. In altri casi la formazione è stata mirata all'upskilling del personale dedicato alla vendita, che ha iniziato ad operare anche nel canale online, cambiando fundamentalmente le modalità di lavoro e il modello di business.

Il processo di acquisto a distanza e quella nel punto vendita si sono affiancate anche con soluzioni integrate. Infatti, è possibile ricorrere al sito per informarsi e scegliere l'acquisto, e recarsi poi presso il punto vendita prescelto per il ritiro. Il venditore in questa nuova procedura è diventato una figura anfibia, che opera tra il fisico e il digitale, e omnicanale inglobando competenze vecchie e nuove. Il contatto con i clienti, l'esperienza che può aver luogo e il servizio da offrire sono cambiati in modo sostanziale, si è assistito ad una metamorfosi del comportamento di acquisto. Il cliente è sempre più informato sui prodotti e quindi l'addetto alle vendite assume ruoli diversi e nuovi, fornisce supporto ai clienti meno tecnologizzati, finalizza l'acquisto evitando le file alle casse, effettua videochat per presentare i prodotti, oppure per visualizzare la loro disponibilità, supporta la logistica, contatta telefonicamente il cliente, diventa consulente agli acquisti fornendo approfondimenti tecnici sui prodotti. L'elemento chiave in questo processo di acquisto è proprio il retailer, le sue capacità comunicative e la sua preparazione sono gli elementi di forza nella relazione con i clienti, e quindi per il mantenimento o acquisizione da parte dei brand o imprese di quote di mercato.

Le imprese ritengono utile la formazione, in particolare nella transizione al digitale, e suppongono che in futuro la formazione a distanza apra a nuove possibilità e a nuove metodologie didattiche che consentiranno su un versante, una maggiore diffusione e maggiori opportunità per aggiornarsi, e dall'altro, che la formazione possa intercettare i cambiamenti più significativi anticipandoli. In verità questa attenzione è in atto già da qualche tempo e lo dimostra il fatto che la formazione in chiave digitale, per i diversi profili del settore, è proposta da diversi anni, sia da Quadrifor sia da Ebinter.

Tuttavia si può osservare che certamente non tutte le imprese si sono attivate in questa direzione con la stessa sensibilità e visione strategica. Pertanto, questa tipologia di osservazioni potrebbe essere collegata ad altri aspetti, quali l'attenzione delle organizzazioni a cogliere i cambiamenti e leggere i fabbisogni formativi, capacità diffusa nella cultura gestionale delle grandi imprese, e molto meno in quelle di medie e piccole dimensioni. Dalle informazioni raccolte sembra ancora diffusa l'opinione che la formazione rappresenti ancora solo un costo, piuttosto che una misura strategica per programmare trasformazioni organizzative e per rispondere prontamente ai cambiamenti. Inoltre, indicare la formazione fruibile a distanza come sostitutiva del programma tv della serata, connota il processo dell'apprendimento come un'opzione diversiva, da fruire per svago, e non un processo di elaborazione dell'esperienza lavorativa che richiede spesso di resettare comportamenti acquisiti per sostituirli con nuovi processi e capacità, un impegno dei lavoratori con il quale rileggere i processi di lavoro con nuovi strumenti, per individuare nuove soluzioni adatte al proprio contesto. In breve, un impegno che richiede un tempo e un setting dedicato e finalizzato.

### **Cambiamenti nel Retail: la digitalizzazione nella vendita**

La quarta rivoluzione scaturita dall'impiego massiccio del digitale ha quindi trasformato la relazione che l'uomo costruisce con gli elementi che lo circondano, siano essi reali o virtuali/informazionali. La velocità, con la quale le tecnologie stanno trasformando l'ambiente in cui l'uomo organizza le sue attività, ha superato ogni previsione. Le interfacce disponibili attraverso le applicazioni mettono in comunicazioni tipologie di esperienze diverse, amplificano e trasformano radicalmente l'ambiente in cui gli utenti possono agire, sperimentando nuovi sistemi. Come afferma Floridi<sup>22</sup> le ICT stanno riontologizzando il nostro mondo. Il ricorso alle interfacce allontana l'uomo dal suo habitat, così come lo abbiamo conosciuto, portandolo nell'infosfera, e in questo processo sperimenta la ridefinizione della sua natura. Ciò comporta un passaggio, da una prospettiva materialistica, nel quale sono importanti le esperienze fisiche e gli oggetti, ad una informazionale, dove acquista importanza l'essere potenzialmente soggetto a interazione, in cui gli utenti che utilizzano l'infosfera possono costruire nuove esperienze e

<sup>22</sup> L. Floridi, "La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo." Milano, Raffaello Cortina, 2017.

nuove relazioni. Quindi l'infosfera ha cambiato definitivamente il modo in cui conosciamo e costruiamo in nostro ambiente. La distinzione delle attività online e offline non esiste più, la realtà è *onlife*.

L'esperienza di acquisto è cambiata in modo sostanziale con l'accelerazione digitale impressa dalle limitazioni. Le aziende che hanno avviato la transizione digitale prima del 2020 hanno avuto modo di individuare gli assetti interni e le soluzioni organizzative più adatte dopo una fase di esplorazione, mentre quelle che lo hanno fatto in risposta alle azioni di contenimento della pandemia potrebbero aver dovuto trovare delle soluzioni rapide, che probabilmente nel tempo saranno oggetto di revisioni e riorganizzazioni; comunque si è avviata in maniera consistente una ricomposizione del sistema di vendita. Per questo secondo gruppo potrebbe essere necessario dover rivedere qualcosa del processo, per migliorarlo e ritagliarlo su alcune specificità.

In ogni modo, i punti vendita stanno affrontando una fase storica di forte trasformazione. La loro funzione è entrata nel vortice dei cambiamenti delle abitudini sociali e gli store fisici sono in cerca di un nuovo compito, di una nuova mission, in equilibrio con l'e-commerce e per qualche tipologia, come i brand con vendite dirette, la ricerca di nuovi sistemi si estende all'individuazione del concept del prodotto. Gli acquisti si possono finalizzare con il ritiro negozio, ma è anche vero che i clienti possono conoscere lì il prodotto di loro interesse, richiedere eventuali personalizzazioni e acquistarlo online. In breve, acquisiscono nuove funzioni integrate con i processi disponibili con le applicazioni, in una versione *onlife*.

Come abbiamo visto, nello store fisico acquista un maggior peso la componente dei servizi disponibili nella relazione con i clienti, pertanto la socialità, intesa come cura della relazione umana, diventa centrale nel servizio e nella prestazione lavorativa. Per questo motivo i retailer più attenti diventano i migliori narratori dei clienti, poiché sono in grado di conoscere, seppur limitatamente alla fase di contatto, i loro bisogni, le loro considerazioni sui prodotti proposti, le impressioni e le loro esperienze, e grazie a ciò i medesimi possono elaborare e partecipare alla messa a punto di nuove proposte. L'essere propositivi (*be purposeful*) è diventato fondamentale nel retail. Gli store fisici, in questa trasformazione, diventano principalmente dei luoghi in cui si capitalizza la conoscenza sui bisogni del mercato, e il marketing in questa trasformazione dovrà trovare nuove formule per supportare nuove soluzioni.

Giuseppe Stigliano,<sup>23</sup> in qualità di esperto marketing, pensa che il cambio di paradigma nel commercio porterà presto alla revisione dei KPI per la valutazione dei punti fisici e accenna alla necessità di trovare nuove metriche. Quindi dai sistemi che saranno adottati dipenderanno probabilmente l'insieme delle implicazioni dei prossimi scenari che investiranno il settore. Al momento le implicazioni della pandemia hanno portato più in generale l'attenzione su due tematiche, la sostenibilità del modello economico e l'interesse per le persone. Alcuni settori produttivi sono fortemente coinvolti da questi importanti orientamenti e diventa cruciale capire le possibili traiettorie di sviluppo e trovare delle variabili operative. Soprattutto, alla luce di quanto accaduto, ciò che sembra fare una certa differenza per le aziende nell'affrontare il cambiamento è la capacità di gestire l'incertezza, riuscire a lavorare in situazioni caratterizzate da indeterminatezza del contesto, rimanendo concentrati sul fatto che ciò che si fa lo si fa con e per le persone, per l'ambiente e per il business.

### **La centratura sulla componente esperienziale non è sufficiente**

L'affermazione dell'e-commerce ha spinto le imprese a riorganizzare il loro business, portandole a riconsiderare la relazione con i clienti e a porre al centro dell'attenzione la loro esperienza di acquisto.

Per le aziende questo passaggio ha comportato una fase di esplorazione/sperimentazione nel quale rielaborare la customer experience *onlife*. Dalla semplicità d'uso delle interfacce all'attenzione al cliente in presenza, dalla navigabilità dell'applicazione alla proposta del prodotto ancora prima che se ne espliciti il bisogno. Le sfide delle organizzazioni del retail sono tante e i manager in questo cambiamento hanno un ruolo decisivo nel tracciare gli scenari che possono essere raggiunti, nel tradurle in tappe intermedie, oppure nell'individuare soluzioni che agiscano in equilibrio con l'incertezza degli scenari, ma è anche vero che il personale impegnato nei diversi livelli organizzativi può rivestire un proprio ruolo, contribuendo con proposte che possono migliorare i processi e i risultati.

L'e-commerce ha comportato per alcune aziende l'ampliamento dell'organico, per altre lo spostamento delle risorse sulle attività online, per altre ancora si è trattato di affiancare la vendita in presenza a quella

<sup>23</sup> Autore, con Philip Kotler, del libro "Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale", Mondadori Electa, 2018.

in rete, comunque l'adattamento ha comportato l'adozione di nuove procedure operative che toccano i diversi livelli, da quelli operativi, alle posizioni apicali. Il cambiamento organizzativo si è innestato in uno scenario in cui l'adozione del digitale ha comportato una forte caratterizzazione organizzativa, a partire dai vantaggi acquisiti dalle medesime imprese attraverso le scelte degli investimenti, ciò ha permesso ad alcune di posizionarsi diversamente rispetto ai propri competitor. In generale, escludendo quelle che non hanno avviato nessun processo, troviamo che su un versante si collocano quelle con poche tecnologie (Low), e a seguire quelle con medio-alta tecnologia per finire con quelle *knowledge intensive* che interessano principalmente il terziario avanzato.

Le imprese del retail si inseriscono nelle tipologie individuate dall'OCDE, tra quelle che si limitano ad utilizzare le tecnologie di punta e non investono in ricerca. Tuttavia i modelli organizzativi aziendali e i sistemi sociali cui si rivolgono, basti pensare alla diversità dei servizi in relazione ai target, danno luogo ad innovazioni del processo di acquisto di forte impatto.

Il commercio elettronico, nonostante il ritmo lento, sta tornando alla situazione pre-covid e continua a registrare aumenti nel volume di vendita. La relazione trimestrale Istat di settembre 2021, dedicata al commercio per generi alimentari e non, incluse quelle di piccole dimensioni, mostra risultati di ripresa apprezzabili su tutte le forme distributive. In particolare, il commercio elettronico continua a registrare percentuali nettamente più performanti, segno che si tratta di una tendenza che non risente di mode passeggere e che è destinata a consolidarsi.

In breve, tutti i livelli del sistema retail sono in profonda mutazione. Il marketing oltre a servirsi di nuovi sistemi informativi quali i canali social, piuttosto che delle segnalazioni pervenute in azienda dai clienti, operatori interni e big data, può disporre di nuovi strumenti di analisi, come ad esempio i modelli previsionali sviluppati su algoritmi elaborati da input interni. Questi mezzi consentono al management di formulare programmi mirati sia alla gestione delle attività che supportano le operazioni quotidiane, come ad esempio la valorizzazione della catena della fiducia nel quale condividere i nuovi sistemi di socialità, ma anche di lavorare su nuovi progetti di medio termine che gli consentono di riprogettare la *value proposition* del brand.

Il filo rosso della trasformazione organizzativa consiste in una rafforzata comunicazione interna, sia top-down che bottom-up, senza il quale non può funzionare nessuna riorganizzazione e che, in questo

quadro, acquista una dimensione essenziale e imprescindibile. Il valore centrale del processo è da attribuire alla capacità dei retailer di interpretare e tenere insieme istanze diverse, quali quelle sociali, con differenti bisogni, e quelli commerciali, collaborando con la propria organizzazione all'ideazione delle proposte.

L'esperienza della pandemia ha dimostrato che i soggetti in campo sono pronti a mettersi in gioco e che sono in grado di rispondere alle sfide, anche quando il contesto è fluido e non aiuta ad individuare regole chiare. La domanda che è naturale porsi come osservatori è come devono essere riconosciute dal punto di vista della regolamentazione queste nuove attività organizzative. Certamente basarsi su conoscenze dettagliate, per imprese e lavoratori, aiuterebbe ad approfondire le situazioni operative e conoscerne le implicazioni, in modo da ottenere informazioni effettivamente utili sulle condizioni che necessitano maggiori attenzioni.

Per valutare le nuove situazioni socio economiche, come osserva Boeri<sup>24</sup>, occorre disporre di nuovi dati che ci consentono di poter osservare nuove dimensioni del lavoro, ancora da individuare, e presumibilmente ottenibili dall'incrocio di dati disponibili. Ad esempio, al momento non sappiamo molto sulla categoria degli smart worker, tanto meno sulle loro condizioni di lavoro, mentre se potessimo incrociare i dati relativi alla disponibilità di spazio utilizzabile nelle loro case, conoscere la situazione familiare, se single oppure con figli, in coabitazione ecc., e incrociare le retribuzioni, le professioni interessate, ed altro ancora, si potrebbero conoscere particolari molto utili per comprendere questi nuovi lavoratori e le relative aree di difficoltà, all'interno del quale individuare delle soluzioni di welfare adatte.

L'indagine sui Quadri, ad esempio, ha messo in luce le caratteristiche delle figure che dovranno gestire complessi processi di transizione, mutamenti dell'organizzazione del lavoro e dei fabbisogni formativi, in un periodo di grande incertezza come quello attuale.

Il periodo storico gioca sicuramente un grande ruolo nel guidare le opinioni dei Quadri sulle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro, ma anche nello spingere a coltivare nuove competenze e conoscenze che, probabilmente, senza i limiti dovuti all'emergenza, si sarebbero sviluppate più lentamente nel corso degli anni. I Quadri intervistati han-

<sup>24</sup>Audizione alla Commissione XI della Camera del Prof. Tito Boeri, del 27 maggio 2021.  
[https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload\\_file\\_doc\\_acquisiti/pdfs/000/005/516/Audizione\\_Tito\\_Boeri\\_270521.pdf](https://www.camera.it/application/xmanager/projects/leg18/attachments/upload_file_doc_acquisiti/pdfs/000/005/516/Audizione_Tito_Boeri_270521.pdf)

no chiaro cosa ha comportato la pandemia in termini di competenze manageriali e di capacità relazionali che prima non possedevano, o possedevano in modo meno spiccato: Comunicazione, Gestione delle risorse, Time Management, sono tutte competenze sviluppate sulla spinta della pandemia e accelerate dalla necessità, insieme al bisogno di ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sull'engagement e sulla fiducia, e adottare un approccio flessibile al lavoro.

Certo, come rilevato dalla precedente indagine loro dedicata, molte sono state le criticità vissute durante il lavoro in remoto: solo il 12,7% dei Quadri dice di non averne avuta nessuna, però d'altro canto, c'è grande consenso sul fatto che molti sono stati anche i benefici: solamente il 4% degli intervistati non vede nel lavoro da remoto alcun beneficio, mentre ai primi due posti tra i benefici menzionati troviamo le opportunità offerte dalle tecnologie e un maggior equilibrio tra vita privata e lavoro, un aspetto più relazionale che, pur partendo dal lavoro stesso, influenza la vita del Quadro, del lavoratore, a tutto tondo.

La spinta alla digitalizzazione, come già esposto, ha comportato degli investimenti anche in attività formative, e l'indagine svela che il 47% delle imprese in cui lavorano i Quadri intervistati ha scelto di farlo sulle tematiche al centro dei processi di cambiamento nelle imprese: Marketing e Customer Care tra le prime aree oggetto di formazione, ma anche Strategie di fidelizzazione e Social media management. Interessante e incoraggiante il fatto che, anche nel caso in cui l'impresa non abbia previsto corsi di formazione, molti Quadri li abbiano seguiti in autonomia da remoto: il 68,3% del campione si è formato in aree come l'empowerment personale, la gestione del team, oltre ovviamente alle competenze digitali.

Pertanto, i Quadri consapevoli dei cambiamenti apportati dalla pandemia, consapevoli delle competenze che hanno sviluppato, consapevoli dell'importanza di aggiornarsi tramite corsi di formazione e di seguire il cambiamento, mostrano chiare opinioni anche su quali siano le competenze che personalmente ritengono di dover sviluppare e che ritengono debbano sviluppare i Middle Manager del futuro. Le tematiche in oggetto sono molte e in linea generale ci si sposta da competenze più tecniche, legate alle tecnologie e al digitale, a competenze più relazionali come la gestione del team, la formazione e le performance dei collaboratori.

La stessa dicotomia emerge anche nella cluster analysis e fa da base alla suddivisione dei Quadri in Strategy-oriented, Technology-oriented, All round view supporters, Performance-oriented, Valorization Belie-

vers. Dall'analisi dei cluster emerge che tutti sono ben consapevoli del fatto che molte e diversificate sono le competenze che sempre più saranno richieste nel mondo del lavoro, e che al Middle Manager, seppur non da tutti ritenuto decisivo nella gestione della transizione tecnologica, verrà comunque richiesto di sviluppare altrettante competenze specifiche. A questa diffusa consapevolezza però seguono, con differenti sensibilità, opinioni diverse su quali siano le tematiche a cui dare priorità.

E in termini di priorità vertono anche le osservazioni emerse in tema di Gender pay gap, sul quale da qualche decennio si alternano periodi di interesse politico e sociale, cui sono seguiti provvedimenti governativi volti a migliorare le condizioni di lavoro, ad altri, in cui sono stati valutati gli impatti e che, come abbiamo visto in questo volume, hanno lasciato il quadro complessivo del mercato del lavoro con condizioni di lavoro ancora poco favorevoli per le donne. Il recente dispositivo di legge per promuovere un loro maggior coinvolgimento nelle posizioni decisionali e declinabili in percorsi di carriera, mira a coinvolgere attivamente le imprese attraverso la Certificazione della parità di genere. Uno strumento che risponde in qualche modo alle analisi fatte dalle parti sociali e che metterà le organizzazioni delle imprese nella condizione di osservare e di individuare al loro interno quali processi reiterano certi meccanismi nelle scelte degli incarichi di lavoro, e di correggere le cause per la disparità delle retribuzioni, fenomeno esteso a tutti i settori e che nel terziario sembra raggiungere valori marcati.

Dunque, il lavoro degli Enti bilaterali dedicati alla formazione, Quadrifor e Ebinter, risponde come strumento di welfare per tutti gli attori, in continuità alla logica di servizio al fine di migliorarne la qualità del lavoro. In questa direzione lo studio realizzato ha avuto modo di raccogliere le differenti istanze dei diversi soggetti, impegnati a loro volta a rispondere alle difficoltà e ai cambiamenti che intervengono nel mondo del lavoro. In questo obiettivo, sulla base delle evidenze emerse, lo studio fornisce molte chiavi di lettura sui recenti cambiamenti, al fine di condividere il quadro determinato dalla situazione di emergenza trascorsa e anticipare le tendenze delle trasformazioni organizzative che interessano le imprese, gli attori implicati e più in generale le dimensioni sociali correlate; allo stesso tempo presenta ambiti tematici inediti che costituiranno terreno di confronto, in cui le proposte dovranno tenere presente le diversificazioni che riguardano su un versante le modalità di lavoro e dall'altro i nuovi bisogni dei lavoratori.

**Allegati**



## **Allegato 1: Questionario Indagine sull'evoluzione del mercato del lavoro nel Terziario rivolto ai Quadri.**

### **A. Domande sull'impresa**

#### **A.1. Da quanti anni opera l'azienda in cui lavora?**

- 1-3 anni
- 4-5 anni
- 6-10 anni
- 11 e oltre

#### **A.2. Qual è il settore economico principale della sua Azienda? (una sola risposta)**

- commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli e relative parti ed accessori;
- commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco
- intermediari del commercio
- commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa
- commercio all'ingrosso di apparecchiature ICT
- commercio all'ingrosso di beni di consumo finale
- commercio al dettaglio in esercizi non specializzati (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa

#### **A.3. 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.4. Indichi la dimensione d'impresa in cui lavora:** (*consideri la dimensione a livello nazionale*)

- meno di 10 addetti
- 10-49 addetti
- 50-149 addetti
- 150-249 addetti
- 250 e oltre addetti

**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. Domande sull'intervistato**

**B.1. Genere**

- Maschio
- Femmina

**B.2. Età**

- Meno di 36 anni

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

**B.3. Titolo di studio**

- obbligo scolastico
- Diploma o qualifica professionale
- Diploma universitario, laurea triennale
- Laurea magistrale o vecchio ordinamento, master di 1° livello
- Master di 2° livello, dottorato di ricerca

**B.4. 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, ecc.)
- organizzazione e qualità
- Sistemi informativi e TLC interni
- Commerciale e vendita
- Acquisti
- Magazzino e logistica
- Direzione generale
- Servizi generali e facility management
- Altro (specificare): .....

**B.5. Lei svolge più funzioni aziendali nell'ambito di un'impresa con una dimensione ridotta?**

- Sì
- No

**B.6. In totale, quanti collaboratori operano nella struttura di cui è Responsabile?**

nessun collaboratore

..... (indicare numero)

### C. Domande specifiche indagine

#### C.1. Quali sono le competenze manageriali che ha dovuto sviluppare durante il periodo della pandemia? *(ammesse più risposte)*

- Comunicazione
- Pianificazione e amministrazione
- Time management
- Strategia
- Gestione delle risorse

#### C.2. A seguito del maggior ricorso all'attività lavorativa da remoto, causata dall'emergenza Covid-19, quali sono secondo Lei gli aspetti principali da tener conto nelle relazioni con i propri colleghi/staff? *(ammesse più risposte)*

- Adottare un approccio flessibile al lavoro
- Ridefinire regole e obiettivi in un'ottica basata sull'engagement e sulla fiducia
- Utilizzare piattaforme digitali per monitorare KPI e performance dei collaboratori
- Altro (specificare): .....
- Nessuno

186

#### C.3. Durante questa fase di lavoro da remoto, quali sono state le principali criticità riscontrate?

*(anche più di una risposta)*

- Limitazioni legate alla disponibilità di strumenti per il lavoro da remoto (cellulare aziendale, PC portatile ecc.)
- Limitazioni legate all'utilizzo di connessione internet e/o telefonica da casa
- Carenza di competenze nell'utilizzo delle tecnologie a supporto dello smart working
- Difficoltà nella ridefinizione di processi produttivi e organizzativi interni
- Senso di "isolamento" percepito in prima persona
- Senso di "isolamento" manifestato dai collaboratori
- Difficoltà del personale e del management a garantire livelli stabili ed efficaci di comunicazione interna
- Difficoltà nella gestione della motivazione dei collaboratori
- Altro (specificare): .....
- Nessuna

**C.4. Durante questa fase di lavoro da remoto, quali sono stati a suo avviso i benefici ottenuti?**

*(anche più di una risposta)*

- Maggiore e diffusa consapevolezza delle opportunità offerte dalle tecnologie di gestione del lavoro in remoto
- Maggiore consapevolezza nel management (sia top che middle) sull'opportunità di innovare i modelli di business
- opportunità di ridefinire più efficaci ed efficienti processi produttivi e organizzativi interni
- Prospettiva di superamento di vecchi modelli di management
- Incremento dei livelli di motivazione e responsabilizzazione al lavoro
- Migliori livelli medi di produttività
- Migliore equilibrio tra vita privata e lavoro
- Altro (specificare): .....
- Nessuno

**C.5. Quali sono i canali attraverso i quali la sua azienda commercializza i propri prodotti? (più risposte possibili)**

- Negozi monomarca
- Negozi multimarca
- Sito e-commerce proprietario
- Siti e-commerce generalisti
- Social Network
- Vendita porta a porta
- Rete commerciale/distributori

**C.6. Come hanno impattato le restrizioni legate alla pandemia Covid-19 sui canali di vendita della sua azienda? Indichi per favore tutte le situazioni in cui la sua azienda si è trovata a partire da Marzo 2020 ad oggi. (più risposte possibili)**

- Chiusura generale dei punti vendita fisici durante il lock-down
- Chiusura generale dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona rossa
- Chiusura durante i weekend dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona arancione
- Chiusura durante i weekend dei punti vendita fisici in ottemperanza alle restrizioni imposte alla zona gialla
- Altro (specificare): .....
- Nessuna restrizione

**C.7. Le limitazioni imposte alle attività commerciali conseguentemente alla pandemia, hanno portato la sua azienda ad adottare dei cambiamenti/innovazioni rispetto ai canali di vendita utilizzati?**

- Sì
- No

*(se sì alla C.7)*

**7.1. Quali di questi cambiamenti/innovazioni sono stati introdotti? (più risposte possibili)**

- Potenziamento dell'e-commerce tramite sito dedicato
- Potenziamento dell'e-commerce tramite siti generalisti
- Potenziamento della vendita tramite social network
- Partnership con aziende della grande distribuzione per la commercializzazione di prodotti attraverso canali fisici
- Partnership con aziende della grande distribuzione per la commercializzazione online di prodotti
- Introduzione dell'e-commerce tramite sito dedicato
- Introduzione dell'e-commerce tramite siti generalisti
- Introduzione della vendita tramite social network
- Altro (specificare): .....

188

**C.8. Rispetto alle innovazioni adottate, l'azienda ha previsto delle attività formative da destinare ai propri dipendenti, in base alle aree di competenza?**

- Sì
- No

*(se sì alla C.8)*

**8.1. Quali sono state le tematiche oggetto di aggiornamento?**

*(più risposte possibili)*

- Marketing
- Customer care
- Strategie di fidelizzazione cliente
- Social media management
- Gestionali cassa e sistemi operativi informatici
- Logistica
- Amministrazione e contabilità
- Gestione del reclamo
- Altro (specificare): .....

**C.9. In questo periodo di emergenza, ha frequentato corsi di formazione da remoto?**

- Sì
- No

(se sì alla C.9)

**9.1. In quale area tematica? (più risposte possibili)**

- Gestione del team
- Competenze digitali
- Normativa anti-Covid e sicurezza sul lavoro
- Marketing, vendite e gestione della funzione commerciale
- Soft skill per l'empowerment personale
- Altro (specificare): .....

**C.10. Per quali di questi ambiti avverte il bisogno di acquisire maggiori conoscenze e competenze? (max 3 risposte)**

- Capacità di pensiero strategico in un'ottica di miglioramento continuo
- Essere costantemente aggiornato sulle nuove frontiere tecnologiche del proprio settore di riferimento, acquisendo una vision digitale
- Incrementare la propria sensibilità nel "fiutare il cambiamento", immaginando nuovi scenari e anticipando i bisogni dei potenziali clienti
- Saper coinvolgere e valorizzare tutti gli interlocutori interessati dal cambiamento
- Disporre di "strumenti" e competenze per l'eliminazione / riduzione di pregiudizi e resistenze al cambiamento
- Saper identificare e monitorare KPI efficaci per il lavoro del proprio team con l'obiettivo di identificare i talenti digitali e individuare i gap di competenze da colmare
- Acquisire conoscenze e competenze in materia di cyber-security
- Saper creare e condurre con successo team innovativi che abbiano un impatto strategico o disruptive su prodotti e processi aziendali
- Saper valutare i margini di incertezza e le probabilità di successo di progetti innovativi
- Monitorare lo sviluppo delle competenze digitali dei propri collaboratori / di aree del personale al fine di poter segnalare opportunità di riduzione dei gap
- Altro (specificare): .....
- Nessuno

**C.11. In un'ottica di *digital transformation* delle skill del middle manager, secondo Lei verso quali competenze si orienterà il manager del domani?**

(max 2 risposte)

- Avere una Vision digitale: aggiornarsi sulle frontiere tecnologiche del proprio settore e accrescere le competenze digitali anche dei propri collaboratori
- Saper coinvolgere e valorizzare i propri collaboratori nelle fasi di transizione
- Monitorare i KPI e le performance del proprio staff per identificare i talenti e colmare gli eventuali gap
- Contribuire strategicamente all'analisi e alla riprogettazione dei processi
- Altro (specificare): .....

**C.12. Quali sono secondo Lei le figure professionali su cui l'evoluzione tecnologica e digitale tende ad esercitare le maggiori pressioni/pone le maggiori criticità? (possibili più risposte)**

- HR Manager
- Buyer
- Retail Manager
- Area Manager
- Visual Merchandiser
- Digital Marketing Manager
- Sales Advisor
- Account
- Product Manager
- Social Media Manager
- Altro (specificare): .....

**C.13. Ritiene che i middle manager possano ricoprire un ruolo decisivo nella gestione ottimale di questa transizione tecnologica?**

- Sì
- No
- Altro (specificare): .....

## Allegato 2: Tracce delle interviste qualitative in profondità con esperti e stakeholder di riferimento

Target: Top manager di aziende (HR Director, Retail manager)

### 1 WARM UP E PRESENTAZIONE (10 min)

- Illustrazione delle finalità della ricerca e regole sulla privacy
- **Presentazione dell'intervistato** ⑧
  - età,
  - ruolo e profilo professionale: descrizione della propria attività
  - anni di esperienza
- **Descrizione del contesto professionale in cui opera** ⑧ settore e struttura di riferimento (pubblica o privata)

### 2 L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SUL MERCATO DEL LAVORO (20 min)

- Quali sono le **sfide che oggi – in epoca pandemica- sta fronteggiando il mercato del lavoro?**
- Tra le tematiche più rilevanti emerse a seguito della **Pandemia Covid19**, quella della **digital trasformation** ha avuto un forte impatto e numerosi risvolti. Qual è il suo pensiero rispetto a questo tema in ambito lavorativo?
- Quali sono le **figure professionali** su cui l'evoluzione tecnologica e digitale tende ad esercitare le maggiori pressioni/ pone le maggiori criticità? Perché? (domanda solo spostata tra le prime)
- Quali sono le **issue** più importanti da considerare e quali i **vantaggi**?
- Quali **fenomeni e gli ambiti che erano già interessati** da una trasformazione in epoca pre-covid e in che modo?
- Quali gli ambiti professionali e lavorativi nei quali questo processo ha visto una particolare accelerazione e perché?

### 3 L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SUGLI ADDETTI ALLE VENDITE (20 min)

- Parliamo delle figure come il **cassiere e/o addetto alle vendite**: quale è il ruolo di queste categorie nell'ambito della situazione contingente di emergenza pandemica?
- Se non emerso, in che modo fenomeni come la **digital trasformation** interessano/impattano queste figure e perché? Quali criticità devono affrontare?

- Quali le **dinamiche di trasformazione già in atto** nel periodo pre-covid che interessavano queste figure professionali e quali, oggi sono in via di consolidamento?
- Quando si parla di **competenze digitali** per queste figure, quali sono le **parole chiave** a cui pensa?
- Quale è l'**impatto in termini professionali e socio-psicologici** che queste figure professionali si trovano a fronteggiare alla luce della **dematerializzazione delle relazioni**?

#### **4 LE IPOTESI EVOLUTIVE E LE SOLUZIONI FORMATIVE AUSPICATE (10 min)**

- Quale potrebbe essere il **ruolo del management** nella gestione ottimale di queste transizioni?
- Quali sono le **ipotesi evolutive** che si prospettano per addetti vendite e cassieri, in termini di trasformazione delle competenze e delle specificità di ruolo?
- **Quali sono i fabbisogni connessi?**
- Quali **metodi e strumenti formativi** le sembrano più efficaci e perché? Le vengono in mente particolari case history virtuose?
- **Quale nuovo ruolo** si prospetta per gli **Enti bilaterali**?

## Target: Parti Sociali

### 1 WARM UP E PRESENTAZIONE (10 min)

- Illustrazione delle finalità della ricerca e regole sulla privacy
- **Presentazione dell'intervistato** ®
  - età,
  - ruolo e profilo professionale: descrizione della propria attività
  - anni di esperienza
- **Descrizione del contesto professionale in cui opera** ® settore e struttura di riferimento (pubblica o privata)

### 2 APPROFONDIMENTO sulle tematiche di genere (20 min)

- Da un'ampia letteratura di ricerca e di analisi, emerge un dato chiaro: **il genere gioca un ruolo decisivo** nell'influenzare il ruolo degli uomini e delle donne nel mondo del lavoro. Nella sua percezione, il **gap fra uomini e donne**, è maggiormente rilevante in un'ottica di divario salariale o nella possibilità di raggiungere posizioni apicali nell'arco della propria carriera?
- Quale ruolo potrebbe avere la **formazione** per ridurre questo Gap?

Target: Esperti (studiosi, consulenti, ricercatori accademici e non)

### 1 WARM UP E PRESENTAZIONE (10 min)

- Illustrazione delle finalità della ricerca e regole sulla privacy
- **Presentazione dell'intervistato** ③
  - età,
  - ruolo e profilo professionale: descrizione della propria attività
  - anni di esperienza
- **Descrizione del contesto professionale in cui opera** ③ settore e struttura di riferimento (pubblica o privata)

### 2 L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SUL MERCATO DEL LAVORO (20 min)

- Quali sono le **sfide che oggi – in epoca pandemica- sta fronteggiando il mercato del lavoro?**
- Tra le tematiche più rilevanti emerse a seguito della **Pandemia Covid19**, quella della **digital trasformation** ha avuto un forte impatto e numerosi risvolti. Qual è il suo pensiero rispetto a questo tema in ambito lavorativo?
- Quali sono le **figure professionali** su cui l'evoluzione tecnologica e digitale tende ad esercitare le maggiori pressioni/pone le maggiori criticità? Perché? (domanda solo spostata tra le prime)
- Quali sono le **issue** più importanti da considerare e quali i **vantaggi?**
- Quali **i fenomeni e gli ambiti che erano già interessati** da una trasformazione in epoca pre-covid e in che modo?
- Quali gli **ambiti professionali e lavorativi** nei quali questo processo ha visto una particolare accelerazione e perché?

### 3 L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SUGLI ADDETTI ALLE VENDITE (20 min)

- Parliamo delle figure come il **cassiere e/o addetto alle vendite**: quale è il ruolo di queste categorie nell'ambito della situazione contingente di emergenza pandemica?
- Se non emerso, in che modo fenomeni come la **digital trasformation** interessano/impattano queste figure e perché? Quali criticità devono affrontare?
- Quali le **dinamiche di trasformazione già in atto** nel periodo pre-covid che interessavano queste figure professionali e quali, oggi sono in via di consolidamento?

- Quando si parla di **competenze digitali** per queste figure, quali sono le **parole chiave** a cui pensa?
- Quale è l'**impatto in termini professionali e socio-psicologici** che queste figure professionali si trovano a fronteggiare alla luce della **dematerializzazione delle relazioni**?

#### **4 LE IPOTESI EVOLUTIVE E LE SOLUZIONI FORMATIVE AUSPICATE (10 min)**

- Quale potrebbe essere il **ruolo del management** nella gestione ottimale di queste transizioni?
- Esiste un **gap fra uomini e donne nel mercato del lavoro**. Nella sua percezione dove lo rileva: in termini salariali o in termini di opportunità professionale?  
Quale ruolo potrebbe avere la **formazione** per ridurre questo Gap?
- Quali sono le **ipotesi evolutive** che si prospettano per addetti vendite e cassieri, in termini di trasformazione delle competenze e delle specificità di ruolo?
- **Quali sono i fabbisogni connessi?**
- Quali **metodi e strumenti formativi** le sembrano più efficaci e perché? Le vengono in mente particolari case history virtuose?
- **Quale nuovo ruolo** si prospetta per gli **Enti bilaterali**?

