



*Area Politiche e Offerte per
la Formazione Continua*

**Evoluzione del profilo dei Quadri intermedi del Terziario associati Quadrifor
IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE**

REPORT DI INDAGINE QUANTITATIVA

Ottobre 2010

Il presente report è stato redatto dal Gruppo di lavoro dell'Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua dell'ISFOL:

Pierluigi Richini
Davide Premutico
Emanuela Francischelli

L'indagine è stata realizzata nel quadro dell'accordo di cooperazione siglato tra Quadrifor e ISFOL il 3/11/2008, nel rispetto delle modalità attuative previste nel progetto allegato all'accordo medesimo.

INDICE

A. Premessa metodologica	4
A.1. Ipotesi di lavoro della fase di ricerca quantitativa	4
A.2. Metodologia e strumenti adottati	4
A.3. Il piano di campionamento	5
A.4. Il campione effettivo e le caratteristiche dei rispondenti	7
B. Il profilo delle imprese rispondenti	10
B.1. Chi sono i rispondenti...	10
B.2. ...e quali le imprese	11
B.3. I Quadri delle imprese intervistate	14
C. Profili identitari del Quadro nel Terziario	17
C.1. Un primo sguardo alle tipologie di profilo presenti nelle aziende intervistate	17
C.2. Il settimo profilo: il “quadro mix”	21
C.3. Caratterizzazioni complessive dei Quadri in azienda	23
C.4. Le caratteristiche dei singoli profili	27
D. Le politiche aziendali di sviluppo delle professionalità dei Quadri	39
E. La partecipazione alle iniziative promosse da Quadrifor	46
F. Considerazioni conclusive	50
Allegato: Questionario utilizzato	54

A. Introduzione metodologica

A.1. Ipotesi di lavoro della fase di ricerca quantitativa

Le elaborazioni delle informazioni raccolte attraverso le interviste individuali nella prima fase di ricerca hanno permesso l'individuazione di ipotesi di lavoro da portare a verifica attraverso strumenti quantitativi. In particolare, in questa fase si è inteso:

- rilevare come le imprese rappresentano il ruolo del Quadro, in generale e nello specifico contesto organizzativo e produttivo di riferimento, e i relativi sviluppi previsti a breve e medio termine; in particolare si è fatto riferimento alle tipologie di profilo impiegate come riferimento nella fase qualitativa, già emerse nell'indagine realizzata nel 2007;
- identificare quali politiche sono adottate e quali strumenti sono predisposti dalle imprese a supporto della crescita professionale dei Quadri;
- rilevare le aspettative delle imprese rispetto all'offerta di servizi di orientamento, consulenza e formazione a supporto della professionalità del Quadro; in particolare, tale obiettivo è legato alla possibilità di identificare potenziali aree e modalità di servizio attraverso le quali l'Istituto bilaterale Quadrifor possa rispondere con sempre maggiore efficacia ai bisogni di crescita dei propri associati;
- analizzare le eventuali discrasie di percezione nel ruolo e nell'identità di Quadro rispetto a quanto emerso nell'indagine realizzata nel 2007; va tenuto presente che, oltre ad essere stata condotta presso un ampio campione di Quadri, la precedente indagine è stata realizzata poco prima dell'innescarsi della crisi, e pertanto possono manifestarsi difformità legate alle diverse fonti che ai diversi contesti di riferimento.

A.2. Metodologia e strumenti adottati

La fase quantitativa è stata condotta mediante un questionario, ideato dai ricercatori dell'Isfol, validato dai referenti di Quadrifor e messo a disposizione delle imprese associate sul sito internet dello stesso Istituto bilaterale.

Le aree di indagine affrontate dal questionario sono riferite a:

- a) informazioni generali sull'Azienda (settore economico principale; relazioni con il mercato; dimensione; localizzazione; adesione a uno o più Fondi Paritetici Interprofessionali);
- b) informazioni generali sui Quadri dell'Azienda (numerosità; età; sesso);
- c) identità di ruolo e funzione (tipologie di profili esistenti nell'Azienda; caratteristiche socio-professionali ed organizzativo-gestionali dei Quadri afferenti alle diverse tipologie);
- d) politiche aziendali per la facilitazione dei percorsi e delle prospettive di carriera (processi di riconoscimento previsti dall'impresa, orientamenti alla formazione e all'aggiornamento delle competenze; supporti ai processi di carriera ecc.);
- e) ricorso ai servizi formativi dell'Istituto Quadrifor;
- f) informazioni generali sul rispondente.

In allegato al presente Rapporto è riportato il testo del questionario.

L'implementazione on-line del questionario ha richiesto diversi accorgimenti, in parte legati allo specifico mezzo di somministrazione e raccolta dei dati, in parte per rendere più fruibile e rapida possibile la compilazione da parte del rispondente. A seguire si riportano i principali accorgimenti adottati, al fine di garantire gli elementi necessari alla corretta interpretazione delle modalità di utilizzo del questionario.

- 1) L'indagine ha mirato a ottenere il maggior numero possibile di risposte da parte delle imprese di minori dimensioni, in particolare da quelle con meno di 10 dipendenti. Al fine di facilitare la migliore precisione nell'inserimento delle informazioni da parte dei rispondenti e di ridurre i possibili fenomeni di “caduta” nella compilazione, la domanda B.1 (*Indichi il numero dei Quadri attualmente in impresa*) permetteva, nelle schermate successive, l'inserimento di informazioni in valori assoluti laddove l'impresa dichiarava 10 Quadri e in termini percentuali se l'impresa indicava numeri superiori.
- 2) La domanda C.1. richiedeva di indicare la consistenza – anche approssimativa – di Quadri dell'Azienda rispondenti a 6 tipologie di profilo già adottate nella fase qualitativa della ricerca (più una, relativa a “*il quadro*” (che) “*presenta un mix di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate*”). Il set di domande successive, di approfondimento sulle caratteristiche dei Quadri appartenenti a specifici profili, veniva ripetuto per ogni profilo dichiarato alla domanda C.1., limitatamente alle due affermazioni / tipologie con maggiore consistenza.
- 3) Data la possibile difficoltà di interpretare i profili proposti, si è consentito ai rispondenti l'accesso on-line al rapporto della precedente indagine, al fine di poter prendere visione delle descrizioni a suo tempo fornite.

A.3. Il piano di campionamento

Nella definizione del campione di imprese si è partiti dall'universo delle imprese associate all'Istituto Quadrifor di cui, alla Tabella 1 alla pagina seguente, si riporta una ripartizione per Regioni e per classi di Quadri.

L'evidente squilibrio delle adesioni (nella sola Lombardia risultano associate quasi il 60% delle imprese) non rende possibile una stratificazione del campione per appartenenza regionale. Per ottenere un campione rappresentativo della popolazione degli Associati, in coerenza con gli obiettivi della ricerca, si è ritenuto opportuno partire dal dato dimensionale delle imprese, sintetizzato nel numero di Quadri iscritti per azienda, sintetizzando il totale delle imprese associate in 4 classi, introducendo la classe “11 e oltre”.

Regione	Totale Imprese associate	N° Imprese associate per classe di quadri					
		1	2-5	6-10	11-20	21-50	oltre 50
Abruzzo	19	9	6	1	2	1	0
Basilicata	1	1	0	0	0	0	0
Calabria	3	3	0	0	0	0	0
Campania	31	18	8	4	1	0	0
Emilia Romagna	843	448	285	62	31	13	4
Friuli Venezia Giulia	84	51	25	4	4	0	0
Lazio	557	213	215	65	33	20	11
Liguria	200	85	81	24	8	1	1
Lombardia	5093	2159	1909	496	310	150	69
Marche	50	36	10	3	1	0	0
Piemonte	540	270	192	41	27	7	3
Puglia	33	18	11	3	0	0	1
Sardegna	24	12	10	1	1	0	0
Sicilia	21	11	10	0	0	0	0
Toscana	272	148	94	26	1	3	0
Trentino Alto Adige	208	109	63	21	11	3	1
Umbria	28	16	8	3	1	0	0
Valle D'Aosta	6	4	2	0	0	0	0
Veneto	561	289	196	36	24	11	5
Totale complessivo	8574	3900	3125	790	455	209	95

Tabella 1 - Imprese associate all'Istituto Quadrifor. Ripartizione per Regioni e per classi di Quadri (dati Quadrifor 2009)

Su tale base si è optato per un'ipotesi campionaria, con un intervallo di confidenza del 90% e un errore medio del 2,5%, di **520 casi**, ripartito come alla tabella successiva:

	Totale	N° imprese per classe di quadri			
		1	2-5	6-10	11 e oltre
Popolazione	8574	3900	3125	790	759
Campione proporzionale	520	237	190	48	46
Ipotesi campionaria	520	190	160	85	85

Tabella 2 - Imprese associate all'Istituto Quadrifor ripartite per classi di Quadri (dati Quadrifor 2009) e stime campionarie

Alla seconda riga della tabella (*Campione proporzionale*) è riportata la semplice proporzione di casi a partire dall'universo. Alla terza riga (*Ipotesi campionaria*) il numero di imprese è stato ponderato rispetto a due considerazioni:

1. le imprese medio-grandi (tra i 6 e i 10 quadri; con 11 quadri e oltre) consentono di analizzare strategie di gestione delle risorse umane, e più specificamente dei Quadri, più di quanto non sia possibile con imprese di minori dimensioni;
2. le imprese medio-grandi, in ragione di un possibile migliore approccio nei confronti della formazione, dovrebbero essere più favorevolmente disposte nei confronti di Quadrifor.

Al fine di consentire analisi che restituissero eventuali differenze territoriali, sono state quindi considerate quote minime di interviste per aree geografiche. Normalmente, il calcolo viene effettuato tenendo conto delle tradizionali aree territoriali considerate nelle ricerche nazionali, ovvero: Nord-ovest; Nord-est; Centro; Sud e Isole. La particolare distribuzione delle imprese associate all'Istituto avrebbe però prodotto una lettura ed un'analisi del dato fortemente squilibrata: ad esempio, nella sola Lombardia risultavano aderire, all'atto del campionamento, 5.093 imprese su di un totale di 5.839 per l'intero Nord-ovest.

Si è pertanto proposta una diversa ripartizione per quote che ha tenuto conto delle peculiarità della popolazione degli associati Quadrifor, isolando dal Nord-ovest la sola Lombardia¹. In relazione a questa nuova ripartizione sono state quindi ipotizzate quote ideali e quote minime (ossia le quote che occorre necessariamente raggiungere per ottenere una corretta eterogeneità del campione di interviste), riportate alla tabella seguente.

Aree territoriali	N° imprese	Quote ideali	Quote minime ²
Valle d'Aosta, Piemonte e Liguria	746	100	90
Lombardia	5.093	150	100
Nord-est	1.696	140	100
Centro	926	100	90
Sud e Isole	113	30	30

Tabella 3 - Imprese associate all'Istituto Quadrifor ripartite per aree territoriali (dati Quadrifor 2009) e stime quote campionarie ideali e minime

Circa 3.700 Imprese associate sono state informate, attraverso un'intensa azione di direct mailing, dell'opportunità di contribuire alla ricerca compilando il questionario on-line. In particolare, al fine di perseguire le ipotesi campionarie qui illustrate sono stati effettuati dall'Istituto monitoraggi quotidiani delle rilevazioni raccolte, al fine di effettuare recall mirati. Ad esempio, ben due recall sono stati effettuati nei confronti delle imprese del Sud e delle Isole, in ragione della relativa esiguità delle risposte.

In un periodo di 6 settimane – tra il 31 maggio e il 12 luglio 2010 – sono stati raccolti 645 questionari compilati.

A.4. Il campione effettivo e le caratteristiche dei rispondenti

Le imprese di cui si dispone di relativo questionario compilato sono complessivamente 645, ben 125 in più del totale previsto in sede di stima campionaria. Peraltro, nonostante il notevole impegno profuso dallo staff Quadrifor deputato al coordinamento e all'organizzazione della ricerca, la distribuzione territoriale dei rispondenti non è coincisa con le quote inizialmente stimate.

¹ Analoga partizione era stata del resto utilizzata anche nella precedente indagine condotta sui quadri nel 2007. In tal senso è possibile anche un confronto tra le due tipologie di informazioni raccolte su base territoriale.

² Va tenuto presente che la ripartizione in quote minime non influisce sulla numerosità finale del campione, pari a 520 unità. Il raggiungimento delle quote minime è stato ritenuto necessario per consentire una adeguata lettura dei dati territoriali.

Come visibile alla tabella successiva, la distribuzione ottenuta rappresenta una buona approssimazione della popolazione delle imprese aderenti all'Istituto, con alcune significative attenuazioni dei disequilibri rispetto alle distribuzioni nazionali complessive; in particolare si è registrata una maggiore incidenza di imprese intervistate proprio nelle aree più critiche come nel Sud-Isole (in cui sono state intervistate il 15% di tutte le imprese dell'universo rispetto al 7,5% del campione generale).

Aree territoriali	Numerosità delle imprese aderenti a Quadrifor		Numerosità delle imprese rispondenti		Incidenza del campione intervistato su universo Quadrifor
	v.a.	%	v.a.	%	
Valle d'Aosta, Piemonte e Liguria	746	8,7	71	11,0	9,5
Lombardia	5.093	59,4	354	54,9	7,0
Nord-Est	1.696	19,8	121	18,8	7,1
Centro	926	10,8	82	12,7	8,9
Sud, Isole	113	1,3	17	2,6	15,0
Totale	8.574	100,0	645	100,0	7,5

Tabella 4 - Imprese associate all'Istituto Quadrifor e Imprese rispondenti, ripartite per aree territoriali

Al fine di consentire una migliore visualizzazione del dato, si propone nel seguente grafico il raffronto tra la ripartizione delle imprese aderenti e quella delle imprese rispondenti (in valori percentuali).

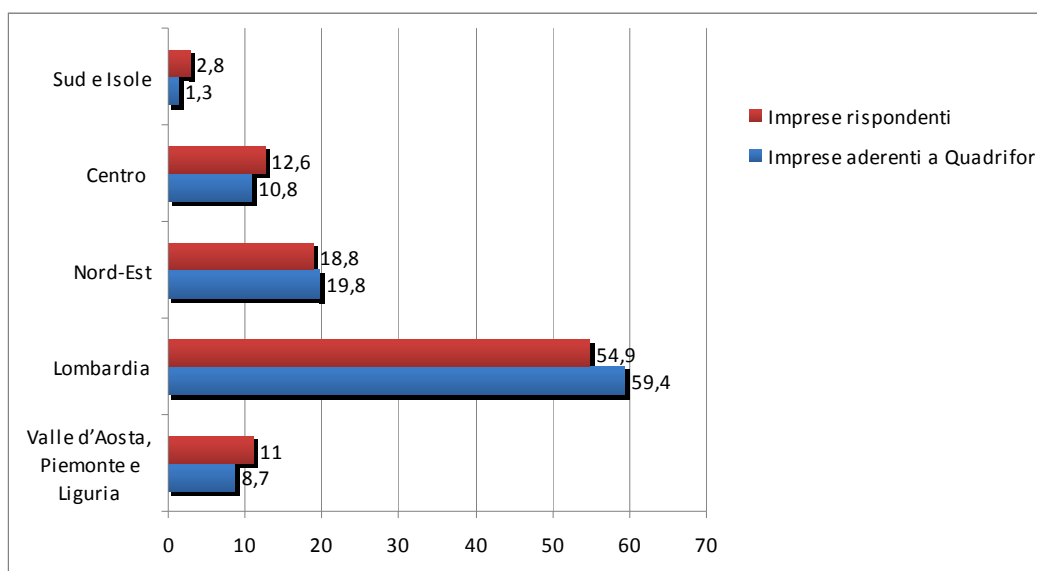


Grafico 1 - Imprese associate all'Istituto Quadrifor e Imprese rispondenti, ripartite per aree territoriali

Sulla base di tali evidenze la possibilità di generalizzare le informazioni raccolte su base geografica avrà solo un valore qualitativo e tendenziale per quanto riguarda il Sud-Isole, mentre una discreta rappresentatività dell'universo Quadrifor è raggiunta nelle altre aree.

Rispetto alla dimensione d'impresa, si nota una distribuzione che consente una relativa generalizzazione del dato per quanto riguarda le classi di imprese con meno di 250 addetti. Al di sopra di tale numerosità si hanno complessivamente 71 imprese intervistate su cui è possibile avanzare alcune considerazioni tendenziali. In generale la quota di imprese intervistate con oltre 250 addetti è superiore sia all'universo nazionale che a quello Quadrifor.

Dimensione d'impresa	Numerosità delle imprese aderenti a Quadrifor	
	v.a.	%
Meno di 10 addetti	122	18,9
10-49 addetti	281	43,6
50-249 addetti	171	26,5
250-499 addetti	32	5,0
500 e oltre	39	6,0
Totale complessivo	645	100,0

Tabella 5 – Numerosità delle Imprese rispondenti (v.a. e %) per dimensione

B. Il profilo delle imprese rispondenti

B.1. Chi sono i rispondenti...

Prima di concentrare l'attenzione sulle caratteristiche delle imprese intervistate, è necessario analizzare il profilo dei rispondenti. E' questo un elemento che può aiutare a contestualizzare quanto complessivamente emerso dall'analisi: ciascun rispondente è, infatti, portatore di una visione personale dell'impresa su cui possono esercitare la propria influenza elementi come il ruolo e la posizione aziendale occupata e l'anzianità lavorativa.

In primo luogo si osserva una discreta concentrazione tra i *responsabili del personale*, che raggiungono oltre il 40% presso le imprese con oltre 10 quadri. La forte presenza di risposte di tipo "altro", soprattutto tra le imprese con meno Quadri, può essere una testimonianza indiretta di come competenze, ruoli e capacità di lettura dell'organizzazione, prescindono spesso da posizioni contrattualmente predefinite di responsabilità: la frammentazione delle deleghe, nonché, soprattutto, la presenza di competenze informalmente acquisite, spesso non riconosciute anche se utilizzate, sono ormai un tratto distintivo che accomuna molti disegni organizzativi, caratterizzati da confini mobili e da funzioni e strutture sempre più flessibili. Tra i rispondenti sono, non a caso, presenti ruoli di livello impiegatizio e responsabili di aree che sono stati in grado di fornire informazioni puntuali sulle caratteristiche complessive della propria impresa.

	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Responsabile della formazione / dello sviluppo risorse umane	3,1	13,2	5,0
Responsabile del personale	26,6	41,8	29,5
Direttore generale	7,5	2,2	6,5
Amministratore delegato	6,5	-	5,2
Titolare	2,1	-	1,7
Altro	54,3	42,9	52,1
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0

Tabella 6 - Ruolo dei rispondenti per numerosità dei quadri (%)

Anche l'analisi del livello di inquadramento professionale dei rispondenti evidenzia una relativa eterogeneità nelle risposte. Perlopiù si tratta di Quadri, soprattutto nelle realtà aziendali più piccole, ma interessante è anche la quota di rispondenti di livello impiegatizio, che raggiungono oltre il 30% nelle imprese con oltre 10 Quadri.

	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Dirigente	9,0	8,8	9,0
Quadro	54,3	44,0	52,3
Impiegato di I livello	15,8	30,8	18,6
Altro	20,9	16,5	20,1
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0

Tabella 7 - Inquadramento dei rispondenti per numerosità dei quadri (%)

Per quanto concerne, infine, l'anzianità di ruolo dei rispondenti quasi la metà ha dichiarato di essere nello stesso ruolo da meno di 6 anni; la maggior parte si concentra nella fascia 2-5 anni.

	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
da meno di 2 anni	14,5	13,2	14,2
2-5 anni	32,8	40,7	34,3
6-10 anni	24,3	19,8	23,4
11-15 anni	13,4	13,2	13,4
16 e oltre	15,0	13,2	14,6
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0

Tabella 8 - Anzianità di ruolo dei rispondenti (%)

B.2. ... e quali le imprese

Le imprese intervistate presentano una casistica diversificata per quanto concerne i rapporti societari. Tale fattore evidenzia la sempre più marcata tendenza alla complessità delle reti e delle relazioni che la maggior parte delle imprese ormai intesse come elemento strategico per rimanere sul mercato. Il fenomeno si estende anche alle imprese di minori dimensioni che, nell'ambito dei mercati locali, possono spesso giocare un ruolo nodale all'interno delle filiere verticali e orizzontali.

In questo quadro non stupisce quindi che le imprese cosiddette *indipendenti* siano una minoranza (38%). Tra i diversi gradi e modalità di partecipazione, prevale quella di essere *parte integrante di un gruppo* (31,8%).

Rapporti societari	v.a.	%
<i>L'impresa ha partecipazione in altre imprese</i>	87	13,5
<i>L'impresa è partecipata da altre imprese</i>	108	16,7
<i>L'impresa partecipa a un gruppo</i>	205	31,8
<i>L'impresa è indipendente</i>	245	38,0
Totale complessivo	645	100,0

Tabella 9 - Rapporti societari (v.a. e %)

Il mercato delle imprese intervistate si concentra per la metà in ambito nazionale in coerenza rispetto sia ai settori di appartenenza che alla dimensione in termini di dipendenti. Non irrilevante la quota di imprese che si rivolge al mercato internazionale (quasi il 10% che sale lievemente tra le imprese partecipate, evidentemente da grandi o medie aziende estere). La percentuale maggiore di imprese che hanno un mercato prevalentemente locale è proprio tra quelle indipendenti, in ragione anche della loro ridotta dimensione.

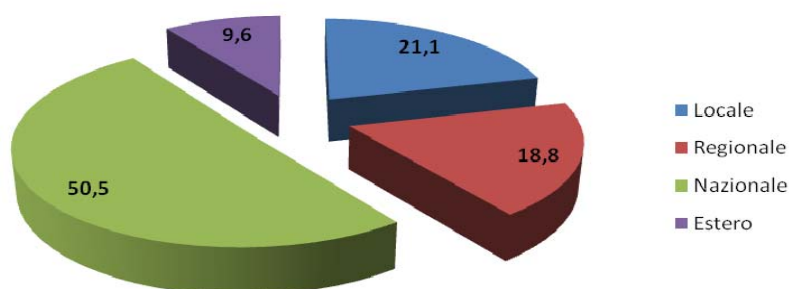


Grafico 2 - Localizzazione dei clienti (valore %)

Tra le aziende che si connotano per una dimensione di mercato essenzialmente nazionale si riscontra una relativa variabilità in relazione ai rapporti societari: più rilevante è per le imprese che partecipano a un gruppo (58,1%). In tale caso specifico, proprio l'appartenenza a una rete di imprese di uno stesso gruppo facilita i processi di condivisione e ottimizzazione delle risorse e degli stessi canali distributivi, anche su scala nazionale.

	Locale	Regionale	Nazionale	Estero
L'impresa ha partecipazione in altre imprese	25,0	19,7	47,8	7,5
L'impresa è partecipata da altre imprese	16,1	18,8	54,1	11,0
L'impresa partecipa a un gruppo	16,1	15,9	58,1	9,8
L'impresa è indipendente	26,0	20,9	43,3	9,5
Totale complessivo	21,1	18,8	50,4	9,6

Tabella 10 - Localizzazione dei clienti per tipologia dei rapporti societari (valore % medio)

I settori di appartenenza delle imprese intervistate si addensano in coerenza con il bacino di riferimento di Quadrifor, ovvero nel commercio e nel terziario. In alcuni casi si tratta di imprese che coprono più aree di business, anche in settori diversi; la presenza di alcuni settori non strettamente legati a quelli attesi si inquadra nella percezione che il rispondente – anche in relazione alla propria posizione, ruolo e area aziendale – ha della propria azienda rispetto alla collocazione settoriale prevalente o percepita tale.

	v.a.	%
Manifatturiero	25	3,9
Energia elettrica, gas..	7	1,1
Costruzioni	6	0,9
Commercio settore auto-moto e distributore carburanti	31	4,8
Commercio ingrosso	188	29,1
Commercio dettaglio	52	8,1
Alberghi ristoranti	11	1,7
Trasporti	15	2,3
Telecomunicazioni	9	1,4
Intermediazione finanziaria	14	2,2
Assicurazioni e fondi pensione	7	1,1
Ausilio attività finanziaria	8	1,2
Attività immobiliare	11	1,7
Noleggio macchinari	2	0,3
Informatica	54	8,4
Ricerca e sviluppo	12	1,9
Servizi alle imprese	155	24,0
Istruzione	1	0,2
Sanità e assistenza sociale	12	1,9
Altri servizi pubblici	22	3,4
Organismi extraterritoriali	3	0,5
Totale complessivo	645	100,0

Tabella 11 - Settori di appartenenza delle imprese (v.a. e %)

Un elemento ormai strutturale per l'impresa, soprattutto per i suoi impatti rispetto alla possibilità di costruire percorsi di formazione e crescita professionale, è rappresentato dall'adesione ai Fondi Paritetici Interprofessionali. Come noto questi organismi bilaterali possono, infatti, finanziare iniziative di formazione (sotto forma di piani) che possono essere gestiti sia in proprio dalle imprese, sia attraverso il supporto di enti o agenzie di formazione. Anche la presente ricerca rileva, al pari di altre, ancora un certo disorientamento e una mancanza di informazioni specifiche nei confronti di questi organismi: quasi 1 rispondente su 5 dichiara di non conoscere se la propria impresa vi ha aderito e oltre il 40% è certa della non adesione.

Ne risulterebbe una quota di imprese aderenti attorno al 39%, che è decisamente al disotto della quota reale che si riscontra nei dati INPS/Ministero del Lavoro, soprattutto se rapportati alla quota elevate di adesioni di imprese del Nord (Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna in particolare).

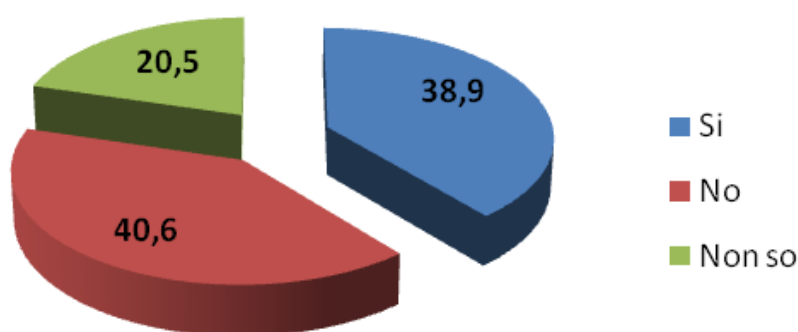


Grafico 3 - Adesione ai Fondi Paritetici Interprofessionali (valore %)

Tra coloro che sostengono di conoscerli, rilevante è la quota di imprese che avrebbe ricevuto un finanziamento per la realizzazione di piani presentati negli ultimi due anni (oltre il 50%): si tratta evidentemente di un nucleo di imprese particolarmente attivo, che preferisce, tra l'altro, promuovere iniziative in prevalenza di tipo organico con il coinvolgimento contemporaneo di diversi livelli e ruoli aziendali: solo il 2% ha visto finanziati piani esclusivi per Quadri.

	v.a.	%
No	121	48,2
Si, rivolti a tutti i dipendenti	108	43,0
Si, rivolti ai soli dirigenti	6	2,4
si, rivolti a tutto il management, inclusi di quadri	11	4,4
si rivolti solo ai quadri	5	2,0
Totale complessivo	251	100,0

Tabella 12 - Finanziamento di piani di formazione negli ultimi 2 anni da parte dei Fondi Paritetici Interprofessionali (v.a. e %)

B.3. I Quadri delle imprese intervistate

Nelle imprese intervistate si rileva una media di quasi 7 Quadri (6,8 a impresa). La maggiore quota, in coerenza anche con le dimensioni aziendali già analizzate, è rappresentata da imprese che hanno 1-2 Quadri (36,3%), seguita dalla classe successiva 3-5 Quadri (23,7%). Risulterà anomala la risposta “nessun quadro” che raccoglie complessivamente il 9%: si tratta presumibilmente di rispondenti che non sono stato in grado di quantificare un numero di Quadri e a seguito di questa risposta sono stati esclusi automaticamente nel questionario da tutta una serie di domande specifiche sulle politiche di gestione e di sviluppo delle competenze dei Quadri.

	v.a.	%
nessun quadro	59	9,1
1-2 quadri	234	36,3
3-5 quadri	153	23,7
6-10 quadri	92	14,3
11-19 quadri	59	9,1
20-49 quadri	38	5,9
> 50 quadri	10	1,6
Totale complessivo	645	100

Tabella 13 - Distribuzione dei quadri per classi (v.a. e %)

Come ormai evidenziato in analisi e statistiche istituzionali l'età media del management delle imprese italiane è decisamente elevata, soprattutto se confrontata con quella di altre realtà europee. Nel 2009, stando ai dati Istat Forze Lavoro l'età media dei Quadri era di circa di 46,8 anni e di quasi 50 quella dei dirigenti. A parziale conferma di ciò, anche nella presente ricerca oltre l'80% dei Quadri, a prescindere dalla dimensione aziendale è compreso tra i 36 e i 54 anni. Al di sotto di questa soglia d'età vi è solo 1 quadro su 10.

Certamente con il protrarsi di questa situazione, riconducibile all'invecchiamento complessivo della popolazione, ma anche ad aspetti di carattere socio-economico e culturale (come il ritardo con cui si accede al mercato del lavoro, le recenti politiche di *retirement* e uno scarso dinamismo nei percorsi di carriera verticale), aumenta il rischio di una lenta attivazione dei processi di innovazione, generalmente legati anche all'età del management.

	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri
meno di 35 anni	10,7	13,9
36-45 anni	55,5	55,8
46-54 anni	28,2	24,4
55 anni e oltre	5,5	5,8
Totale complessivo	100	100

Tabella 14 - Collocazione di quadri per fasce di età (v.a. e %)

E' ugualmente noto alle statistiche nazionali il problema del *divide* di genere, particolarmente acuto proprio nel management. Sempre l'indagine Istat Forze Lavoro nel 2009 segnala come l'incidenza di uomini tra i dirigenti sia doppia rispetto a quella delle donne, mentre la differenza è meno pronunciata, ma permane, anche tra i Quadri. Anche in questo caso l'indagine sul campione Quadrifor fotografa tale situazione, con le donne Quadro che mediamente sono complessivamente circa il 30%, ancora meno tra le imprese più grandi, dove maggiore è la presenza di una struttura verticale di comando tradizionalmente presidiata da uomini.

	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri
Donne	31,3	27,6
Uomini	68,7	72,4
Totale complessivo	645	100

Tabella 15 - Collocazione di quadri per genere (%)

C. Profili identitari del Quadro nel Terziario

C.1. Un primo sguardo alle tipologie di profilo presenti nelle aziende intervistate

Una scelta rilevante dell'impianto di ricerca, come già esposto nel *Report di indagine qualitativa*³, è consistito nel porre a confronto gli intervistati con una "tassonomia" di profili già emersi nell'ambito dell'analoga ricerca condotta nel 2007 su un campione di Quadri associati all'Istituto Quadrifor.

Il questionario proposto alle imprese ha infatti richiesto agli intervistati, per l'identificazione dei profili professionali presenti in azienda, di fare riferimento a 6 tipologie, sintetizzabili in altrettante metafore linguistiche che i Quadri utilizzano per auto-rappresentare se stessi e il proprio lavoro:

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

Alle suddette metafore identitarie ne è stata aggiunta una settima, ovvero *"il quadro presenta un mix di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate"*, per garantire una migliore rappresentazione della complessità dell'impresa. In questo paragrafo, per comodità espositiva, sono illustrati i risultati relativi alle prime 6 tipologie.

Alla richiesta di indicare di indicare quale tra le suddette affermazioni "identitarie" possono descrivere i Quadri attualmente presenti in azienda, i rispondenti riconoscono in oltre un quarto del totale dei propri Quadri (27,1%) una caratterizzazione in termini di elevata esperienza e capacità tecnica e, in un quinto circa dei Quadri (19,2%) la capacità di assumere la responsabilità del business affidato, un profilo sempre meno distinguibile da quello dei dirigenti.

Entrambe le tipologie risultano essere maggiormente presenti nelle imprese di maggiori dimensioni: la percentuale sale infatti, nelle imprese con oltre 10 Quadri, al 32,8% nel caso del profilo *elevata esperienza e capacità tecnica* e al 24,6% per la tipologie del quadro come *ruolo di responsabilità*.

³ Prodotto intermedio del presente progetto di ricerca rilasciato lo scorso aprile 2010.

	% di risposte		
	1-10 quadri	oltre 10 quadri	Totale
1. <i>il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi</i>	6,4	17,4	8,9
2. <i>quello del quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate</i>	17,6	24,6	19,2
3. <i>il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica</i>	25,3	32,8	27,1
4. <i>il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa</i>	6,6	14,9	8,5
5. <i>il quadro esiste solo come espressione contrattuale</i>	6,3	5,1	6,0
6. <i>il quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l’orologio”</i>	5,2	14,9	7,4
7. <i>il quadro presenta un mix di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate</i>	32,7	30,3	32,1
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0

Tabella 16 - Tipologie di Quadro presenti in azienda nelle stime dei rispondenti (val. %), per dimensione di impresa

Se tali profili, rispetto a quelli indagati nella precedente ricerca del 2007, risultano essere quelli maggiormente rappresentati, gli altri quattro, pur in presenza di un netto stacco, appaiono comunque significativi. Pressoché paritaria risulta infatti la presenza di Quadri descritta in termini di “*il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi*” (8,9%) e “*il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa*” (8,5%). Anche in questo caso si assiste ad una relativa maggiore presenza nelle imprese di maggiori dimensioni, in particolare per il profilo del *risolutore di problemi*, il cui valore percentuale risulta essere triplo (17,4%) nelle imprese con oltre 10 Quadri rispetto a quello delle aziende con 1-10 Quadri (6,4%).

La presenza di tali profili nelle imprese di maggiori dimensioni è coerente con la necessità delle stesse imprese di intervenire sulla più elevata complessità informativa e gestionale, con obiettivi sempre più pressanti di soluzione dei problemi e di integrazione tra i diversi ruoli e funzioni coinvolti nella definizione del business. In questo senso apparirebbe confermata anche l’ipotesi, formulata da alcuni studiosi delle organizzazioni⁴, secondo la quale il massimo incremento della complessità si manifesta nel passaggio da microimpresa a piccola impresa:

“...l’aumento delle poste contabili (dovute ai costi di gestione dell’organizzazione) è molto rapido nel primo tratto del continuum dimensionale (grosso modo fino ai 25-30 dipendenti), per poi rallentare gradualmente e stabilizzarsi in corrispondenza, più o meno, dei 100 dipendenti. (...) Si può dire che il tratto dell’ascissa in cui i costi di gestione dell’organizzazione tendono a crescere più che proporzionalmente rispetto alla dimensione è molto breve, ovvero che il massimo incremento del grado di complessità dell’impresa si manifesta nel passaggio da microimpresa e “piccola” impresa strutturata”⁵.

⁴ Si veda in particolare Guelpa F. e Traù F. “Crescita delle imprese, complessità gestionale e terziarizzazione implicita”, in Rondi L. e Silva F. (a cura di) *Produttività e cambiamento nell’industria italiana. Indagini quantitative*, Il Mulino, Bologna, 2009.

⁵ Guelpa F. e Traù F., id.

Di particolare interesse risulta essere la tipologia sintetizzabile nell'affermazione “*il quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l'orologio”*”, che nelle imprese con oltre 10 Quadri risulta essere presente in misura pressoché tripla (14,9%) rispetto alle imprese con 1-10 Quadri (5,2%). Nelle imprese di minore dimensione sembrerebbe quindi essere privilegiata la competenza tecnica e l'elevata esperienza del manager, mentre nell'impresa di maggiori dimensioni assume un rilievo anche la dedizione al lavoro e agli obiettivi di impresa, a discapito della conciliazione con i tempi dedicabili a sé e alla propria famiglia.

Il profilo identificabile nell'espressione “*il quadro esiste solo come espressione contrattuale*” è la meno presente (al 6,0%) con differenze lievi tra le imprese di diversa dimensione.

Al netto della settima tipologia, si è operato un confronto con i dati ottenuti nella ricerca condotta nel 2007 su di un campione di Quadri. In altri termini, sono state poste a raffronto le presenze delle diverse tipologie nella percezione dei Quadri e nella percezione dei referenti delle Imprese (si veda la Tabella ...).

Sostanzialmente non vi sono grandi differenze nelle distribuzioni dei valori ottenuti, ad eccezione dei due profili maggioritari:

- “*quello del quadro è un ruolo di responsabilità...*”: indicato al 41,2% dai Quadri nel 2007, è stimato dai referenti delle imprese in termini di un 24,9%;
- “*il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e competenza tecnica*”: indicato dal 27,4% dei Quadri, è stimato in un 35,1% dai referenti di impresa.

Tali differenze farebbero supporre che i Quadri percepiscono di avere più responsabilità, anche decisionali, mentre l'impresa tradurrebbe la responsabilità come competenza tecnica specifica del ruolo. Si tratterebbe quindi di una diversa connotazione culturale delle dimensioni professionali dei ruoli gestionali.

	Totale indagine imprese	Totale indagine quadri 2007
1. <i>il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi</i>	11,6	9,6
2. <i>quello del quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate</i>	24,9	41,2
3. <i>il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica</i>	35,1	27,4
4. <i>il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa</i>	11,0	9,6
5. <i>il quadro esiste solo come espressione contrattuale</i>	7,8	7,7
6. <i>il quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l'orologio”</i>	9,6	4,5
Totale complessivo	100,0	100,0

Tabella 17 - Tipologie di Quadro presenti in azienda (val.%) secondo i Quadri intervistati nella ricerca del 2007 e secondo i referenti di impresa (al netto della settima tipologia)

E' stato effettuato un ulteriore raffronto, valutando la presenza dei profili – sia nelle percezioni dei Quadri che dei referenti delle imprese – rispetto ad una maggiore articolazione delle classi dimensionali di impresa. Alla tabella 18 è riportata una riclassificazione ad hoc dei dati relativi alla ricerca del 2007 e alla tabella 19 l'articolazione inerente i dati della presente indagine.

	1-10 addetti	11-49 addetti	50-249 addetti	250-499 addetti	oltre 500 addetti	Totale complessivo
1. <i>il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi</i>	9,7	11,1	8,8	8,3	8,9	9,6
2. <i>quello del quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate</i>	39,8	42,9	41,4	42,1	37,7	41,2
3. <i>il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica</i>	29,1	24,5	27,6	33,1	28,8	27,4
4. <i>il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa</i>	6,8	6,8	12,2	6,6	13,1	9,6
5. <i>il quadro esiste solo come espressione contrattuale</i>	11,7	8,6	6,1	5,8	8,4	7,7
6. <i>il quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"</i>	2,9	6,1	3,8	4,1	3,1	4,5
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 18 - Tipologie di Quadro presenti in azienda (val.%) secondo i Quadri intervistati nella ricerca del 2007, per dimensione di impresa

	1-10 addetti	11-49 addetti	50-249 addetti	250-499 addetti	oltre 500 addetti	Totale
1. <i>il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi</i>	8,7	9,7	13,3	16,7	13,6	11,6
2. <i>quello del quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate</i>	37,7	22,7	24,1	25,0	22,7	24,9
3. <i>il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica</i>	29,0	40,5	32,0	33,3	30,3	35,1
4. <i>il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa</i>	8,7	9,7	11,3	14,6	15,2	11,0
5. <i>il quadro esiste solo come espressione contrattuale</i>	8,7	9,7	6,9	6,3	3,0	7,8
6. <i>il quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"</i>	7,2	7,8	12,3	4,2	15,2	9,6
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 19 - Tipologie di Quadro presenti in azienda (val.%) secondo i referenti delle Imprese intervistati nella ricerca del 2007, per dimensione di impresa

La comparazione tra i dati inerenti l'indagine sui Quadri con quelli relativi all'indagine sulle imprese permette di evidenziare le seguenti principali differenze:

- come già evidenziato, il profilo del Quadro come “*ruolo di responsabilità*” è meno presente nella percezione delle imprese rispetto a quanto dichiarato dal campione di Quadri, ma tale scarto risulta essere ancora più evidente nelle imprese con 11-49 addetti (-20,3), per decrescere quindi con l'aumentare della dimensione di impresa;
- il profilo caratterizzato da “*elevata esperienza e capacità tecnica*” è, specularmente, più presente tra le imprese di 11-49 addetti (+16,0) e le differenze nelle altre classi dimensionali appaiono molto meno significative;
- le tipologie di Quadro rispondenti alle funzioni di “*risoluzione di problemi*” e di “*integrazione organizzativa*” risultano presentare il maggiore scarto nella classe dei 250-499 addetti: rispetto ai dati elaborati a partire dalle dichiarazioni dei Quadri, quelli delle imprese presentano differenze rispettivamente pari a 8,4 e 8,0;
- il profilo del Quadro come mera espressione contrattuale è maggiormente affermato dai Quadri delle aziende più piccole (1-10 addetti, con uno scarto di 3,0) e di quelle più grandi (oltre 500 addetti, 5,3), rispetto a quanto dichiarato dai referenti delle imprese;
- la maggiore presenza del profilo dei Quadri come “*lavoratori che più di altri non guardano l'orologio*” è dichiarato dai referenti delle imprese di maggiore dimensione (oltre 500 addetti, con uno scarto pari a 12,0), seguito da quelle con 50-249 addetti (8,5).

Una migliore spiegazione di questi scarti è evincibile a seguito della più analitica descrizione dei profili, contenuta al paragrafo *C.4. Le caratteristiche dei singoli profili*; è possibile da subito affermare che le concentrazioni dei profili in differenti classi dimensionali di impresa suggeriscono l'opportunità di una migliore *segmentazione* delle proposte di intervento da parte dell'Istituto Quadrifor, a partire da tali basi informative.

C.2. Il settimo profilo: il “quadro mix”

Sul totale delle risposte fornite, la presenza di Quadri appartenenti alla settima tipologia è stata indicata al 32,1%. È il valore percentuale più elevato, e non sembrano esservi particolari scostamenti, sul dato totale, tra imprese con 1-10 Quadri e imprese di maggiori dimensioni.

Ciascuna impresa ha mediamente indicato 2,6 profili (ovvero, il mix di caratteristiche si riferisce mediamente, per ogni impresa, a 2-3 tra le prime sei tipologie indicate). Anche per le caratterizzazioni del profilo “mix” vengono riprodotte in parte le gerarchie di scelta già evidenziate, con le prime due scelte che ricadono verso i profili 2 e 3 (Cfr. Tabella 20).

	% di risposte		
	1-10 quadri	oltre 10 quadri	Totale
1. <i>il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi</i>	15,8	16,3	15,9
2. <i>quello del quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate</i>	20,9	17,0	20,1
3. <i>il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica</i>	27,8	34,0	29,1
4. <i>il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa</i>	16,6	18,3	17,0
5. <i>il quadro esiste solo come espressione contrattuale</i>	3,5	0,7	2,9
6. <i>il quadro è un lavoratore che più di altri "non guarda l'orologio"</i>	15,8	16,3	15,9
Totale complessivo	15,4	13,7	15,0

Tabella 20 - Tipologie di Quadro sottese al profilo del “Quadro mix” (val.%)

Rispetto alla distribuzione dei primi 6 profili (cfr. Tabella 16), il mix vede comunque una maggiore presenza complessiva dei differenti profili: ad esempio, il profilo del *solutore di problemi* che isolatamente è indicato all'8,9%, nel “mix” è indicato al 15,9%; quella dell’*integratore organizzativo*, all'8,5%, è qui indicata al 17,0%. E così via per gli altri profili, ad eccezione del *quadro come espressione contrattuale*, la cui presenza si dimezza.

In altri termini, ferma restando la maggiore presenza delle tipologie 2 e 3, gli altri profili sono significativamente indicati come componenti il profilo “mix”.

Infine, va osservato che non si riproducono le forti differenze rilevate tra imprese con 1-10 addetti e oltre i 10 addetti. Anche in questo caso l'eccezione è del profilo del *quadro come espressione contrattuale*, che praticamente scompare nelle imprese di maggiore dimensione.

C.3. Caratterizzazioni complessive dei Quadri in azienda

Prima di entrare nel merito degli specifici profili, si riproducono a seguire alcune informazioni di carattere generale sui Quadri descritti dai rispondenti.

I Quadri del Terziario associati all'Istituto Quadrifor operano prevalentemente nell'*area commerciale e della vendita* (23,6%) e dell'*amministrazione* (19,7%). Si tratta di una presenza del tutto coerente con il settore e con la specificità del ruolo.

Seguono quindi, con poco più del 10%, gli addetti al *marketing* e quelli al *personale e organizzazione*. E' possibile pertanto affermare che i Quadri assolvono, nel settore, a funzioni proattive dell'impresa e di gestione della sua complessità.

Va inoltre considerata una presenza minoritaria ma significativa (7,1%) di Quadri per i quali, data la ridotta dimensione dell'impresa cui appartengono, non è facilmente individuabile una funzione / area specifica, e che quindi si occupano di differenti aspetti del funzionamento aziendale.

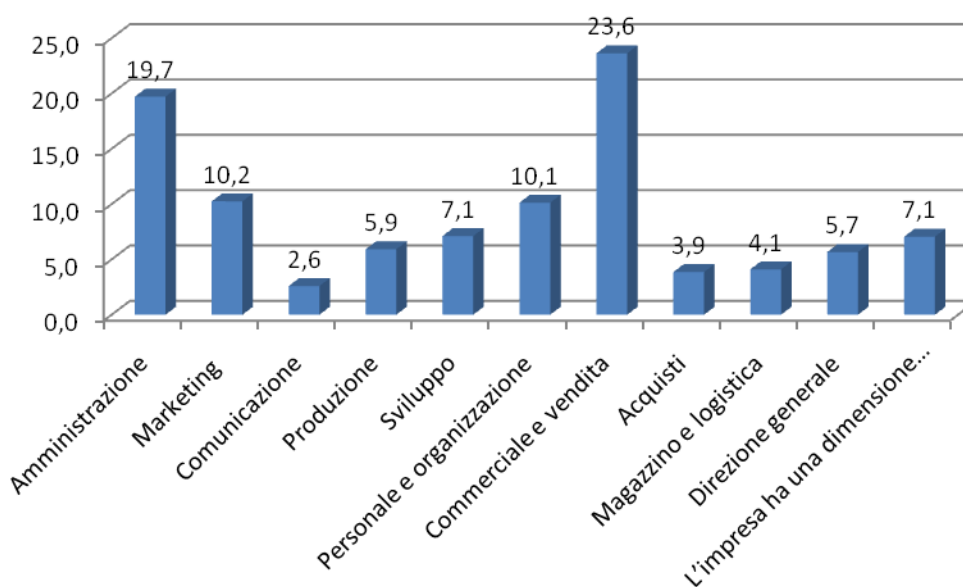


Grafico 4 - Ruoli coperti dai quadri (val. %)

La metà circa dei Quadri non ha più di 5 anni di anzianità nel ruolo (cfr. Grafico 5). Oltre tale limite temporale, la distribuzione infatti decresce, evidenziando – almeno in parte – il carattere transitorio dell'appartenenza a tale categoria contrattuale.

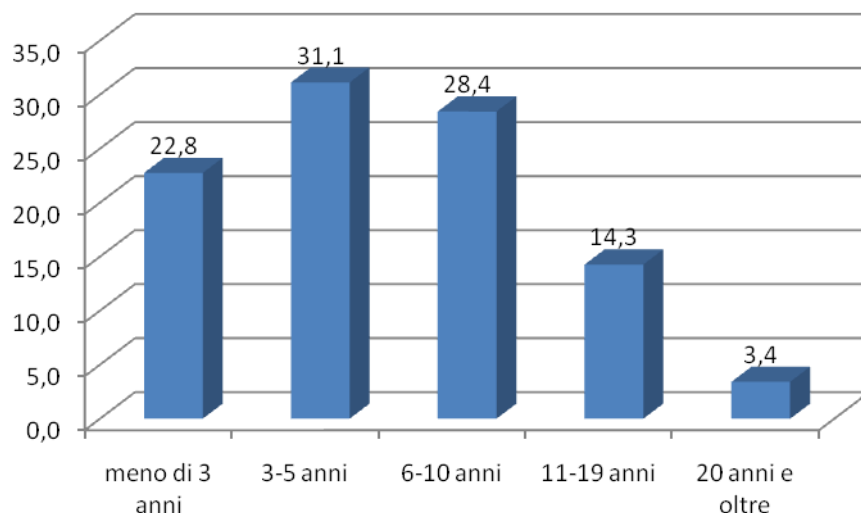


Grafico 5 - Anzianità di ruolo (val. %)

La forma gerarchica è lineare: nel 94,7% dei casi i Quadri rispondono ad un superiore di livello contrattuale più elevato (cfr. Grafico 6). Nel 37,9% dei casi si tratta di un dirigente e nel 37,4% dell'amministratore delegato. Un 19,4% dei Quadri risponde direttamente al titolare, prevalentemente nelle imprese di minore dimensione.

Solo nel 5,3% dei casi il Quadro risponde ad un altro Quadro.

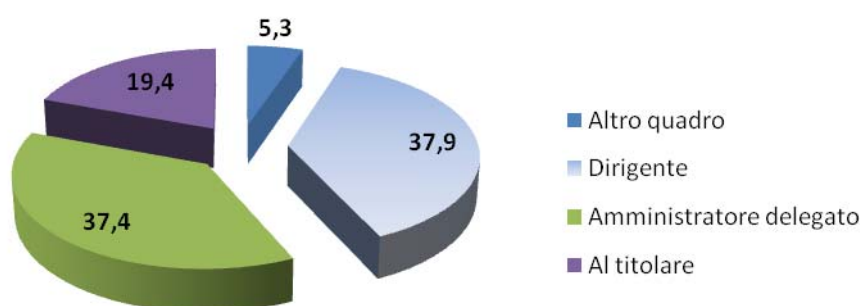


Grafico 6 - Rispondono del proprio operato a (val. %)

Oltre 8 Quadri su 10 gestiscono collaboratori (cfr. Grafico 7): ciò rende possibile affermare, in linea generale, che il Quadro è un gestore di risorse umane e che su questo ambito di professionalità si concentrano molte delle competenze.

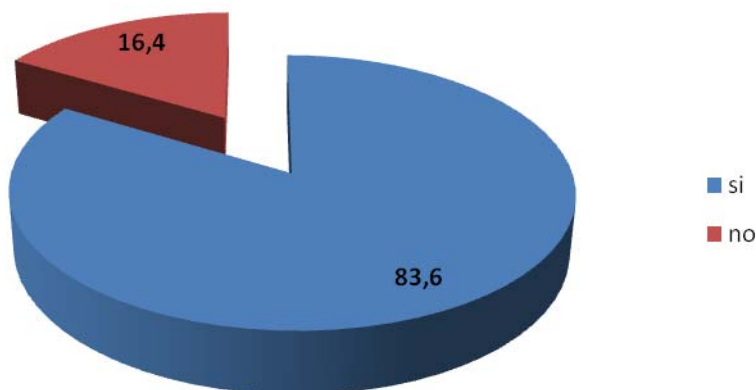


Grafico 7 - Gestione collaboratori (val. %)

Diverso è invece il caso della responsabilità su risorse finanziarie: solo il 5,2% dispone di un proprio budget che gestisce in autonomia e, nel 29,6% dei casi, le modalità di impiego del budget sono predeterminate dalla Direzione.

Più frequentemente, i Quadri non dispongono di risorse finanziarie (33,7%) o operano all'interno di vincoli di budget (31,5%).

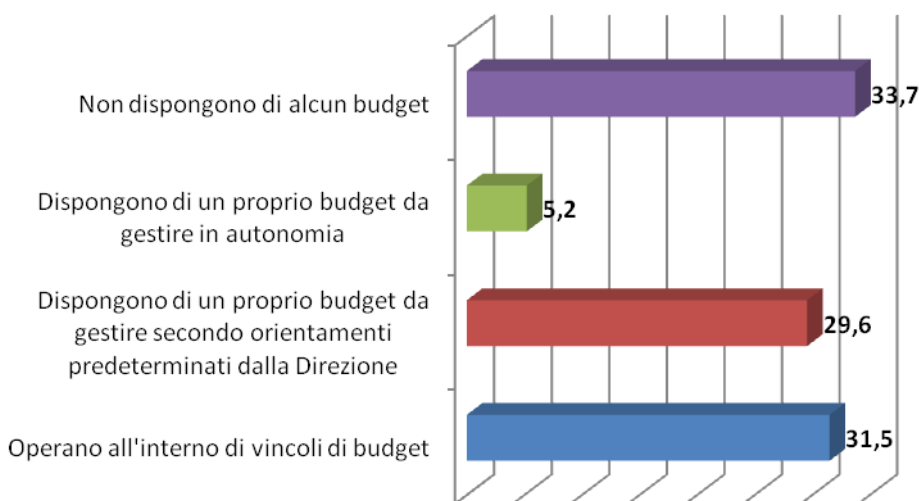


Grafico 8 - Per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ... (val. %)

Gli obiettivi produttivi vengono prevalentemente determinati:

- dalla proprietà / casa madre (27%),
- dal titolare / proprietario (21,9%),
- o dal diretto responsabile (12,6%).

Meno frequentemente sono condivisi con il responsabile (30,5%) o con un gruppo ampio di lavoro (8,1%).

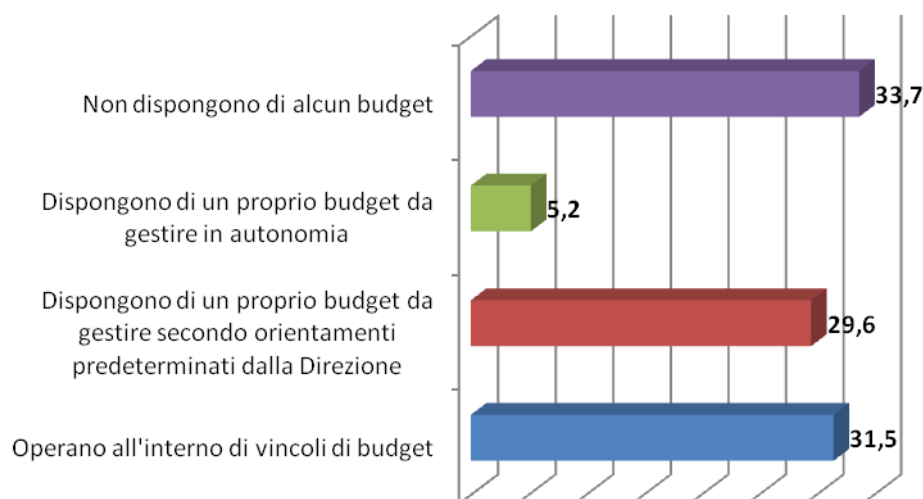


Grafico 9 - Gli obiettivi e le modalità di lavoro sono prevalentemente... (val. %)

La figura del Quadro è considerata di grande rilievo per il corretto funzionamento dell'impresa e per il raggiungimento degli obiettivi di business. I rispondenti si dividono pressoché a metà tra chi ritiene i Quadri determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'impresa e chi li vede necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro.

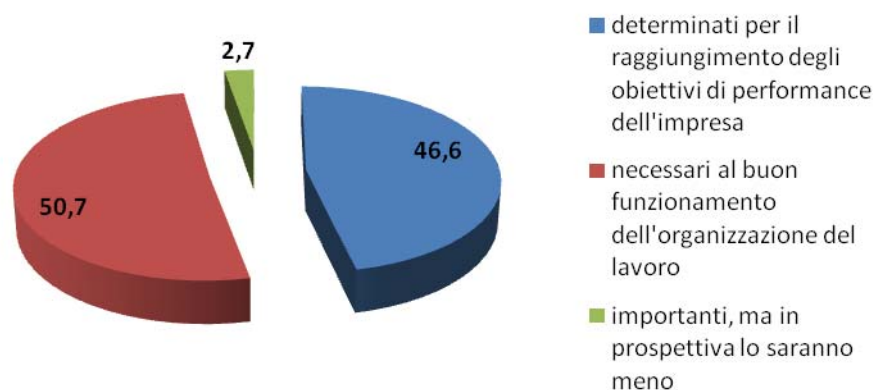


Grafico 10 - Sono considerati dall'azienda... (val. %)

C.4. Le caratteristiche dei singoli profili

Di seguito sono riportati gli elementi di caratterizzazione dei singoli profili identitari investigati. Come già nell'indagine condotta nel 2007, si è provveduto ad impostare l'elaborazione e l'analisi dei dati verificando le corrispondenze più frequenti tra le metafore identitarie e le altre variabili di carattere organizzativo e correlate alla specificità del lavoro del Quadro.

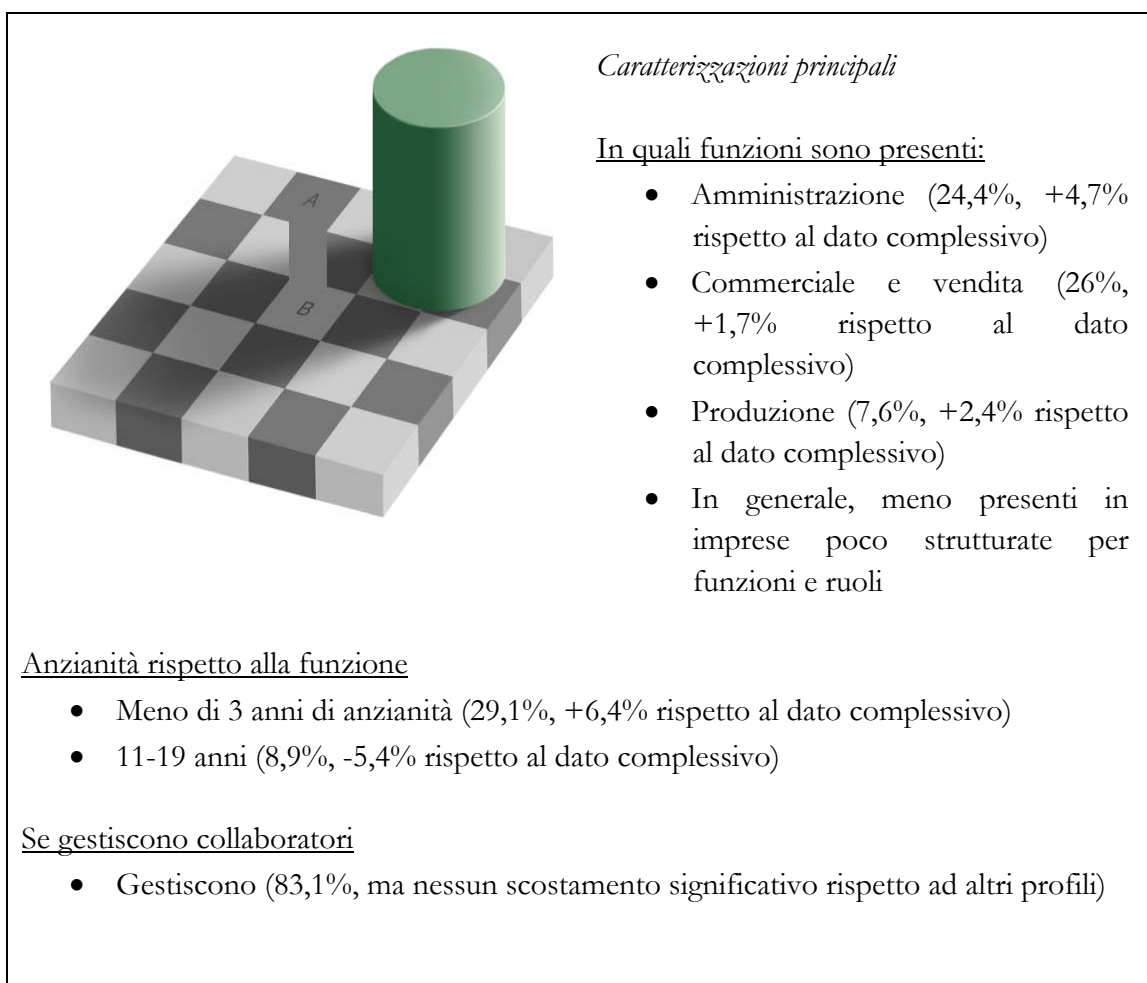
I profili derivanti consentono di delineare le specificità di ruolo e, corrispondentemente, i differenti fabbisogni di professionalizzazione e formazione da affrontare.

In primo luogo va sottolineato come i profili mostrino una loro evidenza anche nella prospettiva dei referenti delle imprese. Si tratta quindi di metafore identitarie non solo autodescrittive, ma che godono di una percezione sociale più ampia.

Per ciascun profilo si riproduce a seguire una breve scheda descrittiva contenente le caratterizzazioni più rilevanti. A seguito di ciascuna di esse sono riportate eventuali differenze rispetto agli analoghi profili ottenuti a partire dal campione di Quadri della precedente ricerca del 2007.

1. **IL PROBLEM SOLVER**

Il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi



A chi rispondono rispetto al proprio operato

- Dirigente (50%, +12,1% rispetto al dato complessivo)
- Amministratore delegato (30,0% -7,4% rispetto al dato complessivo)

Come operano rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati

- Operano all'interno di vincoli di budget (39%, +7,5% rispetto al dato complessivo)
- Non dispongono di alcun budget (25,4%, -8,3% rispetto al dato complessivo)

Chi determina obiettivi e modalità di lavoro

- Sono condivisi con il proprio responsabile (25,6%, +5,1% rispetto al dato complessivo)
- Determinati dal titolare/proprietario – se impresa autonoma - (15,3%, - 6,6% rispetto al dato complessivo)

Come vengono considerati/percepiti dall'impresa

- Necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro (55,9%, +5,2% rispetto al dato complessivo)
- Determinanti per il raggiungimento di performance dell'impresa (42,4%, +4,4% rispetto al dato complessivo)

Si tratta prevalentemente di Quadri a inizio carriera, utilizzati da “jolly”, con potere di azione “limitato”, particolarmente presenti in imprese che hanno oltre 10 Quadri. Tali caratteristiche sono analoghe a quelle già espresse dal campione di Quadri nella precedente ricerca⁶.

Peraltro, il punto di vista dei Quadri enfatizzava la presenza nelle funzioni aziendali in cui le donne risultano normalmente rappresentate in misura maggiore, ossia presso l'*Amministrazione* e la funzione *Personale ed Organizzazione*. Nella percezione delle imprese, come da box, risulta anche una loro presenza nelle funzioni “core” della *Commercializzazione e Vendita* e della *Produzione*. Si tratta probabilmente di modi differenti di percepire il profilo, con una corrispondente differente attribuzione di significato: nel caso dei Quadri emergeva la percezione di una difficoltà aziendale nel riconoscere la competenza e, quindi, nel fornire adeguati riconoscimenti ed esplicitare adeguati percorsi di carriera. Nell'interpretazione fornita dall'impresa appare una valenza superiore in termini di considerazione del loro apporto di ruolo (ovvero su quanto essi siano necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro e determinati per il raggiungimento di performance aziendali).

⁶ La ricerca del 2007 mostrava inoltre una maggiore intensità del profilo tra i quadri donna; in questa ricerca, per la natura della rilevazione, non è stato possibile ottenere questa informazione; va notato che, in ragione della diversità di alcune caratterizzazioni a seguito espresse potrebbe non verificarsi la medesima distribuzione di genere, in questo come in altri profili.

2. IL DIRIGENTE IN PECTORE

Quello del quadro è un ruolo di responsabilità, e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate



Caratterizzazioni principali

In quali funzioni sono presenti:

- Direzione generale (9,6%, +3,9% rispetto al dato complessivo)
- Personale e organizzazione (12,5%, +2,1% rispetto al dato complessivo)
- In generale meno presenti in funzioni di produzione e strettamente tecniche (amministrazione, sviluppo, produzione)

Anzianità rispetto alla funzione

- 6-10 anni (35,5%, +7,1% rispetto al dato complessivo)
- In generale meno presenti tra i quadri di funzione recente

Se gestiscono collaboratori

- Forte connotazione di “Gestori” (91,9%, +8,3)

A chi rispondono rispetto al proprio operato

- Titolare (22,8%, +3,4% rispetto al dato complessivo)
- Amministratore delegato (39,5% +2,1% rispetto al dato complessivo)

Come operano rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati

- Dispongono di un proprio budget da gestire secondo orientamenti predeterminati dalla direzione (33,1%, +4,5% rispetto al dato complessivo)
- Dispongono di un proprio budget da gestire in autonomia (8,1%, +2,9% rispetto al dato complessivo)
- Non dispongono di alcun budget (25,4%, -9,5% rispetto al dato complessivo)

Chi determina obiettivi e modalità di lavoro

- Determinati dal titolare/proprietario – se impresa autonoma - (30,1%, +8,2% rispetto al dato complessivo)
- Sono condivisi con il proprio responsabile (25,0%, -5,5% rispetto al dato complessivo)

Come vengono considerati/percepiti dall'impresa

- Determinanti per il raggiungimento di performance dell'impresa (58,8%, +12,6% rispetto al dato complessivo)
- Necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro (40,4%, -10,3% rispetto al dato complessivo)

I dati evidenziati nel box risultano essere coerenti con quelli già ottenuti per il medesimo profilo nell'indagine del 2007, confermando alcune informazioni di rilievo. In particolare, i Quadri afferenti a questa tipologia:

- hanno una notevole anzianità aziendale;
- hanno una forte connotazione di “gestori” disponendo, più frequentemente di altri profili, di un proprio budget e di una ampia autonomia di azione;
- sembrano essere maggiormente presenti in aziende di minori dimensioni, negoziando gli obiettivi produttivi direttamente con il titolare (o con l'amministratore delegato).

Si tratta pertanto di quadri con un ruolo strategico, nel pieno della carriera, con ampia autonomia, che svolgono funzione di supporto all'organizzazione – anche se di tipo strategico – come gestione del personale e direzione. Inoltre rappresentano il gruppo maggiormente percepito come determinante per il raggiungimento dei risultati aziendali.

Nell'indagine condotta presso i Quadri, tale tipologia di profilo risultava essere la più numerosa (il 41,2% dei rispondenti) e la più “ambiziosa”. Direttamente dal testo del rapporto 2007: *“Nutre aspettative di carriera verso la dirigenza in ragione del fatto che, sostanzialmente, ne assolve già pienamente le funzioni. Sceglie l'offerta formativa più confacente sulla base di proposte di società esterne e/o di realtà associative. Ha partecipato negli ultimi tre anni ad iniziative di formazione organizzate da QuadriFor, nei cui confronti nutre l'aspettativa di ricevere puntuali informazioni sulle nuove opportunità”*.

3. IL TECNOLOGO

Il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica



Caratterizzazioni principali

In quali funzioni sono presenti:

- Sviluppo e ricerca (9,3%, +2,2% rispetto al dato complessivo)
- Produzione (7,7%, +1,8% rispetto al dato complessivo)
- In generale, meno presenti in imprese poco strutturate per funzioni e ruoli

Anzianità rispetto alla funzione

- 11-19 anni (17,3%, + 3,0% rispetto al dato complessivo)
- In generale meno presenti tra i Quadri di funzione recente

Se gestiscono collaboratori

- Gestiscono collaboratori, anche se in misura lievemente inferiore rispetto ad altri profili (80,5%, - 3,1)

A chi rispondono rispetto al proprio operato

- Dirigente (43,1%, +5,5% rispetto al dato complessivo)
- Meno rispetto a figure apicali come amministratore delegato o titolare

Come operano rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati

- Operano all'interno di vincoli di budget (35,2%, +3,7% rispetto al dato complessivo)
- Non dispongono di alcun budget (37,1%, +3,4% rispetto al dato complessivo)
- E' il profilo meno caratterizzato dalla gestione di un proprio budget in autonomia

Chi determina obiettivi e modalità di lavoro

- Anche se non si registrano particolari differenze rispetto la dato complessivo, è più marcata la determinazione degli obiettivi da parte di responsabili non in posizione apicale (come proprietari o amministratori delegati).

Come vengono considerati/percepiti dall'impresa

- Prevale, anche se non nettamente, la considerazione di rappresentare risorse necessarie al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro su l'essere considerate determinanti

Per questo profilo si evidenzia una differente accezione semantica della metafora identitaria. Come già si è avuto modo di evidenziare, se nel 2007 i Quadri tenevano separata la competenza tecnica dalla responsabilità, l'impresa tende a rappresentare quest'ultima nel patrimonio complessivo di competenze del Quadro.

Tale differenza si proietta peraltro su poche variabili esaminate. In particolare, i referenti delle imprese vedono questo profilo particolarmente presente tra i Quadri con maggiore anzianità, mentre i Quadri che si sono riconosciuti nel profilo frequentemente non superavano i 3 anni nella posizione.

In misura più sfumata, una seconda differenza riguarda la gestione dei collaboratori: funzione assente tra i Quadri intervistati, è invece attribuita a tale profilo dai referenti delle imprese, anche se – come già evidenziato nel box – in misura lievemente inferiore rispetto ad altri profili.

Infine, nella rappresentazione dei Quadri si tratta di un profilo che risponde del proprio operato ad un altro Quadro, mentre nel punto di vista dell'impresa risponde ad un dirigente.

Tali differenze risultano evidentemente spiegabili sulla base delle diverse complessive connotazioni del profilo da parte dei due diversi target.

Risultano altresì collimare, complessivamente, gli aspetti correlati alla relativamente bassa autonomia gestionale: opera seguendo precise indicazioni generalmente definiti entro protocolli e standard tipici delle grandi imprese, dove, si rammenta, è maggiormente presente.

L'evidente impronta di profilo tecnico – che è sinonimo di sicurezza e stabilità per l'impresa, in quanto riferita ad un Quadro che conosce in profondità il sistema produttivo e tecno-strutturale, anche dei processi di innovazione – consente di essere riconosciuto come una risorsa necessaria al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro, ma non altrettanto determinante per il conseguimento degli obiettivi di performance.

4. L'INTEGRATORE ORGANIZZATIVO

Il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa



Caratterizzazioni principali

In quali funzioni sono presenti:

- Commerciale e vendita (29,2%, +5,6% rispetto al dato complessivo)
- Maggiormente presenti in funzioni di interazione con il mercato (marketing e comunicazione)
- In generale, meno presenti in funzione di supporto come Amministrazione e Ufficio acquisti.

Anzianità rispetto alla funzione

- 3-5 anni (37,3%, + 6,2% rispetto al dato complessivo)
- In generale meno presenti tra i Quadri che hanno maggiore esperienza di ruolo

Se gestiscono collaboratori

- Gestiscono collaboratori, in misura lievemente superiore rispetto ad altri profili (85,1%, + 1,5)

A chi rispondono rispetto al proprio operato

- Sono presenti in grandi imprese in cui rispondono a dirigenti o direttamente all'amministratore delegato

Come operano rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati

- Non dispongono di alcun budget (40,4%, +6,7% rispetto al dato complessivo)
- Tutte le altre modalità operative sono sotto rappresentate rispetto al dato complessivo

Chi determina obiettivi e modalità di lavoro

- Soprattutto condivisi con il responsabile (40,4%, +6,7% rispetto al dato complessivo)
- Oppure, nelle strutture "verticali" sono determinati dal responsabile (17,0%, +4,4% rispetto al dato complessivo)

Come vengono considerati/percepiti dall'impresa

- Prevale nettamente la considerazione di rappresentare risorse necessarie al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro (59,6%, +8,9% rispetto al dato complessivo)

Agendo nell'ambito di grandi strutture, i Quadri appartenenti a questo profilo sono collocati soprattutto in ruoli di connessione tra l'impresa e il mercato. In tal senso, giocano un ruolo di integrazione anche rispetto ad altre funzioni di collegamento tra impresa e mercato come comunicazione e marketing. L'assenza di gestione di un proprio budget, conferma la loro posizione trasversale e inter-area: la loro autonomia di azione si manifesta nella condivisione degli obiettivi con il responsabile.

In alcuni casi può trattarsi di Quadri relativamente recenti nel proprio ruolo (3-5 anni), destinati in prospettiva ad assumere un peso crescente nelle strategie aziendali. Va peraltro tenuta presente una considerazione, emersa dalla rilevazione sui Quadri: la funzione di integrazione organizzativa, in diversi casi (soprattutto per i ruoli meno a contatto con il mercato), può rendere meno "visibile" la competenza, bloccandone la progressione. Come si affermava nel precedente report: *"In tal caso il ruolo di Quadro potrebbe rappresentare un punto di arrivo e non di partenza"*.

5. IL QUADRO SENZA IDENTITA'

Il quadro esiste solo come espressione contrattuale



Caratterizzazioni principali

In quali funzioni sono presenti:

- Commerciale e vendita (34,0%, +10,4% rispetto al dato complessivo)
- L'impresa ha una dimensione ridotta per cui tali Quadri svolgono più funzioni di supporto (9,4%, +2,3%)
- Maggiormente presenti in funzioni di interazione con il mercato (marketing e comunicazione)

Anzianità rispetto alla funzione

- Meno di 3 anni (35,9%, + 13,1% rispetto al dato complessivo)
- Oppure maggiormente presenti tra Quadri con oltre 11 anni di esperienza in ruolo

Se gestiscono collaboratori

- Fortemente connotati dall'essenza di gestione di altri collaboratori (55,1%, + 39,2% rispetto al dato complessivo)

A chi rispondono rispetto al proprio operato

- Titolare (28,6%, + 9,2% rispetto al dato complessivo)
- Altro quadro (9,5%, + 4,2% rispetto al dato complessivo)

Come operano rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati

- Operano all'interno di vincoli di budget (61,1%, +27,4% rispetto al dato complessivo)
- Tutte le altre modalità operative sono significativamente sotto rappresentate rispetto al dato complessivo

Chi determina obiettivi e modalità di lavoro

- Prevale, seppure in modo non evidente, la determinazione da parte di un responsabile o di un titolare, in relazione alla dimensione di impresa;
- Fortemente sottorappresentata è la determinazione da parte della casa madre (13,9%, -13,1% rispetto al dato complessivo)

Come vengono considerati/percepiti dall'impresa

- Significativa la quota di impresa che indica queste figure come importanti ma che in prospettiva lo saranno meno (22,2%, +19,5% rispetto al dato complessivo).

Simili per funzioni ricoperte rispetto all'“integratore organizzativo”, sono, tuttavia, maggiormente presenti in imprese con meno di 10 Quadri. Identificano figure manageriali tra loro eterogenee:

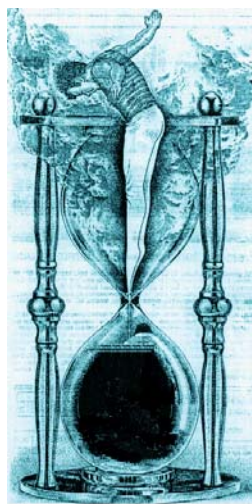
- alcune cresciute professionalmente all'interno dell'impresa (con un certo grado di anzianità) e presumibilmente a fine carriera;
- altre, più giovani nel ruolo, che non rivestono funzioni strategiche e sono maggiormente proiettate all'esterno, sul mercato, operando in imprese medio-piccole.

Nel complesso si tratta di figure “deboli” che non dispongono di aree di autonomia, non hanno budget da gestire, non sono supportati da collaboratori: sostanzialmente agiscono come *professional*, “in proprio”, all'interno dell'impresa. Nell'indagine sui Quadri, coloro che si identificavano in questo profilo vivevano la propria condizione come un riconoscimento della competenza da parte dell'impresa. Si tratta quindi di un profilo caratterizzato, rispetto agli altri, da una particolare modalità di accesso al ruolo: non potendo offrire altre forme di incentivazione, l'impresa premia la competenza attraverso il conseguimento del livello senza ulteriori caratterizzazioni tipiche del ruolo. Si tratta quindi di un punto di arrivo del percorso di carriera.

La loro bassa organicità rispetto alle funzioni strategiche dell'impresa li rende fortemente vulnerabili a eventuali cambiamenti dell'organizzazione: una quota significativa di imprese indica queste figure come importanti, ma in prospettiva sempre meno (22,2%, +19,5% rispetto al dato complessivo). Tra le motivazioni di una simile concezione vengono indicate sia che l'impresa è reduce da importanti cambiamenti organizzativi che rendono tali figure meno rilevanti, sia che è stato avviato un cambiamento nella cultura manageriale che necessita di diverse competenze e caratteristiche nella gestione dei processi in relazione alle nuove esigenze di mercato. A riscontro si evidenzia la quota ridotta di imprese che considera queste figure “determinanti” (13,9%, -32,7% rispetto al dato complessivo).

6. IL QUADRO “TIME MANAGED”

Il quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l'orologio”



Caratterizzazioni principali

In quali funzioni sono presenti:

- Commerciale e vendita (27,1%, +3,5% rispetto al dato complessivo)
- Amministrazione (22,9%, +3,2% rispetto al dato complessivo)
- Marketing (12,9%, +2,7% rispetto al dato complessivo)
- Sviluppo (11,4%, +4,3% rispetto al dato complessivo)

Anzianità rispetto alla funzione

- Forte connotazione nei 3-5 anni (43,2%, + 12,1% rispetto al dato complessivo)

Se gestiscono collaboratori

- Gestiscono collaboratori in linea con il dato medio complessivo (82,9%)

A chi rispondono rispetto al proprio operato

- Dirigenti (43,9%, + 6,0% rispetto al dato complessivo)
- Titolare (24,4%, + 5,0% rispetto al dato complessivo)

Come operano rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati

- Operano all'interno di vincoli di budget (37,1%, +5,6% rispetto al dato complessivo)
- Quasi tutte le altre modalità operative sono sotto rappresentate rispetto al dato complessivo

Chi determina obiettivi e modalità di lavoro

- Determinati dalla proprietà/casa madre – nel caso di multinazionale – (37,1%, +10,1% rispetto al dato complessivo)
- Determinati da titolari – se impresa autonoma - (28,6%, +6,7% rispetto al dato complessivo)
- Bassa o inesistente la condivisione sia con il responsabile che con un gruppo di lavoro

Come vengono considerati/percepiti dall'impresa

- Prevale significativamente la considerazione di rappresentare risorse necessarie al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro (57,1%, +6,4% rispetto al dato complessivo)

E', forse, il profilo più eterogeneo, quanto meno in termini di presenza all'interno delle differenti funzioni dell'impresa. E' possibile ravvisare in questo profilo quei Quadri che, inseriti da meno di 5 anni in medio-grandi strutture organizzative di tipo verticistico e con procedure gestionali strutturate e formalizzate, sono fortemente coinvolti sul lavoro e sembrano destinati a progressi di carriera.

Sono fortemente assorbiti in contesti, anche strategici, in cui sono richieste competenze di tipo tecnico, legate a percorsi di approvvigionamento di conoscenze in cui non occorre una stretta condivisione con altre funzioni aziendali.

Come già appurato nell'indagine del 2007, si tratta di Quadri che *“non gestiscono ma vengono gestiti?”*, ma le differenze tra i due punti di vista – dei Quadri e delle Imprese – appaiono rilevanti. Se nella rappresentazione delle imprese emerge, almeno in parte, il profilo di un manager in carriera, dalla

rilevazione sui Quadri emergeva una condizione assai diversa, dalle prospettive più limitate: *“E’ parte di un processo sul quale non può incidere: non dispone di risorse – né umane né finanziarie – e incontra difficoltà ad individuare le possibili evoluzioni della carriera. (...) Non potendo definire obiettivi, risorse e metodi, viene assorbito dal processo. (...) L’espressione “il quadro è un lavoratore che più di altri “non guarda l’orologio”” non rappresenta quindi l’espressione generica della disponibilità del lavoratore nei confronti dell’azienda, quanto la constatazione oggettiva del disagio legato ad orari di lavoro definiti “eccessivi”, che vanno a sommarsi alla valutazione dell’inadeguatezza della retribuzione percepita”.*

Che si tratti di due caratterizzazioni diverse, per i due punti di vista trattati, è evidente anche dalla dimensione delle imprese in cui i profili sono ubicati: i Quadri che si sono rappresentati come *“time managed”* operavano in piccole imprese, mentre il profilo definito dalle aziende del campione si riferisce ad imprese di maggiori dimensioni.

7. IL QUADRO “MIX”

Il quadro presenta un mix di caratteristiche che lo rendono simile a più tipologie sopra indicate



Caratterizzazioni principali

In quali funzioni sono presenti:

- Per le sue caratteristiche “ibride” presenta una distribuzione in linea con il dato complessivo in quasi le funzioni considerate. Inoltre, viene maggiormente riscontrata in imprese che hanno una dimensione ridotta in cui tali figure svolgono più funzioni di supporto (9,9%, +2,8% rispetto al dato complessivo)
- Di contro, leggermente sotto media è la funzione di commerciale e vendita (19,6%, -4% rispetto al dato complessivo).

Anzianità rispetto alla funzione

- Non risulta alcuna caratterizzazione legata alle classi di anzianità di ruolo

Se gestiscono collaboratori

- Gestiscono collaboratori in linea con il dato medio complessivo (87,3%, +3,8 rispetto al dato complessivo)

A chi rispondono rispetto al proprio operato

- Amministratore delegato (42,2%, + 4,7% rispetto al dato complessivo)

Come operano rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati

- Dispongono di un proprio budget da gestire secondo orientamenti predeterminati dalla direzione (33,9%, +4,3% rispetto al dato complessivo)
- Operano all'interno di vincoli di budget (26,1%, +5,4% rispetto al dato complessivo)

Chi determina obiettivi e modalità di lavoro

- Non si riscontrano particolari scostamenti dal dato complessivo in tutte le tipologie considerate
- Moderata maggiore presenza di situazioni di condivisione sia con il responsabile che con un gruppo di lavoro

Come vengono considerati/percepiti dall'impresa

- Equivalente la percezione di chi considera determinate (47,3%) la loro presenza o necessaria (49,4%)

Per le sue caratteristiche, il profilo presenta molti aspetti che fondono le caratteristiche illustrate nei profili precedenti. Alcune caratterizzazioni restituiscono l'immagine di un profilo essenzialmente "forte", con un proprio budget e con collaboratori da gestire.

La loro allocazione significativa in strutture con meno di 10 Quadri, unita alle caratteristiche composite evidenziate, rimanda ad un profilo con esperienza, che agisce anche in contesti diversi in relazione alle necessità dell'impresa. Può essere una figura di riferimento strategica che non a caso risponde (1 volta su 2) direttamente all'amministratore delegato.

D. Le politiche aziendali di sviluppo delle professionalità dei Quadri

Le politiche aziendali di sviluppo delle professionalità, in genere, sono frequentemente variabili dipendenti dalla dimensione di impresa e dall'appartenenza o meno dell'impresa ad una rete o a un gruppo.

Infatti, nelle grandi imprese o nelle imprese parte di un gruppo – multinazionale e non – è normalmente presente una struttura dedicata ad hoc alle risorse umane, specificamente dedicata all'elaborazione di politiche strutturate di crescita e di sviluppo delle professionalità presenti in impresa. Spesso, da queste discendono anche quelle di premio e valorizzazione delle risorse umane.

Ciò è vero soprattutto quando si parla di Quadri: come già si è detto, il 46,6% delle imprese che ha risposto al questionario li considera determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'impresa e il 50,7% necessari al buon funzionamento dell'organizzazione dell'impresa.

Entrando nello specifico degli strumenti utilizzati è possibile rilevare che il 31,3% delle imprese del campione si è dotato di strumenti per la verifica (misurabile) del raggiungimento degli obiettivi, il 38,7% applica strumenti che però non sono predefiniti dall'impresa, mentre il 15,9% utilizza la formazione strutturata come strumento di crescita.

Emerge comunque che tra gli strumenti a disposizione dell'impresa per lo sviluppo professionale, la mobilità tra aree o strutture è quello che raccoglie meno consensi (il 2,3% del campione). Questo dato però è in linea con la considerazione che l'impresa ha di queste figure, ritenute essenziali e quindi difficilmente spostabili dalla loro funzione.

I dati della tabella fanno emergere, inoltre, la differenza di comportamento tra le imprese in base al numero di Quadri presenti. Infatti il 43,9% delle imprese che hanno tra 1 e 10 Quadri non utilizza strumenti predefiniti mentre il 41,8% delle imprese con più di 10 Quadri applica degli obiettivi misurabili sui quali poi agganciare politiche di crescita e sviluppo. Anche la scelta della formazione strutturata sembra essere più appannaggio delle imprese con un maggior numero di Quadri, 24,2% rispetto al 14%.

	Val %		
	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Processi di Assessment (valutazione delle conoscenze e delle competenze acquisite, valutazione del potenziale etc.)	10,7	16,5	11,8
Verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili	28,8	41,8	31,3
Partecipazione a percorsi formativi strutturati (acquisizione di certificazioni, percorsi formativi ad hoc etc.)	14,0	24,2	15,9
Percorsi di mobilità tra aree o strutture interne all'impresa	2,6	1,1	2,3
Non è utilizzato alcun strumento predefinito	43,9	16,5	38,7
Totale risposte	100,0	100,0	100,0

Tabella 21 - Strumenti utilizzati per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri (%)

Il dato della maggiore propensione delle imprese di grandi dimensioni a strutturare percorsi per la crescita e lo sviluppo dei Quadri che siano chiari agli stessi Quadri è confermato dall'incrocio tra la variabile riguardante i rapporti societari e quella sugli strumenti per la crescita e lo sviluppo, in cui emerge che il 42,9% di imprese che partecipa ad un gruppo utilizza la verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili mentre il 47% delle imprese indipendenti non utilizza alcuno strumento predefinito.

Vediamo invece, quali modalità utilizzano le imprese intervistate per favorire l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze dei Quadri.

Dall'analisi della tabella emerge che il 45,2% delle imprese ritiene la formazione importante per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze dei propri Quadri. Infatti, il 26,9% delle imprese *organizza internamente corsi di formazione* mentre il 18,3% appalta questa funzione a società o esperti esterni. Dall'altra parte però è interessante notare che il 19% dichiara che lo sviluppo e l'aggiornamento avvengono attraverso la *sola esperienza di lavoro*.

	Val %		
	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Attraverso corsi di formazione organizzati dall'Azienda	22,9	43,1	26,9
Attraverso una piattaforma formativa aziendale on line dedicata ai Quadri	1,0	4,6	1,7
Attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	5,9	3,3	5,4
Attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	18,6	19,0	18,7
Attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori etc.)	19,1	15,0	18,3
Attraverso la sola esperienza di lavoro	20,5	12,4	19,0
Incentivando gli approfondimenti personali autonomi (attraverso libri di lettura, manuali tecnici, riviste specialistiche, web...)	10,4	2,6	8,8
Applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti (attività associative, di volontariato, del tempo libero etc.)	1,6	0,0	1,3
Totale risposte	100,0	100,0	100,0

Tabella 22 - Modalità di sviluppo e aggiornamento delle competenze e delle conoscenze professionali dei Quadri(%)

I comportamenti appena descritti differiscono in relazione alla dimensione di impresa. Infatti il 43,1% delle imprese che ha più di 10 Quadri *organizza corsi di formazione*, evidentemente disponendo di una struttura interna deputata a questo ruolo, contro il 22,9% delle imprese che hanno meno di 10 Quadri. Quest'ultime al contrario dichiarano, nel 20,5%, dei casi che i Quadri si aggiornano attraverso la *sola esperienza di lavoro* oppure, nel 10,4%, attraverso *l'incentivo ad approfondimenti personali* (contro il 2,6% di quelle con più di 10 Quadri). Questo dato conferma anche il risultato secondo il quale il 43,1% delle imprese con meno di 10 Quadri non utilizza alcuno strumento predefinito per favorire la crescita dei Quadri (Cfr. Tabella 22).

Un'altra modalità che riceve particolare favore nelle imprese (18,7%) e per la quale non c'è differenza tra quelle con un maggiore o un minore numero di Quadri è il *confronto tra colleghi che operano su problematiche simili*.

Il 66% delle imprese intervistate afferma la propria soddisfazione nei confronti delle modalità sopra esposte per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze dei Quadri. Anche se il grado di soddisfazione scende in proporzione al numero di Quadri presenti in azienda. Nel caso di imprese che hanno tra 1 e 10 Quadri la percentuale di insoddisfazione delle modalità è superiore rispetto alle imprese con più di 10 Quadri (il 35,2% contro il 28,6%).

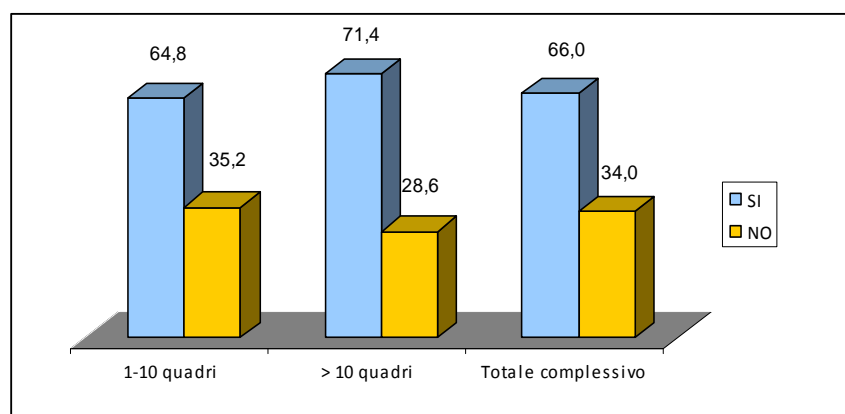


Grafico 11 - Soddisfazione nei confronti delle tipologie di aggiornamento per i Quadri (%)

Dall'incrocio tra le modalità attraverso cui sono sviluppate e aggiornate le competenze e le conoscenze dei Quadri e il grado di soddisfazione per queste modalità (Cfr. Grafico 11) emerge che i *corsi di formazione organizzati internamente* sono considerati dalle imprese molto soddisfacenti.

Da notare, inoltre, l'altissimo grado di soddisfazione nei confronti delle *piattaforme formative aziendali on line* dedicate ai Quadri rispetto comunque al numero esiguo di scelte (queste ultime riportate alla Tabella 22). Anche il *confronto tra colleghi di altre aziende su problematiche di lavoro simili* riscuote un discreto successo tra le imprese. Al contrario invece dell'*applicazione sul lavoro di conoscenze e competenze derivanti da altri contesti*, che nel 70% dei casi non risulta soddisfacente. Quest'ultimo dato è interessante perché dimostra una certa diffidenza da parte delle imprese nel riuscire a trasferire nel contesto lavorativo quelle competenze e conoscenze che le persone acquisiscono in contesti informali. Tale modalità infatti (Cfr. Tabella 22) è stata scelta solo da un esiguo numero di imprese (1,3%).

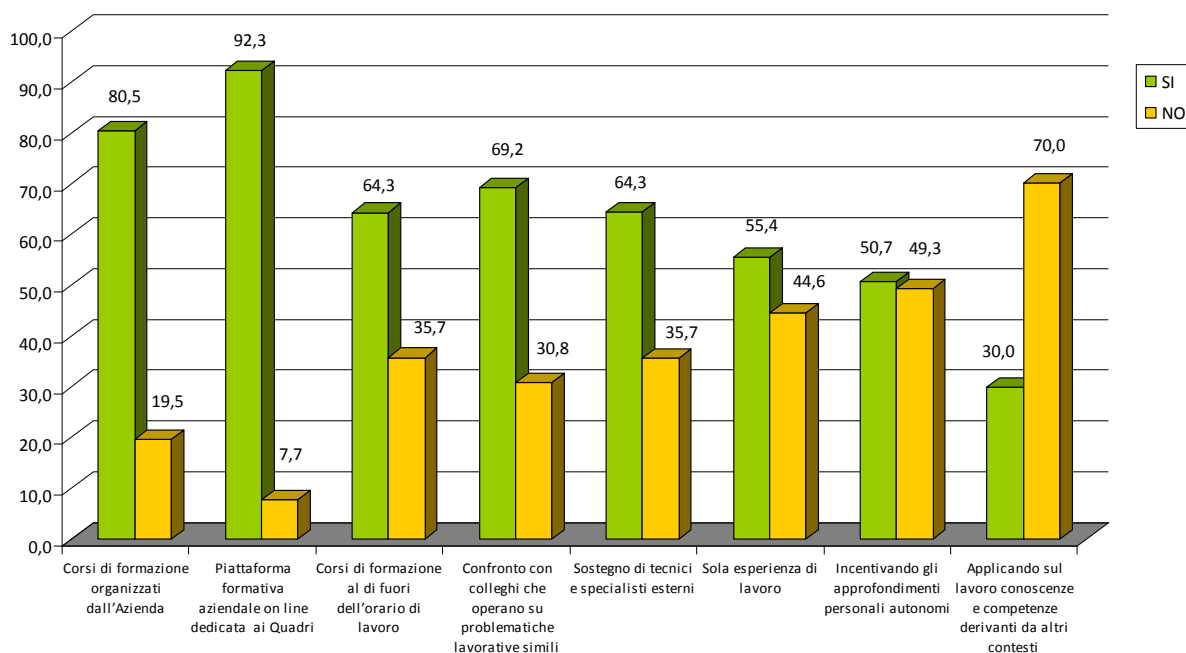


Grafico 12 - Incrocio tra le modalità di aggiornamento delle competenze dei Quadri e il livello di soddisfazione rispetto alle modalità (%)

Emerge, inoltre, dall'analisi del grafico che le imprese non considerano come soddisfacente *lo sviluppo e l'aggiornamento lasciati alle iniziative del singolo* o effettuati *solo attraverso l'esperienza lavorativa*, riconoscendo quindi un ruolo importante alla formazione come strumento di accrescimento delle competenze e dello sviluppo delle risorse umane.

Quando si passa ad analizzare quali potrebbero essere le modalità che maggiormente soddisferebbero le esigenze di aggiornamento dei Quadri, il 41,2% delle imprese ritiene che un maggior ricorso ai *corsi di formazione erogati dall'impresa stessa* ma più tarate sulle reali esigenze dei Quadri possa rappresentare una soluzione rispetto all'insoddisfazione delle scelte fino ad ora operate, mentre un altro 22,4% ritiene il *confronto con altri Quadri di imprese diverse ma che operano su problematiche simili* sia un sistema migliore per garantire l'aggiornamento e lo sviluppo di competenze. Un'altra percentuale interessante è rappresentata dal 14,7% di imprese che ritiene utile la creazione di una *piattaforma formativa on line* dedicata all'aggiornamento dei Quadri. Questo dato è molto discordante rispetto all'1,7% espresso nella tabella 22 sull'utilizzo di una piattaforma formativa on line. Ma trova conferma nel 92,3% di imprese che risulta soddisfatta dall'utilizzo di una piattaforma.

Evidentemente questa è una modalità che le imprese sentono come importante ma non riescono a trovare sul mercato un'offerta in linea con le loro esigenze o con quelle dei propri Quadri. Inoltre tale necessità è sentita in maniera più forte dalle imprese che hanno tra 1 e 10 Quadri ed è facilmente spiegabile con una esigenza di organizzazione del tempo dedicato alla formazione da gestire in maniera più flessibile.

	Val %		
	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle esigenze dei singoli Quadri	39,5	48,4	41,2
Creazione di una piattaforma formativa on line dedicata all'aggiornamento dei Quadri	15,6	11,0	14,7
La partecipazione autonoma e individuale ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, al di fuori dell'orario di lavoro	14,0	12,1	13,7
Il confronto strutturato con Quadri di altre imprese che operano su problematiche lavorative simili	21,7	25,3	22,4
Un maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori etc.) che affianchino i Quadri	9,2	3,3	8,1
Totale risposte	100,0	100,0	100,0

Tabella 23 - Iniziative che potrebbero soddisfare le esigenze di aggiornamento dei Quadri dell'Azienda (%)

Da un ulteriore incrocio tra i dati relativi alle modalità utilizzate rispetto a quelle auspiccate dall'azienda si evidenzia che sarebbe necessario un maggior utilizzo di *momenti di confronto tra Quadri* per quelli che hanno già utilizzato i *corsi organizzati dall'azienda*. Ma il dato sicuramente interessante si riscontra nel caso di quelle aziende i cui Quadri si aggiornano *solo attraverso il lavoro*. In questo caso le preferenze dell'azienda ricadono su due modalità differenti ma che derivano dallo stesso bisogno, cioè da una parte una *partecipazione a corsi di formazione realizzati al di fuori dell'orario di lavoro* e dall'altra un maggior ricorso a *specialisti che affianchino i Quadri*. Ciò conferma un atteggiamento positivo nei confronti della formazione, ma di difficile realizzazione se collegato ai tempi di lavoro, per cui l'esigenza di aggiornamento e specializzazione dei Quadri può passare o attraverso il *training on the job* o al di fuori dall'orario di lavoro.

Si può concludere quindi affermando che le imprese che hanno risposto al questionario hanno un interesse affinché i propri Quadri crescano e sviluppino le proprie potenzialità nell'azienda. Inoltre la formazione si dimostra uno strumento efficace di crescita dei Quadri sia in termini di aggiornamento che di acquisizione di nuove competenze e quando gli strumenti individuati si percepiscono come insufficienti vengono comunque individuate delle modalità attraverso si potrebbero colmare le carenze.

I dati fin qui esposti sono, inoltre, di particolare interesse nel confronto con quelli emersi nella ricerca del 2007 sull'evoluzione del profilo dei Quadri dal punto di vista dei Quadri stessi. In quel caso, infatti, il 65% dei Quadri che avevano risposto al questionario si dichiarava insoddisfatto delle modalità utilizzate per lo sviluppo delle proprie competenze, totalmente in discordanza quindi con quanto dichiarato dalle imprese.

Il Grafico 13, inoltre mette in evidenza le differenze di approvvigionamento e aggiornamento delle competenze tra i due soggetti (imprese e Quadri). L'atteggiamento dei Quadri può essere differenziato in due comportamenti contrapposti: da una parte un 39,6% che dichiara di provvedere da solo alla propria formazione, dall'altro quel 36,9% che invece si affida ai corsi di formazione organizzati dall'azienda. Quest'ultimo comportamento si incrocia con quello applicato dalle imprese che infatti nel 26,9% dei casi affida alla formazione, attraverso corsi organizzati in sede, lo sviluppo e l'aggiornamento.

Mentre si nota un comportamento divergente nel caso della sola esperienza di lavoro che è scelta dal 19% delle imprese mentre sale al 29,3% nel caso dei Quadri.

Il confronto tra colleghi sembra essere una necessità molto sentita anche dagli stessi Quadri.

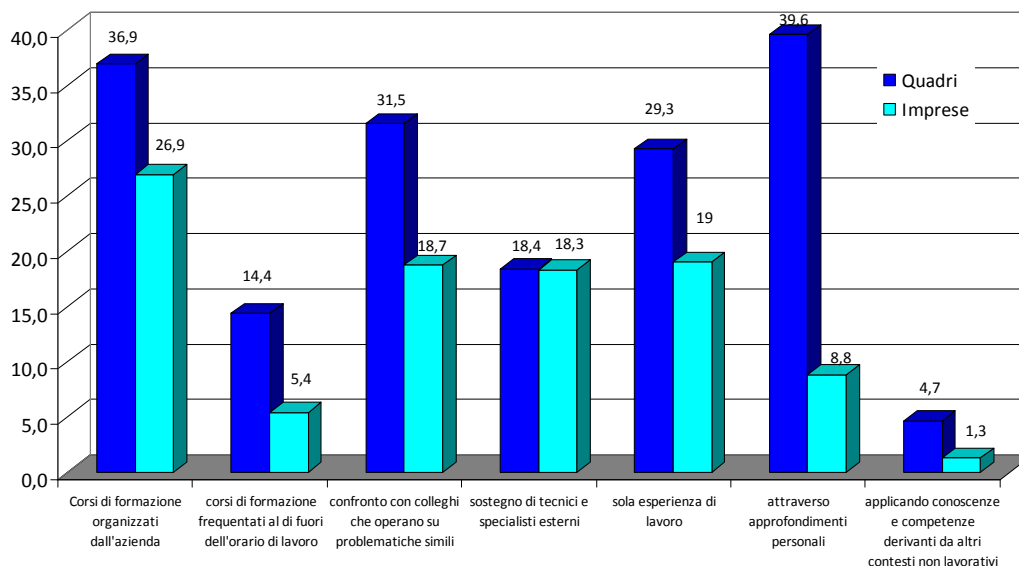


Grafico 13 - Modalità di sviluppo e aggiornamento delle competenze dal punto di vista dei Quadri (indagine 2007) e dal punto di vista delle imprese (Indagine 2010)⁷ (%)

Ritornando all'indagine sul comportamento delle imprese nei confronti dei Quadri, vediamo quando si svolgono le iniziative formative: l'89% dei corsi è organizzato durante l'orario di lavoro, mentre solo l'11% è organizzato al di fuori dell'orario di lavoro (Cfr. Grafico 14).

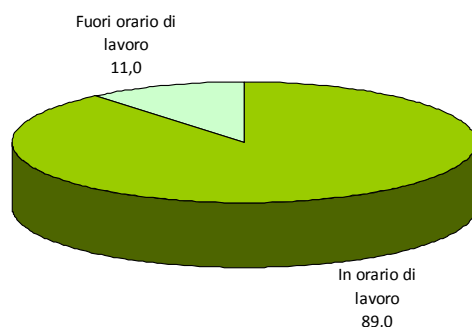


Grafico 14 - Collocazione temporale delle attività formative (val. %)

⁷ Nelle modalità considerate è stata tolta la modalità "creazione di una piattaforma formativa on line dedicata all'aggiornamento dei Quadri" perché non era presente nel questionario somministrato ai Quadri nel 2007.

Quest'ultimo dato si concentra soprattutto tra le imprese che hanno meno di 10 Quadri: in questo caso, infatti, il 13% delle attività formative è frequentato dopo l'orario di lavoro contro il 2,2% delle imprese con più di 10 Quadri.

E. La partecipazione alle iniziative promosse da Quadrifor

Quadrifor si rileva come la fonte di informazione più utilizzate dalle aziende per valutare le opportunità formative destinate ai Quadri (25,5%).

Tra le imprese con più di 10 Quadri vengono prese in considerazione anche le *proposte inviate da società specializzate* (25,6%), mentre quelle con meno di 10 Quadri utilizzano come strumento di conoscenza sia le *proposte inviate da società specializzate* (18,2%) che il *web* (14,2%).

Rimane bassa la percentuale di imprese che utilizzano come strumento quello dei *Fondi paritetici interprofessionali*. Da quanto è emerso nei precedenti capitoli, il 38,9% delle imprese che ha risposto al questionario aderisce ad un Fondo interprofessionale e di queste più della metà ha partecipato ad un Piano finanziato da un Fondo. Eppure non rappresentano uno strumento di informazione utilizzato dalle imprese soprattutto da quelle con meno di 10 Quadri (pari a solo il 5,4%).

	Val %		Totale
	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	
Cataloghi e/o proposte di società specializzate inviate all'impresa	18,2	25,6	19,8
Realtà associative	9,9	5,1	8,9
Fondo Paritetico Interprofessionale a cui l'impresa aderisce	5,4	14,1	7,2
Quadrifor (sito, newsletter etc.)	25,0	27,6	25,5
Siti internet di enti di formazione	14,2	11,5	13,7
Agenzia/ente di formazione di riferimento per la formazione dei quadri	2,3	7,7	3,4
Altro	25,0	8,3	21,4
Totale risposte	100,0	100,0	100,0

Tabella 24 - Fonti di informazione utilizzate per valutare l'offerta di formazione per i Quadri (val. %)

Le imprese considerano Quadrifor una buona fonte di informazione per le proposte delle attività formative ma hanno una certa difficoltà ad usufruire di interventi di formazione promossi o organizzati dall'ente bilaterale.

Infatti il 72,7% delle aziende dichiara che i propri Quadri negli ultimi 3 anni *non hanno partecipato a nessuna iniziativa proposta da Quadrifor*.

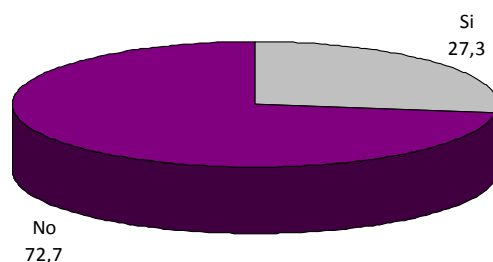


Grafico 15 - Partecipazione negli ultimi 3 anni ad iniziative formative organizzate da Quadrifor (val. %)

Anche in questo caso se scomponiamo il dato per il numero di Quadri presenti nell'azienda risulta che il 50,5% delle imprese con più di 10 Quadri ha partecipato, mentre 78,1% delle imprese che hanno tra 1 e 10 Quadri non ha partecipato a nessuna iniziativa organizzata da Quadrifor.

Questo conferma una certa difficoltà da parte di queste imprese – a prescindere quindi dall'offerta proposta da Quadrifor – a costruire percorsi di formazione ad hoc per i propri Quadri.

Un altro dato che sembra incidere notevolmente sulla partecipazione ad iniziative di Quadrifor è la ripartizione territoriale delle imprese rispondenti. I comportamenti più virtuosi sembrano appartenere alle imprese del Centro, ben il 47,5%, mentre il Sud e le isole si dimostrano poco sensibili alle proposte di Quadrifor. Un altro dato di particolare rilevanza è quel 74,8% di imprese della Lombardia che non ha partecipato alle iniziative negli ultimi 3 anni. Ciò considerando che proprio in Lombardia è concentrato il maggior numero di imprese iscritte a Quadrifor, le quali evidentemente incontrano difficoltà ad usufruire delle iniziative formative proposte dall'istituto bilaterale.

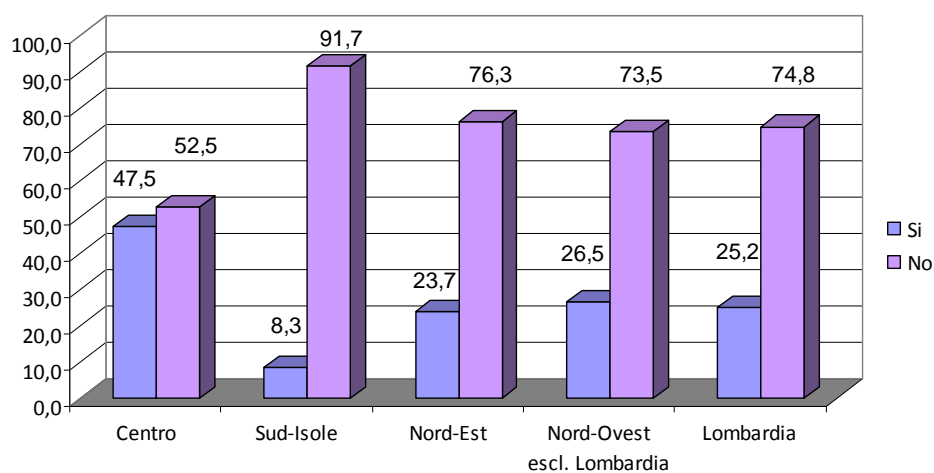


Grafico 16 - Partecipazione negli ultimi 3 anni ad iniziative formative organizzate da Quadrifor per ripartizione territoriale (val. %)

Questi dati sono più facilmente comprensibili se analizziamo le risposte fornite alla domanda sulla motivazione per la quale non è stata incentivata la partecipazione alle proposte di Quadrifor.

Il 38,7% risponde che *le attività non sono conosciute*, percentuale che cresce al 42,2 % nel caso delle imprese con più di 10 Quadri. Un altro dato importante è rappresentato dal 29,1% che dichiara che *le iniziative si svolgono in periodi coincidenti con altri impegni*. Quest'ultimo conferma una certa difficoltà da parte delle imprese a considerare la formazione come una priorità. Il tempo dedicato alla formazione, spesso, viene subordinato alle esigenze di business delle imprese, e ciò è ancora più evidente quando si parla di professional.

	Val %		
	Imprese con 1-10 quadri	Imprese con oltre 10 quadri	Totale
Le attività organizzate da Quadrifor non erano (non sono) conosciute	38,2	42,2	38,7
L'offerta di Quadrifor risponde poco alle esigenze formative dell'Azienda	18,0	20,0	18,2
Non ha trovato proposte formative di Quadrifor in una sede facilmente raggiungibile	10,8	4,4	10,0
Le iniziative si svolgono in periodi coincidenti con altri impegni	29,7	24,4	29,1
Le iniziative più interessanti hanno in genere una domanda superiore all'offerta e non è facile formulare l'iscrizione in tempo utile	3,3	8,9	4,0
Totale risposte	100,0	100,0	100,0

Tabella 25 - Motivazioni per cui non è stata promossa la partecipazione ad iniziative di Quadrifor (%)

E' interessante notare come la ripartizione percentuale della mancata partecipazione ad iniziative di Quadrifor coincida anche nel caso dell'indagine del 2007. Infatti il 32,3% dei Quadri non aveva aderito a nessuna iniziativa di Quadrifor perché *non conosceva l'attività* e per un altro 27,3% *le iniziative formative coincidevano con altri impegni*.

La difficoltà di Quadrifor nel far conoscere le proprie iniziative si ritrova anche nella ripartizione territoriale (Cfr. Tabella 26), in particolare nel Sud e nelle Isole dove più del 50% delle imprese che ha risposto al questionario ha dichiarato di non conoscerne le attività. Al di sotto della media troviamo la Lombardia e il Nord Ovest.

In Lombardia però si trova una più alta concentrazione di imprese (20,6%) che non trova in Quadrifor attività che corrispondono alle reali necessità formative dei propri Quadri.

Inoltre se si escludono il Nord est e il Centro, le imprese hanno difficoltà ad organizzare i tempi della formazione e quindi devono rinunciare alle attività di Quadrifor perché coincidenti con altri impegni. Nord Ovest e Sud e Isole sono quelle con le percentuali più alte della media delle risposte.

	Valore %					
	Centro	Sud e Isole	Nord Est	Nord Ovest (esclusa la Lombardia)	Lombardia	Totale
Le attività organizzate da Quadrifor non erano (non sono) conosciute	41,9	54,5	40,5	33,3	37,7	38,7
L'offerta di Quadrifor risponde poco alle esigenze formative dell'Azienda	6,5	9,1	17,6	19,4	20,6	18,2
Non ha trovato proposte formative di Quadrifor in una sede facilmente raggiungibile	16,1	0,0	17,6	8,3	7,0	10,0
Le iniziative si svolgono in periodi coincidenti con altri impegni	22,6	36,4	21,6	36,1	31,2	29,1
Le iniziative più interessanti hanno in genere una domanda superiore all'offerta e non è facile formulare l'iscrizione in tempo utile	12,9	0,0	2,7	2,8	3,5	4,0
Totale risposte	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 26 - Motivazioni per cui non è stata promossa la partecipazione ad iniziative di Quadrifor per ripartizione territoriale (%)

F. Considerazioni conclusive

In riferimento al primo obiettivo della ricerca, ovvero “*rilevare come le imprese rappresentano il ruolo del Quadro, in generale e nello specifico contesto organizzativo e produttivo di riferimento, e i relativi sviluppi previsti a breve e medio termine*” i risultati ottenuti hanno consentito:

1. di validare le tipologie di profilo già emerse nell’indagine del 2007 condotta presso un campione di Quadri;
 - a. si era inteso allora non formulare modelli teorici “esterni” alla vita delle imprese e dei lavoratori da imporre alla realtà, bensì partire da rappresentazioni formulate dai Quadri stessi, intorno alle quali poter definire dei profili identitari; la ricerca del 2007 aveva evidenziato l’“auto consistenza” dei profili ottenuti.
 - b. L’indagine condotta presso le imprese, sia nella fase qualitativa che in quella quantitativa, ha dimostrato anche per i referenti intervistati la riconoscibilità dei profili.
 - c. Le differenti accezioni semantiche che si sono verificate in alcuni casi (come nel caso ad esempio del “*dirigente in pectore*” e del “*tecnologo*”) arricchiscono il patrimonio informativo e la comprensione dei “punti di vista”, senza inficiare la validità dei profili stessi.
 - d. Un ulteriore profilo, qui chiamato il “*quadro mix*” contribuisce alla descrizione delle dinamiche professionali nella loro complessità;
2. di identificare le condizioni in cui i differenti profili si manifestano:
 - a. a livello strutturale (quali ad esempio la dimensione di impresa e le funzioni aziendali) e
 - b. in relazione alle politiche di impresa (ad esempio in riferimento alla modalità di accesso al ruolo e ai sistemi premianti);
3. di comprendere il “peso specifico” attribuito ai diversi profili:
 - a. in termini di apporto al buon funzionamento dell’impresa e all’organizzazione del lavoro o di contribuzione al raggiungimento degli obiettivi di performance,
 - b. sia attualmente che in prospettiva, fornendo elementi di comprensione sull’investimento che le imprese potranno fare in un futuro a breve termine sui differenti profili.

Si tratta di una “prima area di risultati” di rilievo, assolutamente originale rispetto alle informazioni finora disponibili nella letteratura sul management di impresa. La disponibilità di informazioni su “segmenti” della popolazione dei Quadri intermedi consente nuove opportunità nella definizione di politiche mirate e di strumenti a supporto dello sviluppo delle loro competenze.

Un dato di particolare rilevanza, in tale direzione, è fornito dalla relativa presenza dei profili in stretta relazione alla dimensione di impresa: alcuni profili, infatti, appaiono maggiormente presenti in aziende di specifiche dimensioni, dimensioni definite – nel presente report – sia nei termini generali di *numero di addetti*, sia in termini di *numero di Quadri*; quest’ultima rappresentazione è maggiormente in linea con il *Database degli Associati* all’Istituto Quadrifor, dettaglio operativo che può rendere più flessibili ed immediate eventuali azioni di contatto e di promozione mirate.

Inoltre, in fase di programmazione delle attività formative di Istituto, una più efficace taratura delle azioni può essere possibile recuperando le informazioni ottenute dal campione di Quadri nella ricerca del 2007 nel merito delle aspettative nei confronti della formazione, dei più generali servizi a supporto dello sviluppo delle competenze, delle opportunità di carriera e sviluppo professionale.

In riferimento al secondo obiettivo, ovvero *“identificare quali politiche sono adottate e quali strumenti sono predisposti dalle imprese a supporto della crescita professionale dei Quadri”*, l’indagine quantitativa ha permesso di:

1. stimare l’utilizzo, nelle imprese associate, di strumenti di verifica del raggiungimento degli obiettivi; disporre di un sistema per la loro misurazione è condizione necessaria, in impresa, per la definizione di efficaci sistemi premianti; inoltre, è indubbia, inoltre, la capacità dello stesso di concorrere alla definizione di un sistema di valutazione delle competenze e di analisi dei fabbisogni formativi; lo sviluppo di strumenti di verifica (misurabile) del raggiungimento degli obiettivi può rappresentare un’area di offerta formativa per le imprese associate, in particolare per quelle di minore dimensione;
2. stimare l’impiego di strumenti di assessment (valutazione delle conoscenze e delle competenze acquisite, valutazione del potenziale ecc.); anche in questo caso valgono le considerazioni riportate al punto antecedente;
3. identificare gli strumenti con cui le imprese intervengono per sostenere lo sviluppo delle competenze dei propri Quadri; in questo caso le opportunità di riflessione per l’Istituto Quadrifor sono ampie, qui sintetizzabili nel:
 - a. l’opportunità di intervenire con offerte (diversificate / mirate) di formazione – attraverso l’iniziativa del Catalogo o tramite la promozione di piani formativi aziendali, territoriali e settoriali – volte a colmare i gap, particolarmente evidenti nelle imprese di minori dimensioni nelle quali si manifesta anche il più elevato livello di insoddisfazione;
 - b. l’identificazione di nuovi strumenti per favorire l’apprendimento sui luoghi di lavoro, alternativi alle tradizionali modalità di formazione.

Nel merito di quest’ultimo punto, vanno fatte alcune precisazioni. Dai dati emerge una discreta soddisfazione – da parte delle imprese – nel merito delle iniziative corsuali predisposte dall’azienda stessa; il livello di soddisfazione, come è stato possibile verificare, diminuisce nel caso di iniziative esterne. Si tratta quindi dell’annoso problema che riguarda la capacità delle iniziative proposte da terzi (soprattutto nel caso di iniziative corsuali interaziendali) di intercettare gli effettivi bisogni di conoscenza dei lavoratori e delle imprese. Ciò crea quindi una sorta di “mercato” dell’offerta formativa che dovrà essere meglio interpretato, al fine di individuare le modalità più pertinenti per rispondere ai fabbisogni reali di competenza dei Quadri. In questo senso le iniziative predisposte da Quadrifor mediante il Catalogo annuale di offerta formativa dimostrano già un’elevata rispondenza, in base ai dati di monitoraggio. In particolare, appare dai monitoraggi annuali un incremento costante della qualità percepita, raggiungendo livelli molto elevati e difficilmente riscontrabili nel mercato dell’offerta.

Più complessa appare invece la riflessione su quanto attiene ai possibili strumenti a sostegno dell’apprendimento nei luoghi di lavoro. Ciò richiede infatti una maggiore attenzione progettuale dell’Istituto in relazione, ad esempio, a:

- la disponibilità di proposte formative disponibili in forma elettronica su piattaforme di e-learning; numerosi sono stati in passato gli sforzi dell’Istituto nel merito dello sviluppo di modelli di formazione in autoapprendimento e in modalità e-learning, e la loro

capitalizzazione potrebbe consentire il raggiungimento di quei Quadri – soprattutto di coloro che operano in imprese di minori dimensioni – per i quali risulta più complessa la partecipazione alla formazione d’aula (pur nelle declinazioni più “aperte” ed “attive”);

- la disponibilità di risorse per l’approfondimento personale, da parte quindi dei singoli Quadri; la loro individuazione richiede una forte attenzione progettuale, anche attingendo dalle best practice nazionali ed europee.

La definizione di strumenti può essere tarata anche in ragione di alcune aspettative espresse dai Quadri nella rilevazione del 2007. Giova infatti ricordare che, in riferimento a specifici profili, emergevano specifiche richieste anche nel merito delle *modalità* dell’apprendimento. Citiamo, a mero titolo di esempio:

- per il profilo dell’*“integratore organizzativo”*, l’avvertita esigenza di occasioni di “benchmarking” delle proprie competenze attraverso servizi di assessment e il confronto con reti professionali di altri Quadri;
- per il profilo del *“quadro senza identità”*, la richiesta – rivolta all’Istituto – di promuovere comunità professionali dei Quadri con i quali potersi confrontare e scambiare conoscenze ed esperienze;
- per i profili del *“solutore di problemi”* e del quadro *“time managed”*, l’opportunità di disporre di *informazioni* mirate sulle opportunità di miglioramento professionale e di incremento delle proprie competenze.

Tali argomenti rimandano comunque al terzo obiettivo che la ricerca si è posta, ovvero *“rilevare le aspettative delle imprese rispetto all’offerta di servizi di orientamento, consulenza e formazione a supporto della professionalità del Quadro”*.

A dispetto dell’elevata soddisfazione mostrata dai Quadri nei confronti delle iniziative organizzate da Quadrifor (come si evince, ad esempio, dai rapporti di monitoraggio del Catalogo di offerta formativa dell’Istituto), quasi i $\frac{3}{4}$ delle imprese rispondenti hanno dichiarato di non essersi avvalse di alcuna iniziativa proposta da Quadrifor negli ultimi tre anni, percentuale che aumenta nel caso delle imprese di minori dimensioni e in alcuni contesti territoriali.

Dall’analisi delle motivazioni emergerebbe la necessità di intensificare l’impegno dell’Istituto in termini di comunicazione (almeno valutando l’elevata percentuale di quadri e di imprese che dichiarano di non essere a conoscenza delle iniziative). Le altre motivazioni sembrano essere meno influenti, a riprova di una buona distribuzione territoriale dell’offerta su territorio nazionale (10% di risposte all’item *non ha trovato proposte formative di Quadrifor in una sede facilmente raggiungibile*) e di una opportuna consistenza delle proposte (4,0% di risposte all’item *le iniziative più interessanti hanno in genere una domanda superiore all’offerta e non è facile formulare l’iscrizione in tempo utile*).

Alcuni dati, dal confronto con l’Istituto, emergono con un carattere di novità. Ci si riferisce in particolare al contesto territoriale lombardo, dal quale emerge in particolare una minore conoscenza (in valori percentuali) delle iniziative predisposte dall’Istituto e un’alta concentrazione di imprese (20,6%, nettamente superiore alla media) che non trova in Quadrifor attività che corrispondono alle reali necessità formative dei propri Quadri.

Al di là quindi dell'intensificazione degli sforzi progettuali in termini di nuovi servizi, come accennato per il precedente obiettivo, occorre forse indagare in profondità le aspettative delle imprese – anche con strumenti qualitativi – di alcuni territori, in particolare la Lombardia e il Sud /Isole.

Da ultimo, la ricerca offre interessanti spunti nel merito del quarto obiettivo, ovvero “*analizzare le eventuali discrasie di percezione nel ruolo e nell'identità di Quadro rispetto a quanto emerso nell'indagine realizzata nel 2007*”. Le diversità rilevate consentono di illuminare i modelli con cui imprese e lavoratori rappresentano la natura del lavoro e le funzioni del Quadro. In tal senso, l'Istituto può offrire, attraverso azioni di divulgazione e di informazione, occasioni di riflessione e di approfondimento per una migliore riflessione sui modelli di gestione delle risorse umane, secondo la prospettiva che gli è più propria, ovvero della bilateralità.

ALLEGATO
LO STRUMENTO DI RILEVAZIONE ON LINE

Questionario

A. Informazioni generali sull'Azienda

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

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

A.2. Per quanto riguarda i rapporti societari

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

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

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

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

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

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

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

A.6. La sua imprese aderisce a un Fondo Paritetico Interprofessionale ?

- Sì
- No → andare alla B.1

A.7. Negli ultimi 2 anni il Fondo/i Fondi ha/hanno finanziato piani di formazione a cui ha partecipato l'impresa?

- No
- Sì, rivolti a tutti i dipendenti di diverso livello (non solo management)
- Sì, rivolti solo ai Dirigenti
- Sì, rivolti in generale a tutto il management, inclusi i Quadri
- Sì, rivolti solo ai Quadri

B. Informazioni generali sui Quadri

B.1. Indichi il numero dei Quadri attualmente in impresa

(campo aperto)

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

	N° Quadri
a) meno di 35 anni	
b) 36-45 anni	
c) 46-54 anni	
d) 55 anni e oltre	
Totale	

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

	N° Quadri
a) donne	
b) uomini	
Totale	

C. Area identità di ruolo e funzione

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

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

C.1.bis Qualora avesse indicato la tipologia di Quadro “mix” (7), potrebbe riportare quali sono queste tipologie di Quadro? (massimo 3 risposte)

Affermazioni

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

C.n.1. I Quadri di questa tipologia sono prevalentemente presenti nelle seguenti funzioni:
(massimo 3 risposte)

- amministrazione
- marketing
- comunicazione
- produzione
- sviluppo
- personale e organizzazione
- commerciale e vendita
- acquisti
- magazzino e logistica
- direzione generale
- l'impresa ha una dimensione ridotta per cui tali Quadri svolgono più funzioni di supporto

C.n.2. Sono prevalentemente:

- donne
- uomini

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

(massimo 2 risposte)

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

C.n.4. Appartengono prevalentemente alle seguenti fasce di età

(massimo 2 risposte)

- meno di 35 anni
- 36-45 anni
- 46-54 anni
- 55 anni e oltre

C.n.5. In genere, gestiscono collaboratori?

- si
- no

C.n.6. In genere rispondono del proprio operato:

(massimo 2 risposte)

- ad un altro Quadro
- ad un Dirigente
- all'Amministratore delegato
- al Titolare

C.n.7. In genere, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati

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

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

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

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

- sono forniti dall'Azienda
- sono frutto della loro esperienza

C.n.10. Sono considerati dall'Azienda:

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

C.n.11. In generale nel futuro saranno:

- più presenti
- meno presenti
- ugualmente presenti

C.n.11 bis. Perché? *(solo se meno presenti o più presenti)*

- L'impresa è reduce da cambiamenti organizzativi rilevanti e certe figure di Quadri sono destinate a diminuire/aumentare a scapito di altre (incorporazione, fusioni, diversificazione o cambiamento del core business, altro di strutturale)

- È stato avviato un cambiamento nella cultura manageriale che necessita di diverse competenze e caratteristiche nella gestione dei processi in relazione alle nuove esigenze del mercato
- È legato al cambiamento generazionale dei Quadri in atto in azienda
- Altro (*campo aperto*)

D. Su modelli e strumenti per lo sviluppo di carriera

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

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

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

- attraverso corsi di formazione organizzati dall'Azienda
- attraverso una piattaforma formativa aziendale on line dedicata ai Quadri
- attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro
- attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
- attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori etc.)
- attraverso la sola esperienza di lavoro
- incentivando gli approfondimenti personali autonomi (attraverso libri di lettura, manuali tecnici, riviste specialistiche, web...)
- applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti (attività associative, di volontariato, del tempo libero etc.)

D.3. Ritiene che le esigenze di aggiornamento necessarie alla crescita dei Quadri siano soddisfatte dalle modalità sopra indicate?

- si
- no

D.4. Le esigenze di aggiornamento per i Quadri dell'Azienda potrebbero essere maggiormente soddisfatte da

- corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle esigenze dei singoli Quadri
- creazione di una piattaforma formativa on line dedicata all'aggiornamento dei Quadri
- la partecipazione autonoma e individuale ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, al di fuori dell'orario di lavoro
- il confronto strutturato con Quadri di altre imprese che operano su problematiche lavorative simili
- un maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori etc.) che affianchino i Quadri

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

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

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

- in orario di lavoro
- fuori orario di lavoro

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

- si
- no

D.8. Per quale motivo non è stata promossa la partecipazione a iniziative di Quadrifor?

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

E. Informazioni generali sul rispondente

E.1. Età

- meno di 35 anni
- 36-45 anni
- 46-54 anni
- 55 anni e oltre

E.2. Genere

- F
- M

E.3. Titolo di studio (*indicare il titolo più elevato conseguito*)

- Obbligo scolastico (fino alla terza media)
- Diploma o qualifica professionale
- Titolo universitario o equivalente (IFTS, diploma universitario, laurea breve, laurea specialistica, master, dottorato)

E.4. Qual è il suo ruolo / funzione nell'impresa?

- Responsabile della formazione / dello sviluppo risorse umane
- Responsabile del personale
- Direttore generale
- Amministratore delegato
- Titolare
- altro (*indicare*)

E.5. Da quanti anni?

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

E.6. Livello di inquadramento

- Dirigente
- Quadro
- Impiegato di primo livello
- altro (*indicare*)

E.7. Da quanti anni?

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



*Area Politiche e Offerte per
la Formazione Continua*

**Evoluzione del profilo dei Quadri intermedi del Terziario associati Quadrifor
IL PUNTO DI VISTA DELLE IMPRESE**

REPORT DI INDAGINE QUALITATIVA

Aprile 2010

Il presente report è stato redatto dal Gruppo di lavoro dell'Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua dell'ISFOL, che ha curato la stessa fase di rilevazione:

Pierluigi Richini

Davide Premutico

Emanuela Francischelli

L'indagine è stata realizzata nel quadro dell'accordo di cooperazione siglato tra Quadrifor e ISFOL il 3/11/2008, nel rispetto delle modalità attuative previste nel progetto allegato all'accordo medesimo.

INDICE

A. Introduzione: dalla ricerca del 2007 all'indagine attuale	4
B. Obiettivi e metodologia della fase qualitativa	6
C. I principali risultati	11
C.1. I Quadri e le loro identità	11
C.2. Prospettive di carriera	13
C.3. Sviluppo delle professionalità	14
C.4. Ampliamento della concezione di managerialità	17
C.5. Impatto della crisi sulla formazione	20
C.6. Valutazione della formazione	23
Allegato: schede individuali delle interviste realizzate	25

A. Introduzione: dalla ricerca del 2007 all'indagine attuale

La presente ricerca, di cui questo report rende conto della fase qualitativa, scaturisce da una precedente rilevazione, realizzata nel periodo maggio-novembre 2007, i cui risultati sono stati pubblicati da Quadrifor e sono stati presentati dallo stesso Istituto e dall'Isfol nell'ambito di un Convegno presso il CNEL, il 14 gennaio 2008.

La ricerca del 2007 ha preso lo spunto da una serie di interrogativi che Quadrifor si era posto, in una particolare fase di crescita coincidente con il proprio decennale, relativamente all'evoluzione del profilo dei Quadri associati:

E' possibile parlare di un "profilo di Quadro"?

Esiste una "comunità" dei Quadri?

E' possibile identificare traiettorie professionali comuni e caratteri identitari in una categoria che, prima di tutto, è definita su base contrattuale?

Buona parte della letteratura sui temi della managerialità e dell'evoluzione dei profili degli occupati in posizioni intermedie evidenzia, frequentemente, una rappresentazione del lavoro dei Quadri che appare omogenea per aspettative e comportamenti. Corrispondentemente, le analisi dei fabbisogni formativi tendono a rappresentare le necessità di professionalizzazione di questa categoria di lavoratori "appiattendole" su mix di competenze – per lo più di carattere "trasversale" –, generando descrizioni che tendono a uniformare ruoli e saperi lavorativi tra loro in realtà molto difforni.

La ricerca realizzata nel 2007 e promossa da Quadrifor si è articolata in due fasi. La prima, di carattere qualitativo, ha previsto la realizzazione di 10 focus group composti da Quadri associati, in diverse città d'Italia. La seconda, di carattere quantitativo, ha raccolto dati forniti da circa 1.300 rispondenti ad un questionario disponibile on-line su sito dell'Istituto.

La fase qualitativa, in ragione della natura "aperta" implicita nella metodologia, ha consentito ai ricercatori di fare alcune considerazioni che hanno permesso – almeno in parte – di restituire al fenomeno dell'evoluzione del profilo professionale dei Quadri la sua complessità.

Fin dalla conduzione dei primi focus group i ricercatori Isfol coinvolti si sono resi conto che l'obiettivo di definire l'evoluzione del profilo dei Quadri del terziario richiedeva di ripartire da una più maggiore attenzione al linguaggio degli stessi Quadri intervistati (espressioni, metafore linguistiche, concetti, ecc.), senza cercare di preordinare entro schemi noti ciò che nella realtà ha un carattere più complesso.

In secondo luogo, si è evidenziata la difficoltà, sia da parte dei ricercatori che degli stessi intervistati, di individuare gli elementi caratterizzanti una comunità identitaria, e ciò non in ragione di una "carenza" ma di una complessità e una profonda differenziazione tra i profili presenti.

L'approccio adottato nei successivi focus group aveva teso quindi a raccogliere dai Quadri concetti e metafore linguistiche da loro utilizzati per auto-rappresentare se stessi e il proprio lavoro. A seguire sono riportate le espressioni con le quali i Quadri si descrivevano e si riconoscevano:

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

Queste metafore, così come altre utilizzate nella fase qualitativa, sono state traslate direttamente nel questionario on-line utilizzato per la successiva rilevazione quantitativa. Il loro uso consentì ai rispondenti una migliore riconoscibilità dei tratti distintivi della propria esperienza e identità professionale. Fu così possibile passare dall'identità contrattuale alle identità praticate, individuando segmenti della popolazione dei Quadri più riconoscibili ed omogenei per atteggiamenti e comportamenti.

Si è trattato di un risultato importante, innanzitutto per Quadrifor, che ha potuto disporre di uno strumento utile alla programmazione di linee di intervento a supporto dello sviluppo professionale degli Associati più efficaci e mirate. In secondo luogo, il risultato è sembrato essere rilevante per una riflessione più generale sui temi della managerialità, non limitata al contesto settoriale.

Un secondo importante contributo dell'analisi è consistito nella segmentazione dei Quadri in gruppi di comportamenti formativi, che ha permesso di evidenziare, come possibile chiave di lettura trasversale per comprendere meglio la definizione di ruolo e la condizione professionale dei Quadri, l'importanza della soddisfazione vs. insoddisfazione rispetto alle prassi formative.

Pertanto, se la predetta indagine ha focalizzato l'evoluzione professionale a partire dall'esperienza diretta dei Quadri, si è avvertita l'esigenza di pervenire ad un panorama conoscitivo più articolato e completo, andando a rilevare il punto di vista delle imprese nella finalità ultima di consentire all'Istituto Quadrifor di predisporre servizi e strumenti maggiormente mirati e funzionali.

Al contempo l'ISFOL ha avviato, con il Piano di attività 2008-2010 relativo al Fondo Sociale Europeo, la realizzazione di un'attività, coordinata dall'Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua, denominata *“Individuazione, analisi e sperimentazione di politiche di sostegno alle figure manageriali (Dirigenti e Quadri)”*.

La comunanza degli obiettivi conoscitivi ha fatto sì che nell'ottobre 2008 venisse siglato tra i due Istituti un protocollo di intesa finalizzato alla cooperazione per la realizzazione di un'ulteriore iniziativa di ricerca, denominata *“Progetto di ricerca quali-quantitativa sull'evoluzione del profilo dei Quadri intermedi nel Terziario associati all'Istituto Quadrifor (“Il punto di vista dell'impresa”)”*

Il progetto di ricerca prevede quattro fasi di lavoro: la prima di impostazione metodologica, la seconda a carattere qualitativo, la terza di tipo quantitativo, la quarta orientata alla più ampia diffusione dei risultati.

Il presente report intende rendere conto di quanto realizzato nella fase qualitativa di rilevazione.

B. Obiettivi e metodologia della fase qualitativa

B.1. Obiettivi della fase qualitativa

La struttura della ricerca prevede la realizzazione di una prima fase di indagine, di carattere qualitativo, caratterizzata dalla realizzazione di interviste in profondità a referenti delle risorse umane (direttori del personale, responsabili sviluppo risorse umane, responsabili della formazione ecc.), finalizzata a ricavare elementi utili per

- predisporre efficacemente lo strumento di rilevazione quantitativa, da realizzare nella fase successiva del progetto di ricerca;
- disporre di un primo quadro informativo che consenta una migliore interpretazione dei dati quantitativi.

Le interviste hanno mirato a rilevare come le imprese rappresentano il ruolo del Quadro, in generale e nello specifico contesto organizzativo e produttivo di riferimento, e i relativi sviluppi previsti a breve e medio termine. A tale scopo si è fatto riferimento alle principali risultanze della prima ricerca, sottoponendo agli intervistati i diversi profili ottenuti e chiedendo loro di riconoscerne la presenza nella popolazione dei propri Quadri. Particolare attenzione è stata prestata quindi all'identificazione delle politiche e agli strumenti adottati dalle imprese a supporto della crescita professionale dei Quadri.

B.2. Metodologia di indagine

Per la realizzazione della rilevazione si è fatto riferimento pertanto alla tecnica dell'intervista semistrutturata, basata quindi su di una traccia generale, riportata nel Box 1. I principali argomenti affrontati hanno riguardato:

1. una *descrizione dell'azienda*, in termini di contesto, di mission, di struttura organizzativa; nel possibile si è entrati nel merito dei valori e delle variabili culturali che caratterizzano i comportamenti organizzativi e lavorativi;
2. le *rappresentazioni dell'identità dei Quadri*, a partire dalle descrizioni tipologiche dei Quadri individuate nel corso della precedente ricerca;
3. *informazioni sui Quadri dell'impresa*, in termini di numerosità, ruoli e funzioni; una particolare focalizzazione ha riguardato il rapporto tra lo specifico livello di inquadramento professionale e il più generale concetto di managerialità nell'impresa, al fine di verificare i “confini” del ruolo manageriale;
4. le *politiche formative*, ovvero i piani di sviluppo annuali, il mix tra strumenti di formazione convenzionale e di didattica innovativa, le modalità di misurazione degli esiti della formazione ecc.;
5. *l'influenza della crisi economica* sull'evoluzione dei manager e sulle politiche di formazione;
6. l'evoluzione prevista della figura professionale del Quadro in azienda e delle politiche atte a supportare gli eventuali cambiamenti.

Box 1 – La traccia di intervista adottata

Descrizione dell'azienda

- Tipologia di impresa, descrizione generale e dei prodotti / servizi ecc.
- Dimensione (n° dipendenti)
- Altre informazioni utili alla descrizione del contesto aziendale

Rappresentazioni delle identità (presentazioni delle tipologie in power-point)

- Tra queste tipologie, quale o quali ritiene descrivano meglio la figura tipo di manager della sua impresa?
- Che caratteristiche specifiche ha questa figura (quindi, come esercita il suo ruolo)?
- Relativamente alle altre tipologie, quali caratteristiche sono associabili? che tipo di manager identificano? sono presenti anch'essi nell'impresa?

Manager dell'impresa

- Definizione del ruolo e della funzione manageriale nell'azienda
- Ruoli e funzioni compresi dalla definizione
 - o sono limitati a Dirigenti e Quadri?
 - o se no, quali altre figure comprendono? qual è il significato attribuito al termine “managerialità”?
- N° Dirigenti
- N° Quadri
- Dove sono collocati i Quadri
- Sono in crescita? in diminuzione? stabili? perché?
- Distinzioni tra ruolo dei Dirigenti e dei Quadri
 - o quali sono le aree di competenza? cosa consente di distinguerli?
- ...

Politiche formative

- Come apprendono (indagare in quale misura e con quali meccanismi si può parlare di un’“organizzazione che apprende”)
- Come si formano
- Mix tra formazione tradizionale e non tradizionale (cosa intendono per non tradizionale)
- Se e come l’Azienda misura i risultati della formazione manageriale
- Attività realizzate a supporto dello sviluppo professionale dei Quadri e più in generale dei manager
- (approfondimento sul “Ciclo delle Risorse Umane”: selezione, valutazione, carriere, formazione, sistemi retributivi per stimare la diffusione di prassi innovative di HR Management)

Evoluzione

- Evoluzione del ruolo dei Quadri (e dei manager)
- Competenze che dovrebbero possedere i Quadri (e i manager)
- Di quali modelli / strumenti / meccanismi l’azienda si dovrà dotare per far fronte all’evoluzione delle professionalità

Per l'identificazione dei profili professionali presenti in azienda, come si è detto, è stato richiesto agli intervistati di fare riferimento alle tipologie di Quadro emerse dalla precedente ricerca. Per la presentazione dei profili sono state utilizzate alcune schede-stimolo (fisicamente riprodotte come “carte”), descritte agli intervistati nel corso dell'incontro. Nel Box 2 sono riprodotte le schede-stimolo.

Box 2 – Le 6 schede-stimolo per l'identificazione dei profili di Quadro presenti in Azienda

IL “DIRIGENTE IN PECTORE”

“quello del quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate”

- Più frequentemente uomo
- Con notevole anzianità nella posizione
- Opera in aziende di piccole dimensioni
- Gestisce risorse umane e finanziarie in autonomia
- Nutre aspettative di carriera verso la dirigenza

IL “TECNOLOGO”

“il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica”

- Tendenzialmente giovane
- Da pochi anni nella posizione di Quadro
- Opera in aziende medio-grandi
- Non gestisce risorse umane né finanziarie
- Risponde frequentemente ad un altro Quadro
- Soddisfatto del lavoro (tecnico) che svolge
- Nutre aspettative di carriera

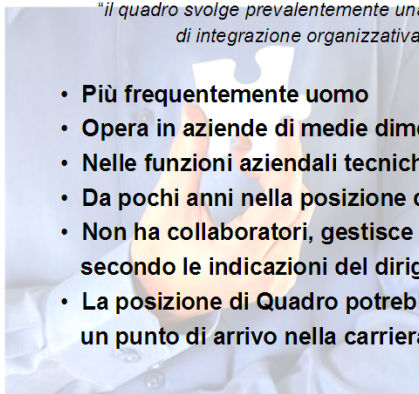
IL “SOLUTORE DI PROBLEMI”

“il quadro non è un profilo tecnico ma un risolutore di problemi”

- Maggiormente rappresentato da donne
- Nelle funzioni aziendali Amministrazione, Personale, Organizzazione, ...
- Opera in aziende di piccole dimensioni
- Da pochi anni nella posizione di Quadro
- Incontra difficoltà nel valutare le possibili evoluzioni di carriera

L'“INTEGRATORE ORGANIZZATIVO”

“il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa”



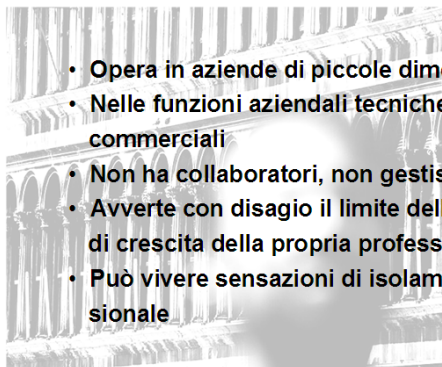
- Più frequentemente uomo
- Opera in aziende di medie dimensioni
- Nelle funzioni aziendali tecniche
- Da pochi anni nella posizione di Quadro
- Non ha collaboratori, gestisce un budget secondo le indicazioni del dirigente
- La posizione di Quadro potrebbe essere un punto di arrivo nella carriera

ISFOL Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua



IL QUADRO SENZA IDENTITA'

“il quadro esiste solo come espressione contrattuale”



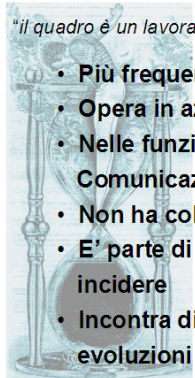
- Opera in aziende di piccole dimensioni
- Nelle funzioni aziendali tecniche e commerciali
- Non ha collaboratori, non gestisce un budget
- Avverte con disagio il limite delle possibilità di crescita della propria professionalità
- Può vivere sensazioni di isolamento professionale

ISFOL Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua



IL QUADRO “TIME MANAGED”

“il quadro è un lavoratore che più di altri non guarda l'orologio”



- Più frequentemente donna
- Opera in aziende di piccole dimensioni
- Nelle funzioni Amministrazione, Marketing, Comunicazione
- Non ha collaboratori, non gestisce budget
- E' parte di un processo su cui non può incidere
- Incontra difficoltà nel valutare possibili evoluzioni di carriera

ISFOL Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua



A seguito di condivisione tra lo staff di ricerca dell'Isfol e il personale incaricato dall'Istituto Quadrifor per l'esecuzione della ricerca, sono state individuate le imprese presso le quali effettuare le interviste.

Le aziende sono associate all'Istituto bilaterale e sono ubicate su Milano, Bologna e Roma. A seguire si propone una scheda di sintesi sulle aziende intervistate.

Tipologia azienda	Settore	N° Quadri	Sede	Rif. Schede
Società per azioni – Filiale italiana di multinazionale con casa madre in Svizzera	Commercio all'ingrosso di gioielli, pietre preziose e articoli simili	55	Milano	A
Società per azioni – Filiale italiana di multinazionale con casa madre in Svizzera	Sistemi di regolazione e controllo, gestione e manutenzione impianti civili e industriali	10	Milano	B
Società per Azioni – Filiale nazionale di multinazionale con casa madre in Germania	Commercio al dettaglio / catena gioiellerie	25	Verona	C
Piccolo gruppo costituito da due società a responsabilità limitata	Consulenza aree sicurezza, formazione, logistica, commercio prodotti chimici	4	Milano	D
Società per azioni – Filiale italiana di multinazionale con casa madre negli USA	Fornitura di software e consulenza informatica	98	Basilio (MI)	E
Società per Azioni – Filiale nazionale di multinazionale con casa madre negli USA	Brokeraggio prodotti finanziari e assicurativi	176	Milano	F
Società a r.l. – Filiale nazionale di multinazionale con casa madre negli USA	Agenzia di informazioni commerciali	9	Milano	G
Società per azioni – Filiale italiana di multinazionale anglo-americana	Mediazione immobiliare	17	Milano	H
Fondazione (onlus)	Fondazione per la raccolta fondi e il finanziamento della ricerca medica	30	Roma	I
Società per azioni – Filiale italiana di multinazionale inglese	Sistemi di informazioni creditizie, business & commercial information	116	Bologna	L

Tabella 1 – Caratteristiche principali del gruppo di imprese intervistate

Ogni intervista è stata audioregistrata, con il consenso dell'intervistato. Per ciascuna intervista realizzata è stata redatta una scheda riportante i principali risultati ottenuti. Le schede sono riprodotte nell'Allegato “*Schede individuali delle interviste realizzate*”, in calce al presente Report, nell'ordine rappresentato in Tabella 1.

C. I principali risultati

C.1. I Quadri e le loro identità

Come già precedentemente esposto, una parte delle interviste ha previsto la discussione circa i profili identitari di Quadro individuati nel corso dell'indagine Quadrifor del 2007 ("Il punto di vista dei Quadri"). A seguito di una breve presentazione delle schede, riprodotte nel presente report nel Box 2, è stato richiesto ai referenti intervistati di identificare la presenza o meno dei profili nella loro impresa, stimolando l'emersione di caratteristiche, motivazioni al lavoro, culture del management.

Sul piano metodologico va premesso che, pur a fronte di una standardizzazione minima delle presentazioni, le reazioni degli intervistati sono state chiaramente determinate dalla più o meno elevata soggettività del metodo stesso. In altri termini, non si è inteso verificare con esattezza la presenza in azienda di ciascuno dei profili presentati ma gli orientamenti di cultura manageriale prevalenti.

Si sono presentati casi in cui i referenti hanno focalizzato solo uno dei profili identitari presentati. A titolo di esempio, in uno dei casi è sembrato che una cultura organizzativa piuttosto pronunciata e radicata nell'impresa fosse effettivamente motivo e causa dell'esclusione di altri possibili profili; in un altro caso, invece, si è ritenuto – anche per la dimensione medio-grande dell'azienda – che pur in presenza di altri profili quello identificato fosse esemplificativo di un orientamento prevalente.

Date queste premesse, i dati rilevati consentono di segnalare aspetti di particolare rilievo nell'evoluzione, in questo momento storico, delle identità di ruolo dei manager e del loro rapporto con le più generali strategie delle imprese.

In generale, è possibile affermare che il cambiamento continuo (in particolare laddove si presentano fusioni, incorporazioni o significative ristrutturazioni aziendali) è una dimensione che esercita una forte influenza sulla cultura manageriale e quindi sui profili di Quadri che vengono di volta in volta "costruiti".

In alcuni casi, ad esempio, sono state rilevate "sedimentazioni" di tipologie di Quadri molto distanti tra loro nella stessa azienda; aspetto, questo, che sembra dipendere, oltre che dall'esperienza del quadro, dal suo percorso di carriera e dal settore in cui è inserito, soprattutto dai mutamenti culturali dei modelli manageriali operati dalle imprese e che si sono succeduti nel tempo.

Più specificamente, la presenza di Quadri con caratteristiche diverse può correlarsi con il ciclo di vita e quindi organizzativo dell'impresa. Questa dimensione, infatti, finisce per influenzare il grado di strutturazione dell'organizzazione e quindi la presenza/assenza di tipologie di Quadri, i processi di carriera e i rapporti con i Dirigenti. In riferimento ad uno specifico tipo profilo di quadro un intervistato ha esplicitato che:

“era la nostra situazione a 6-7 anni fa quando c’era un Dirigente. Rispetto al passato questo tipo di Quadro è stato superato al momento in cui l’impresa ha raddoppiato di fatturato e la struttura si è ramificata con più Quadri che hanno via via assorbito funzioni prima concentrate”.

A ciò si aggiunge anche quanto emerge dall'intervista con la società di informatica di medio-grandi dimensioni (Azienda E). L'analisi storica dell'evoluzione organizzativa dell'impresa è vista dall'intervistato come

paradigmatica dello specifico settore delle nuove tecnologie. Riportiamo in proposito un passaggio significativo dell'intervista:

“In anni in cui la dirigenza veniva concessa al di là di ogni coerenza organizzativa il livello veniva riconosciuto come uno status individuale e come coronamento di un certo tipo di percorso, fondato sull’acquisizione di skills tecniche. Oggi non è più così. Non siamo gli unici a ragionare così, ma tutto il comparto riconosce che occorre riallinearsi a standard che sono anche civilistici: il Dirigente è il sostituto dell’imprenditore e l’inquadramento dirigenziale richiede deleghe, fiduciarità, coerenze organizzative”.

La valutazione della presenza delle diverse identità di Quadro nella specifica impresa è risultata fortemente sbilanciata verso il profilo del “tecnologo”, il che da un lato è sembrato corrispondere ad una vocazione professionale dell’impresa; dall’altro, però, è sembrato di ravvisare una sorta di “massificazione” della figura di quadro, con un minor riconoscimento della creatività insita nel lavoro e una maggiore promozione della caratteristica di gestore delle risorse e di garante delle procedure insite nel ruolo.

Ciò che è più rilevante, comunque, è il fatto che nella stessa impresa convivano figure di quadro frutto di passate gestioni (e momenti evolutivi) dell’organizzazione del lavoro con altre figure, oggi prevalenti, il cui numero e la cui natura sono determinati da esigenze strategiche dell’impresa e dal particolare momento storico del comparto. In queste situazioni può accadere che un Quadro, prevalentemente anziano, possa avvertire un senso di estraniamento dai processi principali dell’azienda, e può essere identificato dall’impresa stessa come “senza identità”, così come emerge in una delle grandi imprese intervistate:

“In questi casi si tratta di persone che lavorano da tanti anni in azienda e che sono diventati Quadri quando l’impresa non aveva ancora una politica e strategie che valutasse pienamente la reale capacità e il contenuto gestionale del ruolo (quadro per percorso stabilito a livello contrattuale, per anzianità ecc.) e che vivono l’attribuzione di quadro come uno status (il non dover timbrare, ad esempio)”

Di contro, un Quadro “in auge” trova una sua declinazione operativa (ossia ciò che fa realmente) e viene più facilmente curato nel suo processo di crescita se si integra pienamente nella cultura aziendale del momento. Ed è per questo che molti intervistati hanno annoverato spesso i Quadri giovani tra le identità più forti (in particolare identificandoli come Dirigenti in pectore e/o tecnologi).

Le culture aziendali lette nella loro parabola storica, dunque, possono aiutare a comprendere il perché vi sia una coesistenza di profili di quadro spesso molto diversi che, in quanto tali, esprimono bisogni di crescita differenti e anche motivazioni molto distanti rispetto all’impresa in cui agiscono. Sostanzialmente una impresa in fase di crescita può presentare più spesso le tipologie del “Dirigente in pectore” o del “solutore di problemi” (soprattutto nelle imprese minori); al contrario un’impresa matura e più strutturata, quindi prevalentemente grande, ha in sé figure già più connotate come il “tecnologo”, “l’integratore organizzativo” e paradossalmente anche il “quadro senza identità” il cui ruolo viene definito informalmente quasi a riconoscere l’esistenza di un disagio (perché a fine carriera, perché motivato o spinto a uscire dall’impresa).

L’identificazione di nuovi profili di Quadri dominanti, indotta spesso da nuovi modelli di business, dai mutamenti del mercato o dai cambiamenti degli assetti tecnologici in azienda, se da una parte può facilitare i periodi di evoluzione e transizione, dall’altra può creare dei problemi di convivenza aziendale. In questo caso la sfida dell’impresa è proprio quella di ricollocare e motivare i Quadri che si autopercepiscono “marginali” e che vengono percepiti dall’impresa stessa come “senza identità”.

C.2. Prospettive di carriera

Alcune opinioni rilevate tra gli intervistati confermano una trasformazione in atto nei sistemi di organizzazione del lavoro, recentemente evidenziata nell'ambito di ricerche e nella letteratura sull'argomento, che prevede in misura concomitante (e corrispondente):

- una progressiva riduzione delle figure dirigenziali, che fuoriescono dal ciclo produttivo, con una notevole difficoltà di loro reimpiego e una perdita di know-how ed esperienza;
- un progressiva maggiore complessità delle funzioni attribuite alle figure intermedie, in particolare ai Quadri, frequentemente collegata ad aumento di responsabilità e all'implementazione di innovazioni di processo.

Se alla base di questa dinamica è possibile individuare una strategia di riduzione dei costi che – diversamente da altri periodi recessivi – colpisce figure “alte” e culturalmente preparate. È il caso, ad esempio, dell'Azienda F che negli ultimi due-tre anni ha visto ridurre il personale dirigenziale *“sia per necessità di riduzione di costi che per accentrare responsabilità”*, lasciando inalterata la fascia dei Quadri intermedi: a fronte di qualche fisiologica fuoriuscita o di qualche “accompagnamento” alla pensione, sono stati inseriti nuovi Quadri giovani.

Ma la riduzione delle posizioni dirigenziali (che colpisce soprattutto le imprese di dimensioni medio-grandi) può essere spiegata anche attraverso una sorta di “circolo vizioso” che si è instaurato tra i meccanismi che hanno garantito a suo tempo l'accesso al livello direzionale e le mutate condizioni del mercato, che hanno velocizzato l'obsolescenza dei profili. Ne è buona sintesi l'esperienza dell'Azienda E, il cui referente così rappresenta i recenti cambiamenti:

“In anni in cui la dirigenza veniva concessa al di là di ogni coerenza organizzativa il livello veniva riconosciuto come uno status individuale e come coronamento di un certo tipo di percorso, fondato sull'acquisizione di skills tecniche. Oggi non è più così. Non siamo gli unici a ragionare così, ma tutto il comparto riconosce che occorre riallinearsi a standard che sono anche civilistici: il Dirigente è il sostituto dell'imprenditore e l'inquadramento dirigenziale richiede deleghe, fiduciarità, coerenze organizzative.”

Ovviamente i percorsi di carriera dei Quadri sono fortemente influenzati da questa dinamica. Sempre dalle parole del referente dell'Azienda E:

“Per i nostri Quadri oggi viene un po' meno questo sbocco (indica la scheda del “Dirigente in pectore”) perché si è ridimensionata la possibilità di accedervi”.

Le aspettative nei confronti dei Quadri si accentuano e si moltiplicano. Come nel caso dell'Azienda G, ad esempio, in cui *“la tendenza è avere Quadri sempre più manager”*. O come nell'esperienza dell'Azienda A, in cui il passaggio al ruolo di Quadro assume una valenza culturale molto diversa che in passato:

“Diventare Quadro non significa avere solo vantaggi di status. La persona deve capire che cambiano radicalmente le aspettative da parte dell'impresa ... non è un coronamento e premio di un percorso lungo e automatico, come era in passato, ma la base dovrà esser sempre più la valutazione della performance. Oggi anche le persone giovani diventano Quadro e questo perché esprimono competenze diverse, nuove, con contributi e aspettative diverse per l'impresa. Lo sviluppo delle competenze deve partire da questo cambio di mentalità e questo può essere supportato da una formazione ovviamente non tradizionale, ma basata molto sulla motivazione e sul veicolare i valori aziendali”.

In diversi casi i meccanismi di incentivazione, sempre più lontani dalla tradizionale progressione da Quadro a Dirigente, prevedono differenti forme di riconoscimenti quali il conseguimento di bonus, di benefit ecc.

Sempre nel caso dell'Azienda E, ad esempio, le leve di motivazione sono ricondotte a politiche di conciliazione vita-lavoro, garantendo ai Quadri più meritevoli una flessibilizzazione dell'attività lavorativa mediante un più

ampio utilizzo di tecnologie anche dalla propria abitazione (ricordiamo che l'Azienda E è un'impresa del settore ICT).

C.3. Sviluppo delle professionalità

Lo sviluppo della professionalità manageriali, e nello specifico dei Quadri, può assumere diverse traiettorie in relazione a elementi legati sia agli aspetti più strutturali dell'impresa (le caratteristiche del mercato di riferimento, le tecnologie impiegate, le dimensioni d'impresa, l'appartenenza a gruppi multinazionali), sia a elementi soft come, come la storia, la cultura sedimentata – con le sue connessioni alla mission, alle regole formali e informali, alle relazioni inter/intra-aziendali, agli stili di leadership -, e in generale, l'assetto organizzativo.

La stessa scelta di utilizzo di determinate tecniche di formazione rispecchia la concezione complessiva sulla managerialità, laddove le scelte si possono polarizzare su modelli di apprendimento più tradizionali o più spesso blended, quindi in relazione a percorsi che utilizzano, miscelando e innovando, tecniche appartenenti a tradizioni diverse.

Nei casi analizzati quasi tutte le imprese dedicano una particolare attenzione allo sviluppo delle risorse umane e in primo luogo manageriali, a dimostrazione della presenza di una cultura attenta alle dinamiche di crescita del patrimonio conoscitivo e di competenze complessivo. Le imprese dispongono di risorse umane dedicate alla pianificazione di iniziative di formazione e all'integrazione di tali iniziative all'interno di piani di sviluppo del personale. Queste funzioni “dedicate” tendono, nel tempo, a rafforzarsi con il consolidamento del business e in concomitanza con un aumento della complessità aziendale. In una prima fase di sviluppo, alcune imprese registrano ancora un assetto per molti aspetti ibrido, in via di definizione:

“Ora la formazione non è stata seguita in modo strutturato, non veniva fatta un'analisi dei bisogni approfonditi, e alla nascita di un bisogno si ricorreva con un corso o seminario per coprire tale esigenza, per esempio, anche in occasione di nomina a responsabile o capo e così via. Oggi invece ci stiamo strutturando maggiormente a partire dalla realizzazione di un'analisi dei fabbisogni più organica”

“L'azienda è cresciuta molto negli ultimi quattro anni: è in tale periodo è stato creato il dipartimento delle risorse umane ed è cambiato l'approccio verso la formazione. Per esempio, i Quadri e i Dirigenti che coordinano altri Quadri sono stimolati ad usufruire di percorsi di formazione”.

Proprio in tali contesti fluidi le imprese affidano le funzioni di pianificazione del personale e di gestione dei processi formativi a Quadri giovani, in quanto portatori di conoscenze e soprattutto energie spesso “dissonanti” rispetto alla cultura d'impresa che si intende modificare. E' in situazioni del genere che possono nascere conflittualità riconducibili al tema dell'*aging divide* tra i Quadri di generazioni diverse:

“Un laureato di giovane età è un potenziale, da seguire con gli strumenti canonici dello sviluppo della carriera (Quadro in 5-6 anni e, in prospettiva, Dirigente dopo altri 10 anni) e della professionalità (formazione linguistica – essendo l'azienda una multinazionale – e su temi organizzativi e manageriali)”.

La crisi legata all'età sembra curvare anche i comportamenti e le aspettative sulla formazione. In una impresa centrata sulla funzione di commercializzazione, è emerso come, per i Quadri più “anziani” (dai 40 anni in su) l'interesse nei confronti della formazione è molto più basso. Gli incentivi, nei loro confronti, sembrano essere più legati al riconoscimento dello status:

“Hanno un portafoglio clienti, sanno che ciò che è più importante è curare il cliente, gli viene richiesto di fare qualcosa in più all'anno e l'unica richiesta che fanno è di avere l'auto aziendale. Tutti i Dirigenti hanno l'auto aziendale, quindi un Quadro che la riceve ... Diciamo che il 50% dei Quadri ha l'auto aziendale. Chiaramente la percentuale è più elevata tra i commerciali e meno tra quelli di staff. La formazione riscuote un minore interesse.”

Oltre alle differenze rispetto all'età l'indagine ha evidenziato un ulteriore fattore di segmentazione nelle politiche di sviluppo delle professionalità che inerisce direttamente il modo di concepire e gestire la formazione, ossia l'appartenenza a gruppi multinazionali.

In alcune di queste imprese si evidenzia una discrasia tra politiche internazionali e quelle locali nello sviluppo professionale: le differenze tra “casa madre” e filiale italiana affondano le radici nei modelli contrattuali diversi e negli status che questi generano. In Italia si porrebbe maggiore attenzione agli aspetti formali di crescita professionale e si tendono ad attivare percorsi ad hoc, anche formativi, in relazione ai livelli di appartenenza, mentre in altri contesti di cultura manageriale la differenza avviene tra livelli che hanno o assumeranno responsabilità (a prescindere dall'inquadramento) e livelli che non ne hanno:

“Noi siamo molto legati alle strategie di crescita del Gruppo. Il Gruppo non ha assolutamente la percezione dei livelli di inquadramento italiani. Se da una parte in Italia possiamo ben identificare chi sono i nostri Dirigenti, chi sono i nostri Quadri, questo non viene assolutamente percepito all'estero. Quindi può essere che ci siano delle politiche di sviluppo che non sono destinate esclusivamente ai Quadri, perché appartengono a strategie internazionali e si rivolgono quindi a livelli di competenze che possono avere discrepanze di inquadramento tra un Paese e l'altro. Abbiamo Piani di sviluppo che consistono soprattutto in piani di formazione rivolti a cosiddette funzioni direttive (come loro le definiscono) a cui appartengono i Quadri ma anche, a volte, giovani Dirigenti o primi livelli. Rispetto a questi piani di Gruppo viene fatta soprattutto formazione manageriale, sviluppo delle competenze, analisi delle competenze a livello di Gruppo”.

“Il Quadro ha una posizione ben definita, in base ad una job title imposta dalla casa madre. I Quadri accedono al livello di Associated director perché la casa madre richiede delle skill in questo profilo che corrispondono al Quadro: un certo grado di autonomia, la capacità di coordinare un dipartimento, responsabilità di un budget. Quando passa a National Director il Quadro diventa Dirigente. Per le persone che diventano Quadro c'è un programma specifico - che si tiene a Londra - che da una parte è legato alla conoscenza dell'azienda e dall'altra all'acquisizione di competenze manageriali. L'ulteriore formazione dei Quadri è quindi affidata ai Dirigenti che li coordinano”.

In base a quest'ultima testimonianza, dunque, la formazione si differenzia dal momento in cui il Quadro si trasforma in gestore con propria autonomia e quote di responsabilità e diviene in senso proprio “manager”.

Sempre lungo questa dimensione geo-culturale di analisi, in un caso si è, inoltre, evidenziato come vi sia una peculiarità italiana nel gestire l'organizzazione e il lavoro quotidiano alla luce di difficoltà maggiormente percepite, riconducibili alla complessità normativa e ai vincoli posti da un mercato frammentato e con caratteristiche peculiari locali che renderebbe poco plausibile anche l'utilizzo di moduli formativi manageriali strutturati in altri Paesi.

La scelta delle metodologie formative è, dunque, il rispecchiamento di quanto osservato, soprattutto in relazione alle strategie che l'impresa intende operare nella gestione del patrimonio conoscitivo.

In particolare, per quanto riguarda le imprese multinazionali, sembra affermarsi una indicazione complessiva a dare meno spazio all'aula e a privilegiare maggiormente l'impiego di metodologie alternative come il coaching e il training on the job. Questo indirizzo si lega a quegli elementi di cambiamento organizzativo che solo un apprendimento di tipo “personalizzato” e veicolato attraverso nuove prassi lavorative sembrano in grado di introdurre:

“Lo sviluppo delle competenze deve partire da questo cambio di mentalità e questo può essere supportato da una formazione ovviamente non tradizionale, ma basata molto sulla motivazione e sul veicolare i valori aziendali”.

Certamente la formazione d’aula non ha ancora esaurito i suoi compiti, ma è chiaro che viene progressivamente affiancata e arricchita di elementi “esogeni”, che attenuano il rapporto frontale docente/discendente, aumentando la quota di interazione anche tra gli stessi partecipanti: molta diffusione, hanno, ad esempio, gli studi di caso.

“Sono comunque previste azioni più tradizionali di affiancamento, rivolte ad addetti che devono entrare nel ruolo. Tali azioni, data la struttura dell’azienda, sono comunque più sporadiche. La formazione d’aula impegna mediamente i dipendenti per 1-2 giornate l’anno. Possono essere previste docenze dirette della Casa madre”.

“I seminari prevedono una parte di aula ma c’è la possibilità di interagire attraverso lo studio di casi. La partecipazione attiva innescata dall’impiego di tecniche didattiche attive ha riscosso e riscuote molto successo, contribuendo ad un innalzamento della motivazione all’apprendimento”.

In tale processo di amalgama delle tecniche di formazione è emersa, da subito, l’attenzione a creare situazioni o ambienti di apprendimento in grado di conservare e auto-alimentare il patrimonio conoscitivo manageriale acquisito: si tratta, spesso di promuovere edizioni più sofisticate della cosiddetta formazione interna basata sul training on the job, che può rivolgersi a tutte le tipologie di lavoratori, dai Quadri ai neoassunti con potenzialità di crescita.

In un caso specifico il training on the job rivolto ai neoassunti diviene un processo connotato da una duplice caratterizzazione:

- non strutturato, consistente nel semplice affiancamento ad un collega più anziano ed esperto;
- strutturato, attraverso incontri ogni 6 mesi con esperti della Direzione Tecnica, su temi di forte contenuto tecnico.

I moderatori degli incontri non sono formatori, ma esperti impegnati quotidianamente nell’analisi tecnica dei prodotti e nell’assistenza, sempre su temi a forte valenza specialistica, alle filiali sparse su territorio nazionale.

In un’altra delle imprese analizzate per il 2009 è stato redatto un progetto formativo biennale che prevede la realizzazione di alcune giornate formative ad hoc e altri sistemi di formazione cosiddetta “attiva” (training on the job finalizzato all’aggiornamento su nuovi prodotti e servizi), a cui si affiancano momenti (breve meeting) di scambio/condivisione di risultati e obiettivi tra Quadri e Dirigenti: tali riunioni vengono considerate molto efficaci sul piano formativo in quanto sono condivise informazioni normalmente non diffuse.

Interessante, a tal proposito, appare una versione “innovata” di formazione sul lavoro, caratterizzata da un processo di affiancamento, definito “gemellaggio” tra pari, teso a rafforzare lo scambio informativo tra settori dell’impresa anche distanti e a creare flussi di apprendimento intra-aziendali che aumentano la coesione interna:

“Io ad esempio sono “gemellata” con un Capo Area per capire cosa fanno, in cosa consiste il loro mestiere e quali sono i reali problemi. Per il Capo Area è altrettanto importante capire perché io opero determinate scelte in materia di sviluppo delle risorse umane.”

E’ una sorta di metodologia “tandem”, che si realizza attraverso incontri e giornate di lavoro comuni:

“Ogni trimestre sono previsti incontri di 3+3 giornate, che però risulta essere piuttosto oneroso, optando frequentemente per durate inferiori: al termine dell’anno in realtà si fanno 18 giornate, anche 15”.

Tali processi di condivisione interna sono, talora, favoriti dall'utilizzo di ICT, attraverso l'attivazione di piattaforme informatiche che vengono spesso condivise a livello multinazionale:

“essendo “veicolatori di tecnologia aziendale” la formazione è essenzialmente di natura interna, erogata da centri europei aziendali di eccellenza sul piano tecnologico, distinti per verticalità e per tipologia di prodotto rispetto al portafoglio aziendale”.

Sia il training on the job che i processi di autoformazione evoluti, che puntano anch'essi sul benchmarking interno e sulla creazione di un substrato condiviso di conoscenze tra livelli e professionalità non sempre di pari livello, sono finalizzati non soltanto alla introduzione condivisa degli obiettivi aziendali, ma anche alla istituzione di un patrimonio collettivo in grado di generare innovazione e soluzioni ai problemi condivise.

“Tutto il gruppo consulenza e formazione fa “autoformazione reciproca”: si educano a vicenda su modelli che poi vanno a proporre al cliente, tenendo conto che quello è il loro business. E' difficile trovare trasmissione di sapere dall'esterno: quello che imparano lo imparano spessissimo dal cliente. E' il problema che deriva dal cliente che permette di avvicinarsi a temi nuovi”.

“Una volta alla settimana (al massimo ogni 15 giorni) vengono organizzati momenti di incontro tra i Quadri ed altri dipendenti dell'impresa per l'analisi di problemi, lo scambio di soluzioni e di informazioni ecc.; si tratta di un punto di attenzione del Gruppo, al quale viene conferita priorità”.

Non sempre l'autoformazione assume la stessa valenza: a volte questa viene considerata come un'alternativa rispetto a metodologie formative che comporterebbero un investimento emotivo e temporale considerato eccessivamente oneroso:

“L'impressione che si ottiene è che si preferisca fare autoformazione per l'assenza di vincoli, soprattutto tra coloro – pur in quota minoritaria nell'impresa – che ritengono la formazione come un'attività lavorativa in più, come un obbligo”.

Relativamente diffuso, sia nelle piccole che nelle grandi realtà, è anche il coaching, anch'esso basato spesso sull'utilizzo di un coach interno:

“Solo recentemente la formazione avviene in forma strutturata, attraverso attività di coaching interno per la gestione delle risorse umane. Gestire se stessi, il tempo e la risorsa umana sono dimensioni competenziali vissute come centrali nel sistema delle professionalità nel Gruppo”.

Altre tipologie formative, considerate innovative, sembrerebbero ancora non molto sviluppate. In particolare ci si riferisce alla formazione outdoor e al teatro d'impresa. Naturalmente questa indicazione è riferibile esclusivamente ai casi analizzati.

C.4. Ampliamento della concezione di managerialità

Un ulteriore aspetto esaminato è riferibile alla più o meno netta presenza di linee di “demarcazione” tra i profili manageriali e gli altri livelli presenti nelle imprese. Ciò secondo una duplice finalità: a) evidenziare i tratti distintivi del profilo dei Quadri rispetto alle altre figure gerarchiche e professionali, nel parere delle imprese intervistate; b) tracciare i contorni di una eventuale tendenza all'estensione del concetto di managerialità, già manifestatasi in altri contesti europei.

Tale aspetto è stato approfondito nel corso di quattro interviste, laddove cioè le descrizioni dei referenti intervistati consentivano di evidenziare distinzioni più sfumate tra i diversi ruoli gerarchici.

Una prima casistica evidenzia una porosità della definizione di “figura manageriale” di carattere più “formale” che sostanziale: è il caso evidenziato da due aziende multinazionali, nelle quali si riverbera con maggiore evidenza la diversità dei sistemi di inquadramento e di considerazione delle posizioni nei diversi Paesi e, quindi, nelle diverse Filiali:

“Se da una parte in Italia possiamo ben identificare chi sono i nostri Dirigenti, chi sono i nostri Quadri, questo non viene assolutamente percepito all'estero, quindi può essere che ci siano delle politiche di sviluppo che non sono destinate esclusivamente ai Quadri, perché appartengono a strategie internazionali e si rivolgono quindi a livelli di competenze che possono avere discrepanze di inquadramento tra un Paese e l'altro. Abbiamo Piani di sviluppo che consistono soprattutto in piani di formazione rivolti a cosiddette funzioni direttive (come loro le definiscono) a cui appartengono i Quadri ma anche, a volte, giovani Dirigenti o primi livelli.”

Una seconda casistica, comprendente gli altri due casi approfonditi, vede il concetto di managerialità tradursi nella permeabilità, trasversale a tutti i livelli di inquadramento, di un atteggiamento proattivo nei confronti del lavoro, contrassegnato da una forte responsabilizzazione nei confronti degli obiettivi specifici di ruolo e di funzione. Ciò in ragione di motivi distinti.

Il caso dell'Azienda C sembrerebbe indicare una relazione tra questa concezione e la forte vocazione commerciale dell'impresa, in cui l'“agire da imprenditore” non è limitato ai soli Quadri intermedi, ma anche ai Responsabili di negozio e, in particolare: *“la proattività è fortemente diffusa anche tra le addette alla vendita”*.

Tale propensione è avvertita anche nelle imprese di piccole dimensioni (è il caso dell'Azienda D), nelle quali la capacità di gestire con autonomia il proprio compito e di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di business rappresenta una predisposizione comportamentale necessaria:

“Delle 50 persone che lavorano nelle nostre società circa 10 sono figure operaie, che comunque richiedono un buon livello di autonomia. Perché più autonomia e responsabilità hanno, più costano ma più rendono. E ciò vale per tutti i livelli.”

In sintesi, si evidenziano alcune possibili ipotesi che, dato il carattere della rilevazione e l'esiguità dei casi vanno sottoposti a più attenta verifica:

- nel caso di imprese multinazionali, i confini tra le figure di Quadro e quelle di altri livelli gerarchici (sia verso l'“alto” che verso il “basso”) possono rivelarsi sfumati nei piani di formazione di imprese multinazionali – e, quindi, di competenze caratterizzanti – in ragione dei diversi sistemi di definizione dei livelli di inquadramento; la conseguenza è che figure su livelli gerarchici diversi possono essere chiamate a partecipare a percorsi di formazione volti ad acquisire le medesime competenze di management (fermi restando i confini tra ambiti di autonomia e di responsabilità sui risultati);
- nel caso di imprese a forte vocazione commerciale può sussistere un'estensione del concetto di managerialità, in ragione delle sovrapposizioni che esso ha con quelli più trasversali di “proattività” e di “tensione verso gli obiettivi di business”;
- nel caso di imprese di piccole dimensioni il concetto di managerialità sembra fondersi con quello di “responsabilità” e di “autonomia” nel concorrere al raggiungimento dei risultati.

Come premesso, tali ipotesi andrebbero sottoposte a verifica nell'ambito della fase di rilevazione quantitativa per l'interesse che potrebbero rivestire nella programmazione degli interventi di formazione e nella predisposizione di attività di informazione e orientamento delle imprese nella definizione delle politiche di sviluppo delle risorse umane. Si rende però qui necessaria una precisazione.

La presa in carico di tali ipotesi non implica sostenere, ovviamente, l'esistenza di una sorta di equiparabilità tra ambiti di competenza dei profili manageriali e di altri livelli organizzativi, che nelle imprese permangono netti e distinti. Né tanto meno intende meramente sottolineare la necessità di un atteggiamento proattivo dei livelli non manageriali, la qual cosa va considerata come "definitivamente" acquisita (dopo quasi tre decenni di esperienze e di riflessioni teoriche) nei modi di concepire l'organizzazione del lavoro da parte delle imprese e dei lavoratori.

Si vuole altresì sottolineare che i profili di Quadro, così come quelli dei "primi livelli" e frequentemente di altri livelli ancora, potrebbero essere considerati dalle imprese come "oggetto" di investimento formativo con obiettivi, metodi e contenuti spesso abbastanza simili (diversificati semmai per grado di approfondimento).

Non sembra essere sufficiente la distinzione tra chi gestisce risorse umane e finanziarie e chi no per differenziare ruoli e livelli: le modalità di accesso al profilo di Quadro intermedio sono abbastanza diversificate ed è frequente il caso di Quadri che non hanno risorse da gestire, se non quelle strettamente legate all'esecuzione del proprio compito individuale.

Poco più di dieci anni fa in Francia ci si è posti il problema della presenza di funzioni manageriali nei diversi livelli gerarchici delle imprese. In una ricerca svolta dall'Istituto francese INSEE (*Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques*) nel 1998, le figure manageriali vennero identificate in base alla effettiva responsabilità gerarchica di coordinamento di altre risorse umane¹. Dai dati ottenuti si evidenziò il fatto che le figure dei manager e dei professional non erano le uniche ad assumersi, nelle imprese francesi, funzioni di gestione di altre risorse umane: l'esercizio di funzioni gerarchiche veniva assolto dal 30,8% dei manager e dei professional, dal 35,3% degli impiegati direttivi e da altri livelli intermedi, dal 26,1% dei lavoratori qualificati e solo dal 7,8% dei lavoratori non qualificati. Lo stesso dato è stato ulteriormente confermato in tempi relativamente recenti, sempre nell'ambito di ricerche francesi, a conferma di una tendenza in atto nelle imprese.

Se le ricerche francesi evidenziavano l'esercizio delle funzioni gerarchiche, si ritiene possibile qui estendere l'accezione di managerialità ad altri profili da quelli dei Quadri intermedi, laddove essa venga così letta dall'analisi delle posizioni e delle competenze, e riproposta nei sistemi di formazione delle imprese in termini di insiemi di competenze da acquisire.

Per concludere questo aspetto, si riporta l'affermazione di uno dei referenti intervistati, che sembra sintetizzarne efficacemente l'area di problema sottesa:

"Quella dei livelli contrattuali l'ho sempre definita una "finzione scenica". Quando ero impiegato mi sentivo un piccolo manager. Oggi lo sono ma non mi sento diverso da allora. Credo si tratti di un insieme di competenze che si debbano possedere." (...) "Non c'è più una distinzione tra livelli relativamente all'autonomia per il proprio lavoro, alla responsabilità ... certo, ci sono delle differenze in termini di responsabilità sugli obiettivi, ma non è più possibile operare distinzioni forti ... ritengo che la capacità di gestire tempo e informazioni sia la vera realtà, sempre più complessa ed integrata, del lavoro; ad ogni livello".

¹ INSEE Working Conditions Survey 1998. La domanda posta ai lavoratori chiedeva, nello specifico, di indicare quanti collaboratori fossero affidati sotto la loro responsabilità per il conseguimento degli obiettivi produttivi.

Esiste comunque una contraddizione, avvertita dagli intervistati operanti nelle imprese di maggior dimensione e/o a carattere multinazionale, tra l'enfasi sulla promozione dell'autonomia e della responsabilizzazione e la richiesta di rispettare le procedure (spesso definite dalla casa madre).

C.5. Impatto della crisi sulla formazione

Il 2009 è stato un anno particolarmente difficile per il sistema economico mondiale e nazionale. Nel periodo in cui sono state realizzate le interviste – primavera del 2009 – gli effetti della crisi erano già evidenti per alcune aziende intervistate come per molti settori dell'economia italiana.

E' indubbio il ruolo fondamentale che la formazione continua è in grado di rivestire, soprattutto nel corso di crisi recessive, per mantenere alto il livello di competenze dei lavoratori e la competitività delle aziende. E' una dinamica ulteriormente confermata, di recente, in un'indagine campionaria realizzata dall'Isfol per conto del Ministero del Lavoro e finalizzata alla rilevazione di eventuali mutamenti delle prassi formative delle imprese indotti dalla crisi economica in atto². Per meglio inquadrare i risultati ottenuti nelle interviste ai referenti aziendali può essere opportuno introdurre alcune informazioni-quadro derivanti da tale indagine Isfol.

In primo luogo è emersa, anche durante il periodo di crisi, una sostanziale tenuta degli investimenti in formazione: il 34% delle imprese del campione ha realizzato attività di formazione (o comunque ha avuto proprio dipendenti coinvolti in iniziative formative), al di là degli obblighi di legge.

Si evince, inoltre, una chiara prevalenza della necessità di aggiornamento delle competenze dei lavoratori (indicato da quasi i ¾ delle imprese che hanno avviato iniziative formative nel 2009). L'aggiornamento va considerato come processo di mantenimento e incremento del capitale umano, nel cui ambito è interpretabile anche il comportamento di quel 23% circa di imprese che ha realizzato attività formative per sostenere la competitività aziendale (cfr. Tabella 2).

Si tratta complessivamente di comportamenti non difensivi che denotano la maturazione di una strategia di prevenzione e rilancio: sembra residuale infatti la formazione, di impronta tipicamente “difensiva”, realizzata al fine di ricollocare il personale e di mantenere i livelli occupazionali.

	% su tutte le imprese intervistate	% sul totale delle imprese coinvolte in formazione
Competitività	7,8	22,7
Tecnologie	3,4	10,0
Occupazione	0,5	1,5
Aggiornamento	25,0	73,0
Ricollocazione personale	1,4	4,0
Riorganizzazione	0,3	0,8

Tabella 2 - I temi della formazione in tempo di crisi (esclusa quella per obbligo di legge)

Fonte: Elaborazioni Isfol – Area Politiche e Offerte per la Formazione Continua e Servizio Statistico e di coordinamento delle banche dati- Rilevazione dei mutamenti delle prassi formative delle imprese a fronte della crisi economica. (Ottobre 2009)

² I risultati della ricerca sono stati pubblicati nel *Rapporto sulla formazione continua 2009*, scaricabile in versione pdf sia dal sito del Ministero del Lavoro che dal sito Isfol www.eformazionecontinua.it

In particolare, i Dirigenti e i Quadri sono le figure professionali che maggiormente ricorrono più di altre alla formazione per adattare / innovare le proprie competenze ai rapidi mutamenti in corso. I dati della recente indagine Indaco³ testimoniano che se nel corso del 2008 il 39,5% della popolazione dei lavoratori dipendenti del settore privato ha partecipato ad almeno un'attività di formazione, Dirigenti e Quadri raggiungono valori percentuali quasi doppi, pari rispettivamente al 77,2% e 76,3%.

I valori, nella comparazione con le altre posizioni professionali, sono ancora più evidenti se si considera la sola "partecipazione a due o più iniziative" (Cfr. Tabella 3).

Posizione professionale	Nel corso del 2008 (da gennaio a dicembre) ha partecipato ad attività formative			Totale
	no, mai	si, una volta	si, due o più volte	
dirigente	22,8	16,9	60,3	100,0
quadro intermedio	23,8	20,1	56,2	100,0
impiegato	53,6	14,7	31,6	100,0
operaio	70,4	13,1	16,6	100,0
altri	53,6	28,4	17,9	100,0
Totale	60,5	14,8	24,7	100,0

Tabella 3 - Partecipazione ad attività di formazione per posizione professionale. Dipendenti settore privato, anno 2008, valori % (Isfol, Indaco 2009)

Anche se i dati finora esposti sono confortanti la crisi ha comunque avuto un impatto sulla formazione, in particolare sull'organizzazione e le modalità di erogazione e su una maggiore attenzione nei confronti della formazione finanziata.

Questo comportamento virtuoso nei confronti della formazione è stato riscontrato anche nel campione delle aziende intervistate, anche se va chiaramente sottolineata la parzialità dei loro comportamenti:

- si tratta innanzitutto di imprese aderenti a Quadrifor e che, in quanto tali, presuppongono almeno un generico atteggiamento favorevole nei confronti della formazione
- sono imprese selezionate dall'Istituto, quindi appartenenti ad un "sottoinsieme" che dimostrano comportamenti favorevoli all'impiego di risorse per la formazione.

Sinteticamente è possibile affermare, nel caso delle imprese coinvolte nella presente indagine, che:

1. diminuiscono le risorse dirette per la formazione ma a fronte di tale riduzione sono ricercate attivamente altre opportunità di finanziamento, sia nel sistema pubblico (Regioni, Province) che tramite i Fondi Paritetici Interprofessionali o lo stesso Istituto Quadrifor;
2. sono ricercati dalle imprese migliori criteri di efficienza della spesa in formazione, fermo restando il rispetto degli obiettivi formativi.

E' il caso dell'Azienda C, per la quale la crisi non ha inciso sulle attività formative programmate:

"Abbiamo rinunciato, ad esempio, ad un'attività di outdoor training (cooking), considerata onerosa. Si è alternativamente provveduto ad organizzare un learning tour presso la sede tedesca. I costi di trasferta sono stati anch'essi elevati, ma si è potuto fare ricorso a docenze ed expertise interne".

³ dal Rapporto Isfol 2009

La formazione non si taglia, quindi, ma si cerca la massima efficienza della spesa in formazione manageriale: si tratta cioè di una contrazione della durata dei programmi, la riduzione della residenzialità dei corsi, un maggior ricorso alla docenza interna. In particolare il sapere dei colleghi diventa un punto di forza che deve essere valorizzato.

Ciò vale nel caso di imprese di dimensioni medio-grandi, in particolare per le multinazionali dove le stesse case madri organizzano la formazione ricorrendo alle proprie expertise. Nel caso dell'Azienda H la crisi è l'occasione per rafforzare strutture interne per lo sviluppo di apprendimenti specificamente connessi ai processi di lavoro e ai valori dell'impresa:

“La formazione in questo momento ha un ruolo fondamentale perché siamo un momento in cui le persone devono fare ulteriori sforzi per ottenere la metà dei risultati che si ottenevano lo scorso anno, c'è una maggiore attenzione al cliente, alla ricerca di nuovi modi di generare business e nello stesso tempo però viene richiesta una maggiore attenzione ai costi. Allo stesso tempo però la formazione è il primo costo che viene tagliato. Il momento di crisi è servito però a dare uno slancio nell'implementazione dell'accademia interna anche per portare un elemento positivo in un momento percepito negativo.”

Ma la valorizzazione dei saperi interni vale anche per le piccole imprese, come nel caso dell'Azienda D:

“Tutto il gruppo Consulenza e Formazione fa “autoformazione reciproca”: si educano a vicenda su modelli che poi vanno a proporre al cliente, tenendo conto che quello è il loro business. E' difficile trovare trasmissione di sapere dall'esterno: quello che imparano lo imparano spessissimo dal cliente. E' il problema che deriva dal cliente che permette di avvicinarsi a temi nuovi?”.

La formazione in e-learning rappresenta un'altra opportunità che le aziende intervistate hanno dichiarato di utilizzare in tempi di crisi. Anche in questo caso l'appartenere a multinazionali può facilitare l'implementazione di strumenti formativi che è più difficile trovare in aziende di piccole dimensioni.

E' paradigmatico in tal senso il caso dell'Azienda G che, oltre a non ridurre le risorse dedicate alla formazione e a ricorrere ad expertise interne in qualità di docenti, si avvale di strumenti di e-learning per garantire la più ampia diffusione di conoscenze e competenze comuni a costi sensibilmente ridotti.

Una ulteriore importante tendenza sembra inoltre ravvisabile nell'orientamento delle imprese a rimodulare i propri interventi verso modalità di apprendimento più innovative, fortemente contestualizzate ed intrecciate con i processi di lavoro. Come già evidenziato al paragrafo C.3, non si tratta di una mera innovazione dell'offerta formativa, quanto del consolidamento di un cambiamento in corso, da alcuni anni, nelle strategie di sviluppo delle competenze e dei comportamenti delle figure manageriali. La ricombinazione dei metodi formativi, richiedendo una più complessiva attivazione della persona nella sua totalità (cognitiva, emotiva, esperienziale ecc.) riconosce la complessità dei ruoli e delle funzioni gestionali, facilitando – potenzialmente – processi di reinterpretazione e ripensamento delle logiche di funzionamento dell'organizzazione di lavoro, verso formule più adattive/innovative.

Un ulteriore punto di forza nei momenti di crisi è data dalla formazione finanziata che rappresenta un'opportunità che offre numerosi canali di finanziamento.

Da una parte, infatti, c'è l'offerta di formazione finanziata attraverso la Legge 236 del 1993, i cui decreti attuativi distribuiscono quasi annualmente alle Regioni e alle Province Autonome delle risorse per finanziare sia piani formativi concordati che voucher individuali.

Dall'altra parte si è ormai affermata da diversi anni la realtà dei Fondi paritetici interprofessionali che mettono a disposizione delle aziende aderenti le risorse provenienti dallo 0,30. Uno strumento che si sta rivelando molto efficace per quei Fondi che lo hanno attivato (tra cui For.Te) è il *conto formazione* o *conto individuale* in cui l'azienda

può accumulare quanto versato per lo 0,30 e richiedere direttamente queste risorse senza dover necessariamente attendere la pubblicazione degli avvisi.

C.6. Valutazione della formazione

La valutazione della formazione può assumere diversi punti di osservazione e, in relazione a questi, può rispondere a finalità differenti. In particolare in letteratura si cerca di distinguere nettamente tra la valutazione del processo formativo, quindi tutto ciò che attiene la prassi formativa (dalla programmazione, alle realizzazioni dell'atto formativo), e la valutazione degli esiti formativi o impatto sui processi lavorativi individuali e aziendali⁴. Come noto, mentre la prima viene normalmente realizzata, spesso con metodi non sempre adeguati (in particolare laddove il valutatore coincida con il gestore del processo formativo), la seconda presenta numerose insidie e complessità per cui sono rari i casi in cui si realizza da parte delle imprese.

In linea con quanto evidenziato, anche per i casi analizzati la valutazione si limita quasi sempre alla realizzazione dell'iniziativa formativa, attraverso i tradizionali strumenti quali-quantitativi, in particolare con l'ausilio di questionari di valutazione distribuiti al termine del corso ai beneficiari.

“La valutazione è generalmente effettuata attraverso questionari di soddisfazione dei partecipanti in merito a diversi indicatori, sui contenuti e adeguatezza del corso interno, soprattutto in termini di spendibilità immediata”.

Per quanto riguarda gli aspetti complessivi di ricaduta, è stato riscontrato un unico caso in cui è emersa una prassi consolidata. La valutazione del *follow up* formativo, nel caso specifico, è parte integrante del sistema di qualità e viene misurata attraverso un modello tendente a cogliere il valore aggiunto della formazione sulle performance aziendali. Nel caso specifico l'azienda utilizza due metodi:

- la valutazione dell'efficacia della formazione, dal punto di vista dei partecipanti;
- la valutazione della formazione da parte dal punto di vista del management, che analizza come il lavoratore abbia messo in pratica la formazione di cui ha usufruito, attraverso un sistema di valutazione della performance (raggiungimento degli obiettivi quantitativi e valutazione delle competenze).

Anche nelle prassi in cui venga individuato un modello, si ha la consapevolezza che non tutte le metodologie formative presentano lo stesso grado di permeabilità e visibilità rispetto alla valutazione:

⁴ Uno dei modelli di valutazione storicamente considerati, il modello di Kirkpatrick's, mette in realtà insieme le due fasi, indicando quattro livelli di valutazione:

1. il livello di reazione al processo formativo, che si basa sulle indicazioni che i partecipanti danno del processo formativo di per sé;
2. il livello di valutazione dell'apprendimento, che valuta quanto sia stato acquisito in termini di conoscenze, competenze e sviluppo delle attitudini;
3. il livello di valutazione del “transfer”, ossia quanta conoscenza appesa nel processo formativo venga applicata nel lavoro;
4. il livello di valutazione dei risultati che misura di fatto l'impatto che la formazione ha avuto su tutti i processi aziendali, inclusi i risultati in termini finanziari.

Numerose sono le critiche avanzate a tale modello, considerato per molti aspetti poco applicabile, e focalizzato su peculiarità spesso soggettive. Altro approccio noto (in auge soprattutto negli anni '90), riguarda il cosiddetto ROI della formazione che intende misurare il rapporto fra il flusso degli investimenti in formazione e i benefici netti ottenuti.

Maggiormente applicabili sembrano essere gli approcci multidisciplinari, che considerano diversi punti di vista e si basano su tecniche quali-quantitative.

“Nel caso del coaching i miglioramenti sono visibili. Il coaching è stato utilizzato soprattutto per due figure dirigenziali e per un Quadro”.

In un altro caso l'impresa si avvia a sperimentare un modello di valutazione del potenziale umano che include anche la formazione realizzata. Nello specifico, non si tratta, quindi, propriamente di valutare unicamente i processi di apprendimento, ma di inserirli all'interno di un modello che interpola anche i percorsi di carriera:

“La casa madre ha proposto un modello che richiede la valutazione della risorsa umana su 5 dimensioni, ma l'implementazione degli strumenti è tuttora in corso in quanto è ancora necessario intervenire sul più generale sviluppo di competenze manageriali. Le dimensioni riguardano: a) il valore (in senso non economico) apportato dal cliente; b) lo sviluppo di team motivati e high-performance; c) capacità di introdurre innovazioni; d) capacità di contribuire agli obiettivi economici dell'impresa; e) allineamento ai valori etici dell'impresa”.

In tutte le altre imprese analizzate la ricaduta della formazione procede attraverso metodi empirici, basati sull'osservazione nel tempo di parametri, la cui modifica non sarebbe necessariamente riconducibile alla sola attività formativa. In molte situazioni il management, o coloro che hanno un minimo di responsabilità, è chiamato a osservare i miglioramenti delle performance lavorative, senza per questo, essere muniti di strumenti analitici specifici e tarati in senso “oggettivo” rispetto alle competenze e alle conoscenze apprese durante la formazione.

“Mi è capitato che qualche Capo Area mi chiedesse “Come faccio a capire se il mio addetto alle vendite è migliorato?”... In realtà la responsabilità della valutazione non sta nella funzione Formazione, ma tra i compiti del Capo Area stesso: solo lui è in grado di valutare i miglioramenti, in termini di aumento delle vendite, migliore approccio al cliente, ...”.

Come si deduce dallo stralcio precedente vi sono delle aree aziendali, come quella commerciale, in cui l'immediata identificabilità dell'output del processo lavorativo, nello specifico l'andamento delle vendite, tende a surrogare la valutazione della formazione, rischiando di trascurare aspetti di ricaduta che attengono perlopiù il livello soft dell'organizzazione.

ALLEGATO

Schede individuali delle interviste realizzate

Azienda A, Milano

Intervista a HR Manager

Descrizione impresa e personale

L'azienda è una SpA, filiale italiana di omonima holding svizzera, proprietaria di diversi marchi nel settore del lusso. Mentre la sede finanziaria è in Svizzera, gli Headquarters strategici e di sviluppo/creazione dei diversi marchi sono allocati nei paesi di origine dei brand (Parigi, Amburgo ecc.). Nelle filiali locali sono allocate le attività commerciali, ciascuna con il proprio brand (quindi filiale commerciale del brand "a" in Italia, Spagna, Germania..., e così via). Ogni filiale commerciale è retta da un direttore marca che dipende gerarchicamente dalla casa madre con la quale implementa le strategie del marchio:

“Noi siamo una filiale composta a sua volta da tante piccole filiali che si occupano, in modo indipendente di marketing, comunicazione e commerciale dei prodotti sul mercato italiano.... Tutti i servizi condivisi –Risorse Umane, Finanza-Amministrazione, Logistica, Informatica – vengono forniti in maniera trasversale a tutti i marchi, come funzioni di supporto. Quindi le Risorse Umane non sono specifiche di un brand o dell'altro, ma lavorano in maniera trasversale per tutti i gruppi. Quindi: verticalmente abbiamo le marche e orizzontalmente tutte le funzioni di supporto”.

La rete di commercializzazione lavora sia con boutique monomarca (in questo caso sono di proprietà dei singoli marchi e risultano pertanto dipendenti dell'Azienda A), che con show room plurimarca (con un contratto di concessione dei marchi).

Complessivamente l'Azienda A ha circa 600 dipendenti, di cui 40 sono occupati nel livello di Quadro intermedio. I Quadri sono normalmente i responsabili marketing e responsabili commerciale per singola marca (tranne nel caso di un brand, dove anche i primi riporti – come i direttori marketing commerciale e comunicazione – sono Dirigenti, e i Quadri sono product manager, responsabili degli eventi, responsabile ufficio stampa, del merchandising ecc.). Sono Dirigenti anche i responsabili delle funzioni di supporto (Logistica, Finanza, Risorse Umane, Informatica), mentre i primi riporti (responsabili di area come quelli della contabilità fornitori, di quella dei clienti, della tesoreria) sono Quadri.

Riferimenti alla crisi

Al momento la crisi sembra incidere, in particolare, proprio sul budget dedicato alla formazione.

In passato l'impresa ha cercato di avvalersi di cofinanziamenti pubblici, ma il costo di struttura da sostenere per ottenere tali risorse e gestirle è stato considerato troppo oneroso. Attualmente ciascuna marca rende disponibile un importo in relazione al proprio andamento economico. L'Azienda aderisce al Fondo Interprofessionale For.Te: in passato (fino al 2008) hanno partecipato a qualche avviso del Fondo, attraverso il tramite dell'Unione del Commercio di Milano.

Più che la crisi attuale l'impresa ha dovuto mutare strategie e basare maggiormente le proprie politiche del personale sui risultati e sulla performance dopo l'11 settembre. Le vendite dei prodotti di lusso hanno subito un calo di natura “emotiva” in tutto il mondo, anche perché si trattò di una crisi improvvisa, mentre quella attuale è stata annunciata.

Profili di Quadri (identificazioni) e implicazioni sui percorsi di carriera

Dirigente in pectore: a un primo impatto non viene identificato alcun Quadro in azienda con queste caratteristiche. Vi possono essere punti di contatto rispetto ai livelli elevati di responsabilità, ma i Quadri del gruppo sono tendenzialmente giovani (anche rispetto all'esperienza nella posizione), gestiscono personale (meno il budget) e quasi mai nutrono ambizioni di dirigenza.

Tecnologo: si adatta più facilmente alla figura di Quadro prevalente in azienda. Le differenze significative con quanto rilevato nella prima ricerca Quadrifor discendono dal fatto che il Quadro dell'Azienda A può gestire piccoli gruppi di collaboratori e che risponde gerarchicamente a un Dirigente, mai a un altro Quadro. Questo quadro prevale sulla dimensione verticale di marca.

Integratore organizzativo: non è una figura codificata, anche se vi sono tratti che caratterizzano alcuni Quadri, come la mancanza di risorse umane da gestire e la presenza di un budget però sottoposta al vaglio di un Dirigente; entrambi elementi, tuttavia, non particolarmente connotanti la figura.

Solutore di problemi: essendo un'impresa con compiti e strutturazioni ben specifiche non è una figura di Quadro presente.

Quadro senza identità: alcuni casi sono presenti, soprattutto in ruoli che, nel tempo, sono stati depotenziati in termini di decisionalità. In questi casi si tratta di persone che lavorano da tanti anni in azienda, diventate Quadri quando l'impresa non aveva ancora una politica e delle strategie per una piena valutazione della reale capacità e del contenuto gestionale del ruolo (Quadro per percorso stabilito a livello contrattuale, per anzianità ect.) e che vivono l'attribuzione del livello come uno status (il non dover timbrare, ad esempio).

Time managed: non ve ne sono.

Sostanzialmente vi sono anche altri Quadri i cui profili sono "ibridazioni" dei prototipi individuati dalla prima ricerca Quadrifor. Peraltro, i due profili così individuati ("*Quadro senza identità*" e "*tecnologo*") testimoniano l'esistenza di un cambio di gestione nell'organizzazione del lavoro e nello sviluppo delle risorse umane avvenuto nel tempo, quasi che le due figure siano frutto di sedimentazioni di "ere organizzative" diverse.

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

"Noi siamo molto legati alle strategie di crescita del Gruppo. Il Gruppo non ha assolutamente la percezione dei livelli di inquadramento italiani. Se da una parte in Italia possiamo ben identificare chi sono i nostri Dirigenti, chi sono i nostri Quadri, questo non viene assolutamente percepito all'estero, quindi può essere che ci siano delle politiche di sviluppo che non sono destinate esclusivamente ai Quadri, perché appartengono a strategie internazionali e si rivolgono quindi a livelli di competenze che possono avere discrepanze di inquadramento tra un Paese e l'altro. Abbiamo Piani di sviluppo che consistono soprattutto in piani di formazione rivolti a cosiddette funzioni direttive (come loro le definiscono) a cui appartengono i Quadri ma anche, a volte, giovani Dirigenti o primi livelli. Rispetto a questi Piani di Gruppo viene fatta soprattutto formazione manageriale, sviluppo delle competenze, analisi delle competenze a livello di Gruppo. A livello italiano il discorso formativo è attualmente in fase di sviluppo: per ora la formazione non è stata seguita in modo strutturato, non veniva fatta un'analisi dei bisogni approfonditi, e alla nascita di un bisogno si ricorreva con un corso o seminario per coprire tale esigenza, per esempio, anche in occasione di nomina a responsabile o capo e così via. Oggi invece ci stiamo strutturando maggiormente a partire dalla realizzazione di un'analisi dei fabbisogni più organica".

Rispetto alle metodologie formative vi è una indicazione complessiva del Gruppo internazionale a dare meno spazio all'aula e a privilegiare maggiormente l'impiego di metodologie alternative come il *coaching* e il *training on the job*. Questo per facilitare la fase di applicazione di quanto si apprende nel processo di formazione. Ciò non vale

per tutte le aree, ma per alcune funzioni specifiche: ad esempio per i responsabili di boutique la formazione può basarsi su una sorta di benchmarking all'interno del gruppo, partendo dai punti vendita di eccellenza.

“Diventare Quadro non significa avere solo vantaggi di status. La persona deve capire che cambiano radicalmente le aspettative da parte dell'impresa... non è un coronamento e premio di un percorso lungo e automatico, come era in passato, ma la base dovrà esser sempre più la valutazione della performace. Oggi anche le persone giovani diventano Quadro e questo perché esprimono competenze diverse, nuove, con contributi e aspettative diverse per l'impresa. Lo sviluppo delle competenze deve partire da questo cambio di mentalità e questo può essere supportato da una formazione ovviamente non tradizionale, ma basata molto sulla motivazione e sul veicolare i valori aziendali”.

Per agevolare l'adattamento alla cultura aziendale vengono promosse anche politiche di incentivo (bonus, benefit e altro) differenziate per livello.

Nel catalogo Quadrifor vengono identificati corsi interessanti anche in questa prospettiva, ossia nella capacità di costruire una identità di Quadro nuova e più vicina alle esigenze aziendali: tali corsi sono importanti soprattutto per i Quadri di nuova nomina.

Valutazione e formazione

L'impresa non sembra applicare particolari e specifiche tecniche di valutazione della formazione. Ciò è dovuto essenzialmente all'ancora bassa strutturazione della funzione formazione all'interno dell'impresa. La verifica è sostanzialmente on the job.

Azienda B, Milano

Intervista congiunta ad Amministratore delegato e a Responsabile RU

Descrizione impresa e personale

L'Azienda B è una SpA, filiale di una multinazionale svizzera. L'impresa è in Italia dal 1949, ma circa 20 anni fa ha creato la filiale con finalità tecniche di installazione e commercializzazione, mantenendo la produzione presso la sede svizzera. Opera nel settore dell'automazione per l'installazione di grandi impianti di condizionamento civili e industriali, non residenziali, quindi impianti per ospedali, centri commerciali e altro. La specializzazione risiede nell'individuare gli assetti ottimali dal punto di vista eco-energetico per i grandi spazi climatizzati.

Il 2008 si è chiuso con un fatturato di circa 19 milioni di euro. L'Azienda B occupa 85 dipendenti, suddivisi in quattro siti: nella sede di Milano vi è la Direzione generale, la Direzione Tecnica, l'Amministrazione e il Magazzino; in quella di Cologno Monzese vi è la parte tecnica commerciale che gestisce il branch dell'area Nord-Ovest; Padova quella del Nord-Est e Roma il Centro-Sud. Integra la struttura una rete di oltre 50 agenti monomandatari sul territorio e 30 Centri assistenza.

Metà dei dipendenti rivestono profili tecnici. In realtà anche i commerciali sono di estrazione tecnica, in ragione del tipo di mercato di nicchia a cui si rivolge l'impresa. *“Per noi il commerciale è di fatto quello che un tempo si chiamava tecnico-commerciale a qualsiasi livello sia, junior, senior o Quadro”*. Lo stesso vale per le persone che si occupano di gestione, anch'esse di provenienza tecnica.

Quasi tutti hanno un diploma tecnico, ad eccezione di due soli laureati.

I Quadri sono complessivamente 11, un altro è imminente: di questi 6 sono tecnici e 5 commerciali (ve ne sono 2 per sede fuori Milano - a Cologno sono 3 -, uno di tipo tecnico e l'altro commerciale).

Riferimenti alla crisi

L'Amministratore intervistato sostiene che la crisi non avrà un particolare impatto: è prevista una diminuzione del fatturato attorno al 6-7% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Il mercato dell'azienda è legato a quello dell'edilizia che *“ha un volano molto ampio, il che fa sì che risentiamo meno della crisi ma in un periodo più lungo, 18-24 mesi”*. L'ambito produttivo che sta maggiormente soffrendo è quello della componentistica in quanto rivolto al settore manifatturiero. Mantiene la sua collocazione sul mercato il *service*, che si rivolge al parco impianti già installato.

Le caratteristiche dei Quadri in azienda: come si diventa Quadri e percorsi di carriera

L'Amministratore sostiene che *“la nomina al livello di Quadro in alcuni casi è avvenuta per motivi contingenti, ossia perché era imminente una probabile fuga verso l'esterno e quindi c'è stata una premiazione; poi queste persone hanno comunque manifestato capacità di crescita professionale. Ad oggi di Quadri “finti” ce ne può essere uno, una persona che era già Quadro in un'altra azienda e quindi lo abbiamo dovuto assumere allo stesso livello”*. Ad eccezione di questo caso, quindi, i Quadri provengono da una carriera interna all'impresa stessa. Quasi tutti gestiscono sia risorse umane che finanziarie, e ciò vale per i responsabili di business commerciali e per i responsabili tecnici delle singole sedi periferiche. Per responsabilità finanziarie non si intende potere di spesa, ma possibilità di gestire un budget, ad esempio decidendo su sconti alla clientela.

In prospettiva, a medio termine, alcuni di essi sono destinati ad una carriera dirigenziale: entro 12-18 mesi sarà Dirigente il responsabile della branch Nord-Ovest, che ricopre il 65% del mercato.

Profili di Quadri (identificazioni)

Dirigente in pectore: “Era la nostra situazione 6-7 anni fa, quando c’era un Dirigente”. Rispetto al passato questo tipo di Quadro è stato superato al momento in cui l’impresa ha raddoppiato il fatturato e la struttura ha previsto un maggior numero di Quadri che hanno via via assorbito funzioni prima concentrate. Attualmente ci sono forse due Quadri che possono avvicinarsi a questo profilo, inseriti in ruoli commerciali, per quanto non abbiano potere di spesa.

Tecnologo: vengono identificati due Quadri come rispondenti a tale tipologia, ma viene contestata l’affermazione sulle aspettative di carriera; così come viene decodificato dagli interlocutori, si tratta piuttosto di Quadri a fine percorso, senza prospettive di crescita. Assolvono a funzioni tecniche di particolare rilevanza, ma non gestiscono persone. Tra l’altro, la specificità contestuale delle loro conoscenze è tale da rendere difficilmente spendibile altrove la propria professionalità, quindi “tireranno avanti” fino alla pensione.

Integratore organizzativo: entrambi gli interlocutori non riconoscono in questo profilo nessun Quadro dell’azienda.

Solutore di problemi: anche questa tipologia non è riscontrata in azienda: questo perché, “siamo una società molto “destaffata”, ossia con uno staff praticamente a zero; quindi non ci sono funzioni grandi e strutturate per il personale, marketing o l’amministrazione”.

Quadro senza identità: si tratta forse solo di un solo Quadro che attualmente vive questa condizione.

Time managed: non presente in azienda.

Secondo gli intervistati “in realtà mancherebbe il 50% dei nostri Quadri che sono Quadri tecnici con gestione di persone, relativamente giovani sotto i 40 anni che arrivano dall’assistenza tecnica di base ai clienti e che ad oggi gestiscono risorse interne ed esterne.” Può essere definita una figura vicina al tecnologo ma che “non hanno aspettative di crescita, nessuno di loro pensa di diventare Dirigente. Sono figure in cui lo stress è altissimo. Sono figure importanti e strategiche per cui è anche difficile trovare la formazione adatta, anche nei corsi Quadrifor.”

Rispetto alle carenze formative (emerse in modo spontaneo)

“Ciò che mancherebbe riguarda la capacità di gestione, del tempo, delle priorità, dei conflitti a livello più tecnico che commerciale... saper gestione reclami dei clienti, le problematiche dei collaboratori in modo da farli crescere.” “Attualmente il mercato della formazione non è in grado di offrire qualcosa di diverso dai classici corsi commerciali... a livello di Quadro e Dirigente non sono sufficienti?”.

Dall’intervista emerge che l’impresa non ha mai presentato piani specifici su queste tematiche (l’impresa tra l’altro aderisce al Fondo Interprofessionale For.Te); nella fase di progettazione l’impresa non è mai entrata nel dettaglio, “subendo” l’attivismo e le proposte dell’agenzia formativa. Il mercato formativo offre inoltre la possibilità di attingere dall’esperienza individuale di formatori che nella loro vita professionale sono stati anche tecnici, soprattutto in grandi imprese, ma che rappresentano delle eccezioni: forse andrebbero cooptati nella programmazione della formazione dall’offerta.

A questo si aggiungerebbe una maggiore difficoltà nel gestire l’organizzazione e il lavoro quotidiano in Italia (dovuto a normative, vincoli, cultura, difficoltà del mercato e altro) che rende impercorribile, ad esempio,

L'importazione di moduli formativi manageriali utilizzati in altri Paesi (compresi i modelli della casa madre elvetica); alcune similarità sono individuate nell'approccio al lavoro di alcuni Paesi del Mediterraneo.

La formazione, sia di base che specialistica, viene normalmente realizzata per la parte tecnica e commerciale e coinvolge tutto il personale, sia tecnici che Quadri e Dirigenti. L'impresa programma, attraverso un Piano, le iniziative di formazione a cui far partecipare i diversi dipendenti: nell'anno in corso è stato redatto un progetto formativo biennale con alcune giornate formative ad hoc e altri sistemi di formazione cosiddetta "attiva" (training on the job finalizzato all'aggiornamento su nuovi prodotti e servizi). A questo si affiancano anche momenti (brevi meeting) di scambio/condivisione di risultati e obiettivi tra Quadri e Dirigenti: tali riunioni vengono considerate molto efficaci sul piano formativo in quanto vengono condivise informazioni normalmente non diffuse. Sostanzialmente viene organizzata molta formazione definita "interna" (sui prodotti/servizi e sulle strategie di vendita), organizzata con personale interno e che può svolgersi anche in location esterne (tipo convention tra dipendenti in strutture alberghiere o attrezzate ad hoc). E' questo un modo molto utilizzato per rinnovare e trasmettere il patrimonio conoscitivo dell'impresa.

Stimolati sull'impiego di modalità non tradizionali di formazione, emerge un certo scetticismo, soprattutto rispetto all'outdoor training. Secondo gli intervistati queste metodologie sono efficaci solo a condizione di lavorare sul team, quindi solo con dipendenti della stessa impresa. Comunque, con difficoltà vengono riconosciute come vere e proprie metodologie di formazione professionale.

Valutazione e formazione

L'impresa non utilizza metodi di valutazione specifici per il follow-up formativo. Prevalentemente si tratta di osservare le ricadute nella prassi lavorativa, secondo un approccio empirico.

Azienda C, Verona

Intervista a HR Manager

Descrizione impresa e personale

L'Azienda C appartiene ad una holding tedesca, operante nel settore della distribuzione al dettaglio e che dispone di diverse Divisioni: profumerie, librerie, vendita di dolci, abbigliamento, gioiellerie. Quella dei profumi è l'unica Divisione ad essere presente al di fuori della Germania.

In Italia è presente da 20 anni, ed è articolata in 135 punti vendita a gestione diretta, ubicati in genere nei centri storici delle città o, alternativamente, nei centri commerciali. Occupa 1.150 dipendenti, con un fatturato 2008 pari a 185 milioni di euro. La sede italiana è in provincia di Verona, in cui operano circa 55 dipendenti.

I Quadri intermedi sono 25, con un unico Dirigente.

Riferimenti alla crisi

La crisi, pur incidendo – in misura comunque relativa – sui fatturati, non ha modificato, a detta dell'intervistata, le attività programmate. Ciò è particolarmente vero per le attività di formazione che, pur prevedendo strategie di riduzione dei costi, hanno coinvolto le risorse umane come da programma iniziale: *“Abbiamo rinunciato, ad esempio, ad un'attività di outdoor training (cooking), considerata onerosa. Si è alternativamente provveduto ad organizzare un learning tour presso la sede tedesca. I costi di trasferta sono stati anch'essi elevati, ma si è potuto fare ricorso a docenze ed expertise interne”*.

Profili di Quadri (identificazioni) e considerazioni generali sul concetto di “managerialità”

Dirigente in pectore: A detta dell'intervistata si tratta di una categoria prevalente se non esclusiva tra i Quadri Douglas Italia. La loro distribuzione vede la presenza di un solo Quadro nella sede di Villafranca (l'intervistata), mentre gli altri sono addetti a funzioni strettamente commerciali, per lo più come Capi Area (ogni Capo Area supervisiona 8 punti vendita). L'attenzione è quindi fortemente centrata sulla soddisfazione del cliente e alla gestione della funzione commerciale: *“Il motto aziendale è “Gestire come imprenditore il proprio business”*”.

Coerentemente con le caratteristiche del profilo individuato nella prima indagine Quadrifor, l'anzianità aziendale è abbastanza elevata: *“La più giovane sono io, con 8 anni di anzianità”*. Tra gli stessi dipendenti commerciali non Quadri esiste un'anzianità media superiore agli 8-10 anni: *“Sono pochi i dipendenti assunti di recente e comunque hanno un'anzianità lavorativa nel settore”*.

Nelle funzioni manageriali il turn-over è molto basso, ad ulteriore conferma della rispondenza con il profilo del “dirigente in pectore”.

L’“agire da imprenditore” non è limitato ai soli Quadri intermedi, ma anche ai Responsabili di negozio (Store manager) e *“la pro attività è fortemente diffusa anche tra le addette alla vendita”*.

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

Nell'Azienda C è praticato un modello di “affiancamento” definito “di gemellaggio” di un Capo Area non esperto ad uno esperto. Ciò non riguarda solo professionalità simili, ma anche ruoli per i quali l'Azienda ritiene

debba esistere “reciproca comprensione” e comunicazione: *“Io ad esempio sono “gemellata” con un Capo Area per capire cosa fanno, in cosa consiste il loro mestiere e quali sono i reali problemi. Per il Capo Area è altrettanto importante capire perché io opero determinate scelte in materia di sviluppo delle risorse umane.”*

E’ una sorta di metodologia “tandem”, che si realizza attraverso incontri e giornate di lavoro comuni. Ogni trimestre sono previsti incontri di 3+3 giornate, che però risulta essere piuttosto oneroso, optando frequentemente per durate inferiori: *“al termine dell’anno in realtà si fanno 18 giornate, anche 15”.*

Sono comunque previste azioni più tradizionali di affiancamento, rivolte ad addetti che devono entrare nel ruolo. Tali azioni, data la struttura dell’azienda, sono comunque più sporadiche.

La formazione d’aula impegna mediamente i dipendenti per 1-2 giornate l’anno. Possono essere previste docenze dirette della Casa madre.

L’Azienda mira, per il prossimo futuro, ad un rafforzamento della capacità di leadership dei suoi Quadri intermedi e di altre figure impegnate nel coordinamento di risorse (come nel caso di alcuni responsabili di punti vendita di maggior rilievo). Sviluppare la leadership si traduce, nell’attuale fase, nello sviluppo della capacità di motivare le proprie risorse, nel saper comunicare efficacemente gli obiettivi commerciali, nel saper gestire il proprio gruppo di lavoro creando uno spirito di squadra.

Valutazione e formazione

“Mi è capitato che qualche Capo Area mi chiedesse “Come faccio a capire se il mio addetto alle vendite è migliorato?”... In realtà la responsabilità della valutazione non sta nella funzione Formazione, ma tra i compiti del Capo Area stesso: solo lui è in grado di valutare i miglioramenti, in termini di aumento delle vendite, migliore approccio al cliente, ... Il quale Capo Area è oltretutto andato egli stesso in formazione, qualche anno prima, sugli stessi temi”.

La misurazione dell’efficacia della formazione in una rete commerciale, a detta dell’intervistata, risiede pertanto nella triangolazione tra formazione, partecipante e diretto responsabile (*“cui compete il “chiudere il cerchio”*).

Azienda D, Milano

Intervista ad Amministratore – Socio del Gruppo

Descrizione impresa e personale

Il referente intervistato è Socio di un piccolo Gruppo costituito da due imprese, D1 e D2.

La mission di D1 è legata alla gestione del rischio e alla tutela ambientale, su tre aree di business: recupero e smaltimento di rifiuti radioattivi; consulenza e formazione nella gestione del rischio; salute e sicurezza; logistica per conto terzi (inizialmente legata alla logistica di materiali e strumenti radioattivi, attualmente ampliata alle apparecchiature elettroniche professionali). La prima attività è gestita da un socio / dirigente (unico dirigente del gruppo), le altre da Quadri. I Quadri nell'azienda D1 sono quindi due e si occupano di marketing e vendite per le specifiche aree di business.

La mission di D2 è lo sviluppo e la commercializzazione di software scientifico, per la ricerca e per l'università, nonché pacchetti software “di nicchia” (ad esempio un word processor dotato di un convertitore dall'italiano all'arabo e viceversa per le forze di polizia). Si tratta comunque di pacchetti software dal prezzo contenuto, venduti on line, senza quindi una forza vendita. Le posizioni da Quadro sono tre, attualmente ricoperte da due persone.

Nel gruppo ci sono inoltre altri due Quadri che hanno conseguito il livello non in ragione dell'assolvimento di funzioni manageriali, quanto per riconoscimento dell'anzianità e del merito e un Quadro che si occupa della gestione della qualità. Complessivamente, quindi, i Quadri intermedi nel Gruppo sono 6 su un totale di 50 dipendenti (10 nell'Azienda D2, 40 in D1).

Riferimenti alla crisi

Il tema non è stato affrontato nell'intervista.

Profili di Quadri (identificazioni) e implicazioni sui percorsi di carriera

Dirigente in pectore: Corrisponde al profilo di uno dei Quadri, donna, inserita in D1.

Tecnologo: Il profilo corrisponde ad un Quadro inserito in amministrazione, con forte connotazione tecnica.

Solutore di problemi: Per uno dei Quadri, donna, impegnata nella gestione della qualità per il Gruppo, il profilo si attaglia in misura stretta. E' considerata la figura in grado di risolvere numerosi problemi aziendali e, in coerenza con quanto rilevato nella prima indagine, pare mancare di visibilità (ma se ne avverte il bisogno quando assente...). Il profilo corrisponde inoltre ad un altro Quadro di D2.

Le figure del Tecnologo e del Solutore di problemi sono presenti entrambe in D2, il che sembrerebbe rivelare una sorta di corrispondenza tra mission aziendale e ruoli richiesti.

Integratore organizzativo: Non presente in azienda

Quadro senza identità: E', a detta dell'intervistato, comunque una figura flessibile.

Time managed: Risponde a questo profilo uno dei manager che con difficoltà gestisce le proprie risorse, che ha difficoltà a esercitare la delega, che viene assorbita dagli eventi e dai carichi di lavoro. Secondo l'intervistato è un profilo che non può essere presentarsi tra le funzioni commerciali: non resisterebbe la persona e non incontrerebbe la soddisfazione dell'impresa.

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

Solo recentemente la formazione avviene in forma strutturata, attraverso attività di coaching interno per la gestione delle risorse umane. Gestire se stessi, il tempo e la risorsa umana sono dimensioni competenziali vissute come centrali nel sistema delle professionalità nel Gruppo. L'attività strutturata ha pertanto mirato non solo allo sviluppo della capacità di gestire le risorse affidate ma anche all'integrazione tra le aree di business.

Il percorso di sviluppo delle competenze è molto legata a processi di autoformazione, fondati sulle interazioni tra colleghi e con i clienti:

“Tutto il gruppo Consulenza e Formazione fa “autoformazione reciproca”: si educano a vicenda su modelli che poi vanno a proporre al cliente, tenendo conto che quello è il loro business. E' difficile trovare trasmissione di sapere dall'esterno: quello che imparano lo imparano spessissimo dal cliente. E' il problema che deriva dal cliente che permette di avvicinarsi a temi nuovi?”.

Una volta alla settimana (al massimo ogni 15 giorni) vengono organizzati momenti di incontro tra i Quadri ed altri dipendenti dell'impresa per l'analisi di problemi, lo scambio di soluzioni e di informazioni ecc.; si tratta di un punto di attenzione del Gruppo, al quale viene conferita priorità.

Sull'ICT la formazione avviene spesso in autoapprendimento, attraverso il ricorso a manualistica o a risorse presenti su web. Su altri temi legati alle innovazioni tecnologiche o normative l'azienda si avvale delle opportunità di aggiornamento (conferenze, convegni, seminari) organizzati dalle associazioni di categoria.

Attualmente è in corso un programma di coaching nell'Azienda D2, con incontri settimanali con il coach sulla commercializzazione dei prodotti mediante il web.

Sono state effettuate, nell'anno in corso, 6 mezze giornate di formazione sui temi della capacità di ascolto e dell'empatia per coloro che gestiscono risorse umane. A breve è prevista la prosecuzione del percorso attraverso attività di coaching individualizzato.

Quale evoluzione del profilo dei Quadri e della “managerialità”

Per le posizioni più “direttive”, ovvero che gestiscono marketing e vendite c'è un forte interesse dell'impresa a promuovere iniziative di formazione volte a far acquisire competenze di pianificazione dell'attività commerciale.

In misura strettamente collegata all'attività specifica del marketing e vendite è rilevata inoltre l'esigenza di far acquisire competenze nella gestione del budget e del rapporto costi/ricavi delle attività.

Al di là della distinzione per livelli, è avvertita la necessità di promuovere maggiore responsabilizzazione e autonomia:

“Delle 50 persone che lavorano nelle nostre società circa 10 sono figure operaie, che comunque richiedono un buon livello di autonomia. Perché più autonomia e responsabilità hanno, più costano ma più rendono. E ciò vale per tutti i livelli. Ma non è solo un problema di formazione, purtroppo: perché c'è anche chi, posto di fronte alla scelta di avere maggiore responsabilità, autonomia e un più elevato compenso, e rimanere com'è, preferisce la seconda

ipotesi. La maggiore autonomia spaventa, e ciò è vero soprattutto tra persone con maggiore anzianità. Ma potrebbe dipendere più da fattori soggettivi.”

Valutazione e formazione

Solo relativamente alla formazione su competenze commerciali la valutazione mira a verificare i risultati, in termini di incrementi dei volumi di vendita. In generale, la valutazione è effettuata con strumenti soggettivi più che oggettivi.

Azienda E, Milano

Intervista a HR Manager (Quadro)

Descrizione impresa e personale

L'azienda, che occupa una posizione di rilievo nel settore dell'ICT, è una SpA che dipende dalla casa madre americana di cui commercializza i prodotti software. Le funzioni sono pertanto, prioritariamente, di vendita e assistenza post-vendita, quest'ultima svolta dalle filiali su territorio nazionale.

I Quadri intermedi occupati sono 98 e assolvono a funzioni tecniche di localizzazione dei prodotti software e di implementazione / taratura sui fabbisogni dei clienti.

La scolarizzazione è, in generale, a livelli medio-superiori. La prevalenza delle strutture tecniche post-vendita hanno una media di formazione scolastica superiore.

Riferimenti alla crisi

La crisi non ha intaccato i livelli occupazionali dell'impresa né gli assetti organizzativi. Sono stati accelerati alcuni processi, già avviati negli anni '90, di riduzione dei benefits e dei processi di carriera verso le posizioni dirigenziali. Come riportato più oltre, la formazione è prevalentemente erogata attraverso centri interni alla rete aziendale europea. Su temi di natura non tecnologica, la crisi ha imposto il ricorso a fonti di finanziamento esterne (in particolare gli Avvisi del Fondo For.Te.), che prima della crisi non venivano considerate in ragione di una percepita burocraticità delle procedure.

Profili di Quadri (identificazioni) e implicazioni sui percorsi di carriera

La figura del Tecnologo è quella maggiormente presente nell'azienda, e secondo l'intervistato è una caratteristica generale delle imprese del settore dell'ICT in cui *“la sostanziale differenza tra una risorsa junior e una senior è data dalle specifiche tecniche acquisite, più ancora che non dalla seniority anagrafica o esperienziale.”* Nel merito del profilo specifico di Quadro le considerazioni dell'intervistato si riferiscono alla specificità delle strutture organizzative di settore:

“Le nostre organizzazioni si stanno facendo sempre più piatte e le differenze tra i livelli sono sempre più labili, si spazia da un'area organizzativa ad un'altra con molta facilità; le differenze tra aree sono esclusivamente in termini di set di skills tecniche. La qualifica di Quadro intermedio rimanda quindi al riconoscimento della competenza tecnica, più che a quella manageriale”

Il Quadro è, rispetto al passato, una figura in crescita rispetto a quella del Dirigente; questa evoluzione è vista dall'intervistato come un corretto riallineamento a logiche organizzative che, in tempi di rapida crescita del mercato avutasì negli anni '80, risultavano essere compromesse: *“In anni in cui la dirigenza veniva concessa al di là di ogni coerenza organizzativa il livello veniva riconosciuto come uno status individuale e come coronamento di un certo tipo di percorso, fondato sull'acquisizione di skills tecniche. Oggi non è più così. Non siamo gli unici a ragionare così, ma tutto il comparto riconosce che occorre riallinearsi a standard che sono anche civilistici: il Dirigente è il sostituto dell'imprenditore e l'inquadramento dirigenziale richiede deleghe, fiduciarità, coerenze organizzative. Per i nostri Quadri oggi viene un po' meno questo sbocco (indica la scheda del “Dirigente in pectore”) perché si è ridimensionata la possibilità di accedervi?”*

I Quadri sono quindi chiamati ad individuare in altre leve le proprie modalità di crescita e di soddisfazione sul lavoro. L'intervistato valuta che il freno all'incentivo economico, dapprima necessario, stia oggi diventando

“quasi paradossale”, in un’oscillazione del pendolo che vede oggi penalizzare i presupposti per la crescita del mercato. Le leve di motivazione sono quindi molto limitate, essenzialmente orientate ad una grande flessibilizzazione dell’attività lavorativa: *“Oggi, anche grazie alle tecnologie e alle connessioni di rete si opera con il nostro mercato in condizioni di esercizio della professionalità molto flessibili, e il Quadro può avere anche relazioni fisiche molto limitate con la sede di lavoro. Il punto di caduta positivo è oggi quello di conciliare la propria vita con il proprio lavoro. Quanto ciò sia giusto o sbagliato e quanto sia distinguibile il lavorare dal vivere è una riflessione difficile da fare ora”*.

In riferimento quindi alle possibilità di sviluppo professionale l’intervistato così risponde: *“Le rilancio la domanda come disagio. Noi viviamo sempre anche il disagio di essere una subsidiary decentrata. Alla sempre paventata centralità della risorsa si sostituisce una effettiva centralità dei processi, spesso orientati secondo una logica di controllo. Questo toglie sempre più spazio alle individualità e alle aree di contribuzione intellettuale all’interno dell’organizzazione. Ma in termini di enunciazione di principi tale possibilità di contribuzione è sempre auspicata”*. E ancora: *“C’è stato un irrigidimento da noi. Lo si può vedere sui fatturati e più in generale nella focalizzazione sul risultato, che deve essere ottenuto con criteri e metodi definiti. Ma, paradossalmente, diventa molto più importante concentrarsi sui processi che non sui risultati.”*

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

Essendo un’azienda tecnologica, l’apprendimento si concentra sull’acquisizione di conoscenze tecnologiche. Ciò è vero per la quasi totalità dei Quadri, con l’unica eccezione di coloro che sono inseriti in funzioni commerciali, per i quali diventa rilevante il possesso di competenze di natura relazionale.

Inoltre, essendo “veicolatori di tecnologia aziendale” la formazione è essenzialmente di natura interna, erogata da centri europei aziendali di eccellenza sul piano tecnologico, distinti per verticalità e per tipologia di prodotto rispetto al portafoglio aziendale.

Fanno eccezione competenze non legate alla tecnologia aziendale che vengono acquisite sul mercato, come ad esempio le competenze di project management.

L’Azienda E sta sperimentando iniziative di formazione su competenze gestionali rivolte a quei Quadri che all’interno dell’organizzazione hanno responsabilità manageriali (prevalentemente nelle strutture di staff) e che devono coordinare risorse umane. Alcune tematiche affrontate sono, ad esempio: *Come gestire e impostare un piano di attribuzione di obiettivi, Come valutare le prestazioni, Come selezionare le persone.*

Come precedentemente accennato tra i “Riferimenti alla crisi” nella presente scheda, l’azienda ha fatto recente ricorso ai finanziamenti del Fondo For.Te. Esprime inoltre una valutazione critica nei confronti di QuadriFor, valutando le proposte a catalogo non strettamente collegate alle esigenze del settore ICT.

Valutazione e formazione

L’intervista è stata interrotta e non è stato possibile affrontare questo tema.

Azienda F, Milano

Intervista a HR Manager

Descrizione impresa e personale

L'Azienda F, società per azioni, è in realtà un gruppo di 8 società, e va considerata come la “succursale” italiana di una multinazionale americana presente in tutto il mondo. Ancora recentemente ha acquisito piccole imprese, aumentando il proprio mercato e il personale, oggi pari a circa 1.000 addetti.

Il fatturato deriva dal brokeraggio di prodotti finanziari ed assicurativi. L'azienda in quanto tale non dispone di propri prodotti e ciò viene considerato come una “fortuna”, in ragione del progressivo quanto rapido accorciamento della vita media dei prodotti di tale natura: *“Dopo 6 mesi un prodotto è da buttare via, quindi tutto è accelerato e il tempo diventa sempre più una risorsa limitata”*.

I Quadri intermedi sono complessivamente 176, di cui il *“90-95% è inserito nelle funzioni commerciali”*. Per loro, negli ultimi anni, è arrivata dalla “centrale” americana la disposizione di adottare un diverso modo di operare: *“non interessa più il “campione eclettico” che non tocca la palla per 80 minuti e poi ti fa il goal al 90’. Abbiamo sempre fatto tutti i “numeri” che ci ha richiesto la casa madre, ma oggi si chiede più regolarità. E’ stato lanciato un programma (...) che prevede l’inserimento di una 50ina di prospect e, quindi, di operare secondo procedure attraverso, ad esempio, un certo numero di telefonate giornaliere, visite, risposte alle prime visite ecc.; è un database per gestire la trattativa commerciale (...). Il principio è che se all’inizio dell’anno hai 50 prospect, statisticamente chiudi entro l’anno con 5 nuovi clienti.”* Il programma è stato implementato in tutto il mondo e in Italia ha incontrato (e incontra tuttora) molte resistenze sul piano culturale.

Riferimenti alla crisi

Negli ultimi due-tre anni (in particolare nell’ultimo anno) è stato ridotto il personale dirigenziale, sia per necessità di riduzione di costi che per accentrare responsabilità. L’intervento sul personale non ha però riguardato le altre fasce di personale, in particolare quella dei Quadri intermedi: a fronte di qualche fisiologica fuoriuscita o di qualche “accompagnamento” alla pensione, sono stati inseriti nuovi Quadri giovani. *“Da noi un neolaureato bravo in 5 o 6 anni diventa Quadro. Quindi un 24enne, dopo 6 anni ne ha 30 e ha quindi una decina d’anni per diventare Dirigente”*.

Va considerato, comunque, che l'azienda non ha perso clienti (anzi ne ha acquisiti di nuovi, anche in relazione alle integrazioni di altre società), né ha subito riduzioni di fatturato.

Profili di Quadri (identificazioni) e implicazioni sui percorsi di carriera

Dirigente in pectore: A detta dell’intervistato si tratta di una categoria prevalente. Differentemente dal prototipo emerso dalla prima indagine, il “Dirigente in pectore nell’Azienda F” è relativamente giovane, sui trent’anni. Ciò è attribuibile alla cultura aziendale, fortemente centrata sul raggiungimento di obiettivi commerciali e sullo sviluppo di risorse umane di giovane età. In questa categoria ci sono professionalità molto elevate; come ad esempio nel settore “International”, in cui i Quadri gestiscono clienti internazionali e sono a contatto con Quadri di altre filiali nel mondo.

Tecnologo: Non è rilevata la loro presenza dall’intervistato. E’ possibile però ipotizzare che i Quadri considerati nella precedente categoria siano effettivamente un mix tra i due prototipi del “Dirigente in pectore” e del “tecnologo”.

Integratore organizzativo / Solutore di problemi: Sono più frequentemente negli staff, sono bravi a fare il proprio lavoro, in settori definiti “plafonati”: *“in Amministrazione ci sono 40 persone e c’è un Dirigente, al Personale siamo 7-8 e c’è un Dirigente, nel Marketing non ci sono Dirigenti, lo stesso nella Comunicazione ... non ci sono prospettive di carriera, quindi?”*.

Quadro senza identità: In questo caso è il Quadro ad essere definito “plafonato”. Si tratterebbe di (sempre più rari) casi in cui i Quadri hanno raggiunto il massimo possibile rispetto agli obiettivi effettivamente raggiungibili, sia in relazione a limiti oggettivi o motivazionali o di capacità.

Time managed: E’ una figura praticamente osteggiata, su di un piano culturale: *“Diffido molto e ho molta paura di quelli che restano in ufficio fino alle 10 di sera ... So che sono fatti loro, ma come responsabile delle risorse umane diffido molto, perché sono delle macchine destinate a rompersi, mentre il mio compito è investire sulle risorse a medio-lungo termine. Bisogna uscire alle 7 di sera e aver fatto il proprio lavoro, il che significa aver lavorato bene sulle priorità”*.

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

Già in una precedente intervista si era evidenziato il tema dell’età del Quadro. Un laureato di giovane età è un “potenziale”, da seguire con gli strumenti canonici dello sviluppo della carriera (Quadro in 5-6 anni e, in prospettiva, Dirigente dopo altri 10 anni) e della professionalità (formazione linguistica – essendo l’azienda una multinazionale – e su temi organizzativi e manageriali).

Si avvalgono di fonti di finanziamento pubbliche (Legge 236/93). Attualmente stanno realizzando un corso sulla gestione dei collaboratori, destinato a giovani Quadri, che ad avviso dell’intervistato risultano essere fortemente motivati. Nel caso dei Quadri più “anziani” (dai 40 anni in su), sempre a detta dell’intervistato, l’interesse nei confronti della formazione è molto più basso. Gli incentivi, nei loro confronti, sembrano essere più di riconoscimento dello status: *“hanno un portafoglio clienti, sanno che ciò che è più importante è curare il cliente, gli viene richiesto di fare qual cosina in più all’anno⁵ e l’unica richiesta che fanno è di avere l’auto aziendale. Tutti i Dirigenti hanno l’auto aziendale, quindi un Quadro che la riceve ... Diciamo che il 50% dei Quadri hanno l’auto aziendale. Chiaramente la percentuale è più elevata tra i commerciali e meno tra quelli di staff. La formazione riscuote un minore interesse.”*

E molto presente la tipologia del *training on the job*, in ragione della specificità del lavoro. Due-tre anni fa è stata realizzata dall’Università Cattolica di Milano l’iniziativa di un master, denominato “ABA – Accademia del Brokeraggio assicurativo”, considerata dall’intervistato la prima ed unica esperienza che ha messo in contatto la preparazione universitaria con lo specifico ambito professionale. Del resto, si tratta di un’iniziativa che coinvolge un numero esiguo di destinatari (20 studenti l’anno) determinando un impatto decisamente esiguo.

Il *training on the job*, rivolto ai neoassunti (laureati in economia e commercio o in legge, con pressoché nessuna conoscenza del mercato del brokeraggio assicurativo), è di due tipi: a) *non strutturato*, consistente nel semplice affiancamento ad un collega più anziano ed esperto, b) *strutturato*, attraverso incontri ogni 6 mesi (generalmente a marzo e a settembre) con esperti della Direzione Tecnica, su temi di forte contenuto tecnico (circa una 15ina di tematiche usualmente trattate). I conduttori degli incontri non sono quindi formatori, ma esperti impegnati quotidianamente nell’analisi tecnica dei prodotti e nell’assistenza, sempre su temi a forte valenza specialistica, alle filiali sparse su territorio nazionale.

Va ricordato infine che per legge, nel settore assicurativo, è previsto che i neoassunti debbano fruire di 60 ore di formazione e i lavoratori del settore già occupati di 30 di aggiornamento. L’azienda, per poter contrarre i costi (sui quasi 1.000 dipendenti), ha optato per l’adozione di una piattaforma di e-learning, per formule blended di formazione.

⁵ in termini di fatturato e di incremento del portafoglio clienti.

Il budget della formazione è stato ridotto attraverso l'utilizzo di e-learning e di docenti interni, nonché attraverso il ricorso a fonti di finanziamento esterne, ma il numero di ore di formazione complessivo è decisamente aumentato (soprattutto in ragione dei suddetti obblighi di legge).

Valutazione e formazione

La casa madre ha proposto un modello che richiede la valutazione della risorsa umana su 5 dimensioni, ma l'implementazione degli strumenti è tuttora in corso in quanto, secondo l'intervistato, è ancora necessario intervenire sul più generale sviluppo di competenze manageriali. Le dimensioni riguardano: a) il valore (in senso non economico) apportato dal cliente; b) lo sviluppo di team motivati e high-performance; c) capacità di introdurre innovazioni; d) capacità di contribuire agli obiettivi economici dell'impresa; e) allineamento ai valori etici della AON.

Sul concetto di managerialità

“Quella dei livelli contrattuali l'ho sempre definita una “finzione scenica”. Quando ero impiegato mi sentivo un piccolo manager. Oggi lo sono ma non mi sento diverso sa allora. Credo si tratti di un insieme di competenze che si debbano possedere.” (...) “Non c'è più una distinzione tra livelli relativamente all'autonomia per il proprio lavoro, alla responsabilità ... certo, ci sono delle differenze in termini di responsabilità sugli obiettivi, ma non è più possibile operare distinzioni forti ... ritengo che la capacità di gestire tempo e informazioni sia la vera realtà, sempre più complessa ed integrata, del lavoro; ad ogni livello”.

Azienda G, Milano

Intervista a HR Manager

Descrizione impresa e personale

L'Azienda è la sede italiana di una multinazionale americana con circa 3000 dipendenti. Fa parte di questo gruppo multinazionale da due anni. Si occupa di marketing relazionale: sviluppo e gestione di soluzioni su misura per le aziende, con l'obiettivo di acquisire e fidelizzare la clientela, con forte specializzazione nel settore bancario e finanziario.

La sede di Milano è l'unica sede italiana con 50 dipendenti divisi tra il settore commerciale, il marketing e un contact center, valutata come *un'attività particolarmente significativa e importante* dall'intervistato. La struttura è a matrice, organizzata per funzioni, con un General manager locale.

Ci sono 12 Quadri, con una media di anzianità è tra i 2 e gli 11 anni e una media di età tra i 34 e 48 anni, la maggioranza sono donne e laureate.

Il numero dei Quadri è rimasto invariato nel tempo. Fino a due anni fa il Quadro aveva una funzione prettamente manageriale, progressivamente questa opportunità si è allargata anche ai professional. Alcuni Quadri sono stati assunti in base all'esperienza realizzata in altre imprese, altri sono figure cresciute all'interno dell'azienda.

Riferimenti alla crisi

La formazione è considerata dagli intervistati come uno strumento fondamentale di crescita dell'impresa. Non è pertanto prevista una riduzione delle risorse ad essa dedicate, quanto una più elevata focalizzazione sugli obiettivi dell'azienda e un maggiore ricorso a opportunità di formazione finanziata, soprattutto di QuadriFor.

Un ulteriore effetto correlato alla crisi è il maggiore ricorso ad expertise interne in qualità di docenti e a strumenti di e-learning.

Profili di Quadri (identificazioni) e implicazioni sui percorsi di carriera

L'intervistato rileva la presenza, nella propria impresa, di tutte le tipologie di Quadro identificate nella prima ricerca QuadriFor, ad eccezione del profilo del "Quadro senza identità" in quanto non è una realtà di grandi dimensioni e chi è Quadro ha una posizione di responsabile di divisione, gestisce risorse umane e finanziarie e risponde direttamente al senior manager europeo. C'è una certa sovrapposizione tra l'integratore organizzativo e il solutore di problemi, in particolare nelle aree dell'Amministrazione e del Personale.

Dirigente in pectore: utilizzando le stesse parole dell'intervistato, "*c'è questo sentimento*" in alcuni responsabili di funzione, dotati di autonomia e con responsabilità circoscritte dalla struttura a matrice, ma le possibilità di diventare Dirigente in questa azienda sono minime.

Tecnologo: profilo presente soprattutto in posizioni dal contenuto fortemente operativo, riguarda Quadri di relativamente recente nomina, nell'area tecnica o nel marketing, che gestiscono un collaboratore e riportano ad un altro Quadro.

Time managed: il profilo è riscontrato nella figura del responsabile di funzione, "*grande lavoratore*" inserito in processi su cui non può incidere direttamente; può rappresentare un momento della carriera.

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

Prima dell'incorporazione nella multinazionale americana, i Quadri accedevano ad una formazione di tipo tecnico. Attualmente i programmi di formazione prevedono l'acquisizione di competenze "soft", soprattutto per quei Quadri che vedono accresciute le proprie competenze gestionali o di coordinamento di professional.

In particolare, a partire dal 2006 sono state realizzate iniziative corsuali sui temi della leadership, del time management e della negoziazione (in particolare per l'area commerciale e marketing).

Da quest'anno sono stati progettati due tipi di percorso formativo per i Quadri, uno più focalizzato sulle competenze legate al ruolo, l'altro sull'acquisizione di competenze trasversali.

La prima tipologia è destinata ai Quadri "professional" ed è finalizzata a rafforzare le competenze necessarie ad una migliore qualità del lavoro nella propria area, quali: capacità negoziali, commerciali e di vendita.

L'altra tipologia, destinata ai Quadri con responsabilità di divisione, è ulteriormente divisa in due livelli:

- a) un primo livello riguarda i responsabili di divisione che dispongono di maggiori risorse e il cui ruolo è rilevante nell'attuazione delle strategie; il percorso formativo è mirato a rafforzare le capacità di team building, di leadership, di gestione delle risorse, nonché lo sviluppo delle abilità relazionali e di time management;
- b) un secondo livello è riservato ai Quadri con funzioni di responsabilità ma con profilo tecnico; in genere hanno ruoli di coordinamento organizzativo su specifici progetti, ma possono anche non disporre di collaboratori; si tratta di un percorso maggiormente focalizzato sulla definizione delle priorità e dei tempi del proprio lavoro e sulle modalità di interazione con altri membri dell'organizzazione. Tale tipologia di intervento è vista come uno strumento di crescita del Quadro verso maggiori responsabilità di coordinamento e di gestione di risorse.

La formazione è affidata a società esterne, cui è richiesto di intervenire soprattutto con modalità di lavoro su casi concreti.

Sono realizzati anche seminari interni, con docenze realizzate da proprio personale, per lo sviluppo di competenze tipiche dell'impresa (comprensione del business, affinamento della capacità di presentazione delle proposte ai clienti).

L'Azienda dispone inoltre di una tipologia formativa che comprende una serie di seminari e corsi rivolti a rinforzare la conoscenza del business aziendale a livello di Gruppo e a livello locale. La loro realizzazione è organizzata dalla funzione risorse umane, in collaborazione con le omologhe strutture delle altre filiali.

Il fabbisogno formativo in genere emerge dai Quadri ed è discusso insieme al proprio responsabile e con il responsabile delle risorse umane. Nel caso di una formazione più specifica, quale quella attuata quest'anno e più sopra descritta, la decisione è dell'Azienda.

Secondo l'intervistato *"la tendenza è avere Quadri sempre più manager"*. Il percorso intrapreso dall'Azienda tenderà quindi al rafforzamento progressivo del ruolo del Quadro.

Le ragioni dei recenti cambiamenti nella formazione

Una maggiore attenzione alla formazione si è resa necessaria da quando l'azienda si è dovuta aprire ad un mercato più ampio, prima concentrato al solo settore bancario. La gestione del cambiamento è stata infatti supportata da strumenti atti a far comprendere che i mutamenti non rappresentavano una minaccia ma

un'opportunità per contribuire in modo differenziato al successo dell'azienda. Da ciò è discesa la necessità di focalizzare gli interventi formativi sull'acquisizione di competenze trasversali.

Un secondo motivo risiede nel fatto che la realtà organizzativa dell'Azienda è caratterizzata da un'elevata flessibilità, che richiede ai Quadri in posizioni di responsabilità sempre maggiori capacità di decidere e di innovare. In altri termini, il profilo risultante prevede di essere al contempo un manager ma anche *“uno che fa funzionare l'azienda”*. L'expertise tecnica era già presente ma andavano rafforzate le competenze trasversali e la loro rispettiva integrazione.

“L'obiettivo finale di fare business non si raggiunge se non si mettono in grado i Quadri di rafforzare le proprie competenze e di acquisirne di nuove e di motivare le proprie risorse nei momenti di cambiamento”.

Valutazione e formazione

L'Azienda è soggetta a procedure periodiche di certificazione della qualità. Pertanto la valutazione della formazione è considerata importante ed è realizzata in due modi:

- valutazione dell'efficacia della formazione, secondo i partecipanti;
- valutazione della formazione da parte del manager, che osserva durante il corso dell'anno come il lavoratore abbia messo in pratica la formazione di cui ha usufruito attraverso un sistema di valutazione della performance (raggiungimento degli obiettivi quantitativi e valutazione delle competenze).

Azienda H, Milano

Intervista a HR Manager

Descrizione impresa e personale

L'Azienda H è una società anglo americana di consulenza immobiliare, con particolare riferimento agli immobili uso ufficio, uso retail (centri commerciali, factory outlet ecc.), capannoni industriali. La consulenza offerta va dalla compravendita, all'advisory, alla valutazione e sviluppo di immobili esistenti. Secondo l'intervistata, un lavoratore dell'Azienda H *“è un consulente a 360° che è in grado di soddisfare le esigenze del proprietario, dell'utilizzatore, e di prendere parte all'intero ciclo di vita dell'immobile”*.

In Italia ci sono due sedi, per un totale di 70 dipendenti, di cui 60 a Milano. In forma integrata ma giuridicamente distinta, opera in Italia un'ulteriore impresa di circa 30 dipendenti, che dipende direttamente dalla casa madre londinese e che si occupa di Facility management (reception, manutenzione di servizio di sicurezza, catering interno ecc.).

L'intervista riguarda esclusivamente le sedi di Roma e Milano con esclusione della società “service”.

I dipendenti sono suddivisi tra professional (*coloro che fatturano*) e staff (*coloro che non fatturano*). I professional sono per lo più architetti, ingegneri e laureati in economia e commercio.

Tutti i Quadri aziendali sono responsabili di dipartimento specifici per linee di business; per esempio la *locazione-compravendita* è suddivisa nei dipartimenti di *agenzia per uffici, retail e logistica e industriale*. Il Quadro coordina almeno una risorsa ed ha un budget assegnato. Laddove il dipartimento riesca ad evolvere significativamente in termine di fatturato e di risorse umane coinvolte, il Quadro ha la prospettiva di diventare Dirigente.

I Quadri rispondono ai due Manager Directors, che a loro volta rispondono al Country manager.

Complessivamente tra Roma e Milano l'Azienda occupa 13 Quadri.

Riferimenti alla crisi

La formazione rappresenta, secondo l'intervistato, un importante strumento per l'uscita dalla crisi. Tale consapevolezza non ha consentito comunque di evitare decurtazioni delle risorse:

“La formazione in questo momento ha un ruolo fondamentale perché siamo un momento in cui le persone devono fare ulteriori sforzi per ottenere la metà dei risultati che si ottenevano lo scorso anno, c'è una maggiore attenzione al cliente, alla ricerca di nuovi modi di generare business e nello stesso tempo però viene richiesta una maggiore attenzione ai costi. Allo stesso tempo però la formazione è il primo costo che viene tagliato. Il momento di crisi è servito però a dare uno slancio nell'implementazione dell'accademia interna anche per portare un elemento positivo in un momento percepito negativo.”

E ancora a proposito dell'implementazione dell'accademia interna:

“L'attuale crisi ci ha stimolato, dato che di budget per il training quasi non ce ne è. Per fortuna ho avuto il supporto dei colleghi soprattutto per quanto riguarda il contenuto tecnico e i destinatari. Esigenza di tutti dal Quadro al junior, avere una formazione legata all'attività dell'azienda e alla conoscenza di essa (cultura aziendale, valori).”

Una particolare attenzione è rivolta ai Quadri, dei quali sono riconosciute alcune carenze nella capacità di gestire risorse umane:

Ho voluto portare all'attenzione dei Quadri, soprattutto quelli di nuova nomina, la gestione delle persone che io vedo come un punto un po' critico. Ci sono parecchi Quadri con altissime competenze professionali, molto stimati dai clienti ma che non sanno gestire le risorse e questo riguarda quasi tutti. In questo caso il coaching è un metodo molto efficace ma anche molto costoso.

Profili di Quadri (identificazioni) e implicazioni sui percorsi di carriera

L'identificazione dei Quadri con i profili ottenuti dalla precedente ricerca Quadrifor è risultata difficoltosa: l'azienda è giovane, pochi sono i lavoratori con lunga anzianità di ruolo e i Quadri presenti in Azienda sono da pochi anni in questa posizione.

Quasi tutti i Quadri gestiscono collaboratori e dispongono di un proprio budget. L'intervistata attribuisce la maggior parte di essi al profilo del "tecnologo", mentre identifica la propria posizione, in quanto parte dello staff, nel profilo del "solutore di problemi".

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

Il Quadro ha una posizione ben definita, in base ad una *job title* imposta dalla casa madre. I Quadri accedono al livello di *associated director* perché la casa madre richiede delle skill in questo profilo che corrispondono al Quadro: un certo grado di autonomia, la capacità di coordinare un dipartimento, responsabilità di un budget. Quando passa a *national director* il quadro diventa Dirigente.

Per le persone che diventano Quadro c'è un programma specifico - che si tiene a Londra - che da una parte è legato alla conoscenza dell'azienda e a dall'altra all'acquisizione di competenze manageriali. L'ulteriore formazione dei Quadri è quindi affidata ai Dirigenti che li coordinano.

L'azienda è cresciuta molto negli ultimi quattro anni: è in tale periodo è stato creato il dipartimento delle risorse umane ed è cambiato l'approccio verso la formazione. Per esempio, i Quadri e i Dirigenti che coordinano altri Quadri sono stimolati ad usufruire di percorsi di formazione. L'intervistata sta cercando di incentivare la partecipazione ai corsi di Quadrifor, attualmente non molto conosciuti, e alle iniziative cofinanziate dal Fondo Interprofessionale For.Te.

Viene rilevata una generale insoddisfazione nei confronti dell'offerta di formazione manageriale e, più in generale, professionale: raramente soddisfa i bisogni dell'Azienda, data la specificità di settore. A tale scopo sono stati organizzati seminari interni, utilizzando sia le risorse interne sia appoggiandosi a studi legali o fiscali che meglio riescono a rispondere alle esigenze dei dipendenti. Il focus dei seminari per ora è più incentrato sul conoscenze e competenze tecniche (competenze fiscali, legali ecc.).

I seminari prevedono una parte di aula ma c'è la possibilità di interagire attraverso lo studio di casi. La partecipazione attiva innescata dall'impiego di tecniche didattiche attive ha riscosso e riscuote molto successo, contribuendo ad un innalzamento della motivazione all'apprendimento.

L'intervistata riscontra una mancanza di propositività verso la formazione che però non si traduce in percorsi formativi individuali al di fuori dell'orario di lavoro. E' molto diffuso il training on the job, considerato come "rilevante", fatto di conoscenza del mercato, partecipazione a trattative, un qualcosa quindi che si apprende solo facendo.

La formazione è divisa tra professional e staff. Ci può essere formazione comune nel caso di competenze soft per esempio time management o della lingua inglese.

La formazione legata alla lingua inglese è obbligatoria perché l'inglese è la lingua di scambio all'interno del gruppo ma anche con alcuni clienti.

Il problema maggiore riscontrato nel fare formazione è quello della frequentazione in quanto, pur a fronte di un'elevata motivazione alla partecipazione, hanno difficoltà a conciliare tempi di apprendimento e di lavoro, in particolare a fronte di eventuali criticità emerse con i clienti. Viene fatta molta autoformazione, che però non viene rilevata. E' presente in azienda un network di colleghi e capi molto forte, parecchie persone attraverso internet consultano o comprano libri. L'impressione che si ottiene è che si preferisca fare autoformazione per l'assenza di vincoli, soprattutto tra coloro – pur in quota minoritaria nell'impresa – che ritengono la formazione come un'attività lavorativa in più, come un obbligo.

Valutazione e formazione

La valutazione è generalmente effettuata attraverso questionari di soddisfazione dei partecipanti in merito a diversi indicatori, sui contenuti e adeguatezza del corso interno, soprattutto in termini di spendibilità immediata.

Nel caso del coaching i miglioramenti sono visibili. Il coaching è stato utilizzato soprattutto per due figure dirigenziali e per un Quadro (in seguito diventato Dirigente). L'intervistata ritiene che la disponibilità di interventi di coaching cofinanziati potrebbe estendere il coinvolgimento anche ad altri Quadri.

Azienda I, Roma

Intervista a HR Manager

Descrizione impresa e personale

Il termine Azienda è in questo caso improprio: si tratta di una Fondazione, nata nel 1990, avente come mission la promozione della ricerca medico-scientifica per la lotta a forme specifiche di patologia (considerate prioritarie). La particolare connotazione della mission determina quindi una forte impronta culturale su valori umanitari, che si ripercuote – come si noterà oltre – sui sistemi di competenze e sulle modalità di gestione delle risorse umane. Sempre su di un piano valoriale, svolgendo un'importante funzione di raccolta fondi (sia presso istituzioni e imprese che presso i cittadini) la Fondazione presenta annualmente un bilancio sociale, pubblicato sui principali quotidiani e periodici nazionali.

La Fondazione, da un punto di vista organizzativo, può essere descritta in termini di un Centro direzionale, attorno al quale si relazionano strutture tecniche autonome da un punto di vista operativo (con l'unica eccezione di uno specifico centro di ricerca). Il Centro è composto da una Direzione Generale, una Direzione Gestionale (che comprende tra l'altro anche la gestione delle Risorse Umane), una Direzione Raccolta Fondi (che raccoglie le funzioni del marketing, del rapporto con i partner istituzionali e aziendali principali, la rete territoriale ecc.), una Direzione Scientifica (composta da ex-ricercatori, che assolvono a funzioni manageriali e che presidiano la selezione dei progetti di ricerca da finanziare).

Le strutture periferiche assolvono a funzioni (dirette o indirette) di ricerca sulle patologie mediche, di elaborazione di strumenti per la disabilità ecc.; va annoverata anche la presenza di una rete di volontari, articolata sul territorio nazionale con modalità organizzative non molto dissimili da una tradizionale rete commerciale aziendale.

Il Centro direzionale della Fondazione si occupa di alcuni servizi per le strutture del gruppo. In particolare: a) servizi amministrativi di elaborazione delle buste paga, b) gestione degli aspetti rendicontativi dei progetti di ricerca, c) funzioni di

Il personale consiste di circa 115 persone (in media 37,7 anni, con una relativamente elevata anzianità aziendale), di cui 30 sono Quadri. Il profilo dei Quadri è presente in particolare laddove le sono assolte le funzioni specialistiche di maggior pregio e competenza (come ad esempio nella Direzione Scientifica).

Riferimenti alla crisi

A fronte della crisi il Servizio Gestione Risorse ha fatto maggior ricorso ad opportunità finanziarie esterne, sia attraverso il Fondo Paritetico Interprofessionale cui aderisce che attraverso l'Istituto Quadrifor. L'intervistato ha sottolineato come recentemente sia avvenuta la transizione da un Fondo ad un altro, in ragione di procedure amministrative e di gestione rendicontativa valutate come più semplici e celeri. Analogamente, il ricorso alle opportunità offerte da Quadrifor è strettamente legato alle snelle procedure per la loro attivazione.

Profili di Quadri (identificazioni)

A detta dell'intervistato sono presenti nella Fondazione tre tipologie di Quadri (secondo la categorizzazione fornita):

Solutore di problemi – Viene identificato soprattutto tra i Quadri responsabili di unità che assolvono a funzioni di gestione delle risorse umane (4-5 persone, mediamente) e per i quali la soluzione di problemi è elemento centrale della propria professionalità. Il profilo potrebbe parzialmente coincidere con quello del *Dirigente in pectore* ma non è presente la tensione alla carriera che solitamente contraddistingue questa categoria. Lo stesso intervistato, citando l'esperienza professionale precedente in una struttura di intermediazione mobiliare:

Tutto era improntato sul fatto di essere una società profit: i comportamenti, le modalità di relazione, il linguaggio, ... mentre nella Fondazione, proprio per il fatto di avere un fine "bellissimo" vestiamo i suoi valori; non è che non ci sono criticità, ma rispetto ad un'azienda profit non c'è paragone.

Tecnologo – Sono molti i Quadri di giovane età, fortemente identificati con i valori della Fondazione e che intendono il senso della propria attività professionale in misura fortemente centrata alla propria tecnicità.

Quadro senza identità – L'anzianità aziendale media, essendo piuttosto elevata, ha dato luogo per alcuni dipendenti all'accesso alla posizione di Quadro su basi meramente contrattuali, senza che ciò abbia implicato modifiche sostanziali nei contenuti del lavoro.

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

La Fondazione ha una forte attenzione ai temi dello sviluppo delle proprie risorse umane, e considera la formazione come un'attività fondamentale per il raggiungimento dei suoi scopi. In generale sembra di poter affermare che l'insediamento di una cultura dell'apprendimento sia piuttosto diffuso tra il personale, in parte a causa dell'elevato livello di scolarizzazione e in parte per una attenta ed estesa riflessione dell'organizzazione sui benefici della formazione.

Ad esempio, a seguito di alcune esperienze recentemente realizzate, da parte di alcune Direzioni è provenuta la domanda di progettare occasioni di apprendimento che utilizzino metodologie innovative, di carattere esperienziale, nella convinzione che soprattutto attraverso esse si possano sviluppare capacità manageriali di carattere "strategico". Tale orientamento è indubbiamente frutto di una capacità dell'organizzazione di riflettere, al suo interno, sul proprio sistema di competenze e sulle modalità di incrementarle.

La Fondazione si è inoltre adoperata per un'elevata informatizzazione dei processi e, in tal modo, la funzione Gestione delle Risorse Umane dispone attualmente di dati individuali e collettivi molto precisi e costantemente aggiornati.

In una intranet aziendale sono disponibili informazioni specifiche sulla vita della Fondazione, sui risultati raggiunti ecc.; nell'intranet del Servizio Gestione Risorse Umane sono pubblicati: l'organigramma, messaggi di benvenuto ai nuovi inseriti, una sezione contrattualistica, informazioni sulle attività predisposte dal Servizio ecc.

Per ogni dipendente è disponibile una scheda individuale che identifica il profilo con le competenze valoriali, tecniche, cognitive ecc.; ogni competenza è dettagliatamente descritta e conseguentemente declinata in comportamenti, al fine di renderla maggiormente misurabile. E' posta particolare attenzione alle competenze legate ai valori della Fondazione; ad esempio, la competenza di "autocontrollo" è stata frutto di attente analisi al fine di poterla operativizzare, sviluppare e valutare.

Annualmente è valutata l'aderenza del sistema di competenze acquisite dal singolo dipendente con le competenze attese per lo specifico profilo, da cui discendono i piani di sviluppo formativo. Le schede di profilo sono disponibili nell'intranet del Servizio Gestione Risorse Umane; ciò rende trasparente il sistema dei ruoli e delle attese, nonché i criteri e le modalità di valutazione, incrementando la percezione interna (tra il personale) di coerenza e di attenzione della Fondazione alle proprie risorse.

Valutazione e formazione

Oltre al sistema di definizione dei profili e di valutazione delle competenze presenti tra il personale, la Fondazione si è recentemente preoccupata di sviluppare le capacità dei manager di linea che hanno responsabilità nell'apprezzamento e nello sviluppo delle competenze dei propri collaboratori.

Con il contributo finanziario e progettuale dell'Istituto Quadrifor, è stato realizzato un corso rivolto ai manager di linea della Fondazione, fortemente centrato sull'utilizzo di tecniche didattiche attive, in funzione dello sviluppo di competenze nella valutazione delle performance dei propri collaboratori. Il corso è stato organizzato in parallelo all'effettivo processo di valutazione delle performance dei dipendenti, in maniera tale da dar luogo alla massima integrazione tra processo di lavoro e apprendimento.

Azienda L, Bologna

Intervista a HR Manager

Descrizione impresa e personale

L'Azienda L, società per azioni, è in realtà un gruppo di imprese di servizi, con un totale di 750 dipendenti. I Quadri sono 116. Specializzata nei sistemi di informazioni creditizie, di business information e di supporto decisionale, i propri servizi a banche, società finanziarie, assicurazioni, e imprese. In particolare, i servizi offerti sono mirati ad anticipare – attraverso informazioni accurate – l'evoluzione dei mercati, a migliorare le performance di business, a ridurre i rischi di credito e commerciali, a prevenire le frodi e ad ottimizzare i propri processi contenendo i costi.

Ha una rilevante presenza internazionale, operando in quattro continenti (Europa, America, Africa e Asia), e dispone della sua sede nazionale dal 1988. Relativamente al proprio mercato primario di riferimento l'azienda è leader in Italia, è il primo gruppo nell'Europa continentale nel settore delle credit information bancarie e uno dei principali operatori a livello internazionale nei servizi integrati di business & commercial information e di credit & marketing management. Complessivamente il Gruppo conta su oltre 1.500 banche e società finanziarie clienti nel mondo.

Secondariamente, l'azienda mette a disposizione dei cittadini servizi informativi appositamente progettati per supportare le decisioni nel mercato del credito e in quello immobiliare.

Riferimenti alla crisi

La crisi ha dato luogo ad una riduzione del budget a disposizione sia dell'Ufficio Risorse Umane sia dei singoli responsabili di area (che hanno discrezionalità sulla realizzazione di iniziative di formazione "individuale", meglio specificate più avanti nel testo). Inoltre, mentre prima l'Azienda si avvaleva di contributi del Fondo For.Te attraverso l'intermediazione di una società esterna di consulenza e formazione, per motivi non chiariti nell'intervista l'Azienda è attualmente impegnata in misura diretta nella progettazione e nella gestione delle iniziative, con un notevole appesantimento procedurale (in particolare sul versante amministrativo / rendicontativo). Se quindi su questo versante non c'è stata una riduzione delle risorse disponibili, la percezione è di una maggiore faticosità del fare formazione in tempo di crisi.

Profili di Quadri (identificazioni) e implicazioni sui percorsi di carriera

Data la relativa elevata numerosità dei dipendenti e, corrispondentemente, dei Quadri, le categorie presentate nel corso dell'intervista risultano essere tutte co-presenti. Possono valere, come nel caso di altre imprese fortemente orientate in relazione alla specificità della mission, variabili "culturali" orientanti:

Tenga conto che la propensione alla soluzione dei problemi è richiesta a tutti i ruoli e a tutti i livelli dell'organizzazione. Abbiamo competenze trasversali che sono richieste a tutto il personale, che al suo interno si differenzia per competenze tecniche. Si tratta di un DNA aziendale, quindi, che i Quadri devono rappresentare in maniera eccellente.

Il solutore di problemi e l'integratore organizzativo diventano quindi figure caratteristiche dell'Azienda. Differentemente dai profili presentati all'intervistata, nella realtà aziendale tali figure coordinano altre risorse umane.

Rispetto allo sviluppo di competenze e alla formazione

Le competenze sono raggruppate in tre grandi famiglie:

- a) le *competenze trasversali*, che rispecchiano i valori aziendali e riguardano: il senso di appartenenza, la condivisione degli obiettivi, la propensione al raggiungimento di obiettivi economici di area
- b) *competenze organizzative*, che rappresentano maggiormente il profilo del Quadro intermedio
- c) *competenze tecniche*, specifiche del contenuto disciplinare del profilo e strettamente dipendenti dal livello culturale e di esperienza pregressa del dipendente o acquisite in azienda

Il sistema è costruito, per quanto concerne la prima famiglia di competenze, da una interpretazione / declinazione dei valori aziendali. Le competenze organizzative sono definite sull'osservazione e in base al modello del *best performer* con corrispondenti livelli attesi, anche in termini di intensità, per cui ogni manager dispone di una scheda che definisce individualmente i parametri di prestazione.

Il sistema prevede una valutazione annuale, da intendersi come momento “ufficiale” di rilevazione e di scambio tra capo e collaboratore nel corso di un colloquio. Chiaramente la valutazione annuale rappresenta la consuntivazione di un monitoraggio delle prestazioni e di un continuo processo di feedback tra i soggetti coinvolti.

La formazione rappresenta quindi lo strumento per colmare i gap di competenze. Nell'Azienda L è prevista un'offerta formativa che può essere rivolta ai target dei “professional” (figure tecniche) e dei “manager” (Quadri e più raramente Dirigenti), articolata in due filoni principali:

- a) formazione “istituzionale”, direttamente gestita dall'Azienda (in quanto a budget, pianificazione e scelta dei fornitori), rivolta a gruppi di destinatari che condividono esigenze su temi accorpate in aree tematiche; l'Area Risorse Umane ha il compito quindi di collazionare e valutare le esigenze, di organizzare l'offerta in forma di “catalogo” – per il periodo settembre-luglio – e di illustrarla ai capi in modo da poter garantire il coinvolgimento dei collaboratori e il loro corrispondente processo di crescita. Ogni corso ha un target specifico. Il catalogo è visualizzabile da tutto il personale attraverso una intranet. La richiesta di partecipazione può essere espressa tanto dal responsabile quanto dal collaboratore, che in questo caso deve chiedere comunque l'autorizzazione;
- b) formazione “individuale”, gestita dai responsabili delle Aree sulla base di una assegnazione annuale di budget disponibile; il responsabile, sulla base dell'emersione di necessità di apprendimento – in particolare nei casi di introduzione di nuovi dispositivi normativi o di procedure innovative di produzione del servizio – individua l'offerta formativa più rispondente. E' compito del responsabile avvisare l'Ufficio Risorse Umane sulle iniziative realizzate, sui destinatari coinvolti ecc., ma l'organizzazione è svolta in forma autonoma.

Un terzo filone riguarda l'apprendimento della lingua inglese, la cui adesione da parte del dipendente è totalmente libera (non necessitando di autorizzazione del responsabile). Si tratta quindi di un'opportunità offerta e promossa dall'Azienda in ragione della necessità – attuale o solo potenziale – dei dipendenti di interagire con altre strutture del Gruppo nelle altre sedi.

Valutazione e formazione

L'identificazione di famiglie di competenze e l'esistenza di un processo di valutazione annuale sono alla base di un sistema che consente la più generale valutazione della formazione. Tale processo è particolarmente strutturato

in relazione alla frequentazione, da parte dei dipendenti, di iniziative di formazione “istituzionale”, mentre sfuggono a criteri scientifici di valutazione le competenze apprese in azioni di formazione “individuale”.

E’ recente l’implementazione di un sistema di valutazione delle competenze collegato all’apprendimento della lingua inglese.