

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

Rapporto finale
Novembre 2014

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

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

A seguire ne sono riportati gli specifici Report.

L'indagine è stata realizzata da QuadriFor nel periodo aprile – novembre 2014, con il supporto scientifico e metodologico dell'Istituto di ricerca DOXA.

www.quadrifor.it



La figura del Quadro in Italia e in Europa

Analisi desk

Sommario

PREMESSA	2
Il riconoscimento della categoria dei Quadri	2
Le funzioni dei Quadri	2
I Quadri: dati, statistiche, indagini	3
LE STATISTICHE ISTITUZIONALI SUI QUADRI.....	4
Le donne Quadro	8
L'età dei Quadri.....	10
Quadri e livello di istruzione	11
Quadri e settore produttivi.....	12
La concentrazione geografica dei Quadri.....	14
Quadri e tipologie contrattuali	15
Le retribuzioni dei Quadri.....	16
I Quadri e le attività di Formazione.....	18
L'andamento degli investimenti in formazione delle imprese italiane	18
La partecipazione dei lavoratori alle attività formative: il settore terziario.....	21
La formazione dei Manager.....	23
I Fondi Paritetici Interprofessionali	25
LE INDAGINI AD-HOC SUI QUADRI	28
IX Indagine sulla Domanda di formazione manageriale 2013.....	28
I budget per la formazione: fonti e attività	30
I Fondi Interprofessionali	31
La composizione del budget.....	31
I fornitori di formazione	31
Le metodologie di apprendimento e la valutazione della formazione	32
Trend Evolutivi della Formazione Manageriale 2013	33
Gli investimenti in formazione manageriale.....	33
Le principali aree tematiche della formazione manageriale	33
Il contributo della formazione ai processi di innovazione	34
Le macro-fasi del processo formativo	35
Le criticità legate alle attività formative.....	35
Rapporto Osservatorio Manageriale: Fare il Manager oggi.....	36
Le competenze dei Manager.....	37
Supporto offerto dall'azienda in passato per l'acquisizione dell'attuale incarico.....	41
Supporto offerto dall'azienda attualmente.....	41
Iniziative personali utili alla gestione delle attività lavorative.....	43
Soddisfazione del lavoro	44
I QUADRI NELL'UNIONE EUROPEA	45
Le statistiche dell'Unione Europea.....	45
La classificazione delle occupazioni nell'Unione Europea	45
Managers e Professionals: un confronto europeo	49
La formazione continua nelle imprese: il contesto europeo e le specificità italiane.....	54
Le statistiche ufficiali nazionali: Spagna, Francia e Regno Unito	57
I Quadri spagnoli: Mandos Intermedios.....	57
I Cadres francesi e i Middle Manager inglesi	58
LE INDAGINI DI COMPARAZIONE.....	62
INTERNAZIONALE SUI MIDDLE MANAGER.....	62
Exploring Middle Manager World	62
FONTI.....	64

PREMESSA

Le pagine che seguono contengono un compendio dei risultati di una serie di indagini sul mercato del lavoro allo scopo di fornire un'analisi di contesto del mondo professionale dei lavoratori italiani appartenenti alla categoria dei **Quadri**, aggiornata ai più recenti dati diffusi, ed estesa all'universo professionale europeo del *Middle Management*. Nella selezione delle fonti è stata data priorità alle **fonti istituzionali** (Istat, Eurostat, Inps, Sistema Informativo Excelsior, UnionCamere, Isfol e Istituti Nazionali di Statistica dei singoli paesi europei considerati). In seconda battuta, sono state prese in rassegna **indagini settoriali ad-hoc**, specificamente dedicate alla raccolta di informazioni sulla figura del Quadro in Italia. Focus specifico dell'analisi sono la composizione, le retribuzioni e la formazione dei lavoratori appartenenti alla categoria dei Quadri.

Il riconoscimento della categoria dei Quadri

In Italia i Quadri hanno ricevuto riconoscimento giuridico formale soltanto con la Legge n.190 del 13 maggio 1985. Tale legge identifica i Quadri come lavoratori subordinati, intermedi come posizione tra Dirigenti e impiegati, che dipendono direttamente dall'imprenditore o dai Dirigenti, "che svolgono funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa". Il percorso di riconoscimento della categoria del Quadro è stato intrapreso allo scopo di valorizzare il lavoro qualificato, il *know how* e l'esperienza di questa categoria di lavoratori, sia dal punto di vista economico che normativo. La definizione legale è rimasta volutamente generica in quanto la legge riconosce uno status distinto della categoria dei Quadri ma stabilisce che i requisiti di appartenenza alla categoria stessa siano definiti dai contratti collettivi nazionali o aziendali, nell'ambito di ciascun ramo di produzione e in relazione alla struttura organizzativa dell'impresa.

Le funzioni dei Quadri

In anni recenti alle due funzioni "tradizionali" del ruolo di Quadro, ossia il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione di processi, risorse e persone, si sono aggiunte altre funzioni che hanno ampliato i confini di tale categoria. Sempre di più i Quadri stanno ricoprendo le funzioni chiave di: 1) garanti rispetto alla continuità della cultura aziendale, 2) supervisione e *coaching*, 3) presidio dei meccanismi interni, 4) coinvolgimento e clima interno. Affrontare le sfide del futuro e rivestire nuovi ruoli significa, oggi, per i Quadri non solo aggiornare continuamente le proprie competenze tecniche e manageriali, ma anche coltivare e approfondire le cosiddette dimensioni trasversali della professione: comunicazione, *leadership*, *team building* e *teamworking*, negoziazione e capacità di innovazione.

Al tal proposito, ricordiamo che nel corso degli ultimi trent'anni, la ricerca internazionale sul processo decisionale strategico organizzativo si è ampliata fino ad includere non solo i Dirigenti (*top managers*) ma anche la figura del Quadro (*middle manager*) (Wooldridge *et al.* 2008; Andersen 2004). Bower (1970) è stato uno dei primi studiosi a portare alla luce l'importanza dei *middle managers* come agenti di cambiamento nelle organizzazioni. Di fatto, il middle management è un tema molto dibattuto in letteratura poiché i Quadri sono considerati, da una parte, come uno dei *driver* della performance organizzativa (Mair & Thurner 2008)

e, dall'altra, come attori che possono giocare il ruolo decisivo dell'intermediario tra il top management e il livello operativo degli impiegati (Brubakk & Wilkinson 1996). La ragione per cui i *middle managers* stanno assumendo sempre più un ruolo chiave nelle decisioni strategiche dell'organizzazione è dovuta proprio all'unicità della loro posizione (Floyd & Wooldridge 2000) e il loro coinvolgimento in questo processo sembra portare grande beneficio all'organizzazione (Floyd & Wooldridge 1994). Tra i benefici più rilevanti che gli studi condotti sino ad oggi sul *middle management* annoverano, ricordiamo, in particolare, 1) il miglioramento delle decisioni strategiche (Wooldridge & Floyd 1990; Huy 2002; Currie & Procter 2005), 2) il rafforzamento del senso di identità/appartenenza all'organizzazione (Kogut & Zander, 1996), 3) il miglioramento della performance dell'organizzazione nel suo complesso (Wooldridge & Floyd 1990), 4) un più forte senso di attaccamento al lavoro (Oswald *et al.*, 1994).

I Quadri: dati, statistiche, indagini

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

LE STATISTICHE ISTITUZIONALI SUI QUADRI

Nel 2013 l'Indagine Istat sulle Forze di Lavoro rileva 1.166.000 lavoratori con la qualifica di Quadro, pari al 5,2% dell'occupazione totale (dipendente e indipendente) delle imprese private e del settore pubblico e al 6,9% dell'occupazione dipendente (Tab.1). Il confronto con i dati dell'anno precedente (2012) mostra un tasso di crescita (variazione percentuale) del numero dei Quadri del +2,2%. In termini di incremento la categoria dei Quadri rappresenta la componente più dinamica dell'occupazione dipendente nell'arco degli ultimi anni.

Tab.1 Occupati in Italia secondo la Rilevazione delle Forze di Lavoro Istat per categoria di inquadramento (valori assoluti) e Variazione % ultimo anno - Anni 2008-2013

<i>Occupati in Italia</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var.% 2012- 2013
<i>Dipendenti</i>							
QUADRI	1.228.000	1.199.000	1.174.000	1.167.000	1.141.000	1.166.000	+2,2
Dirigenti	500.000	466.000	428.000	396.000	403.000	407.000	+1,0
<i>Totale Dirigenti e Quadri</i>	<i>1.729.000</i>	<i>1.664.000</i>	<i>1.601.000</i>	<i>1.562.000</i>	<i>1.544.000</i>	<i>1.573.000</i>	+1,9
Impiegati	7.301.000	7.319.000	7.303.000	7.728.000	7.508.000	7.161.000	-4,6
Operai, apprendisti, lav. a domicilio	8.416.000	8.293.000	8.205.000	7.950.000	8.161.000	8.144.000	-0,2
<i>Totale lavoratori dipendenti</i>	<i>17.446.000</i>	<i>17.277.000</i>	<i>17.110.000</i>	<i>17.240.000</i>	<i>17.214.000</i>	<i>16.878.000</i>	-2,0
<i>Indipendenti</i>							
Imprenditori e lav. in proprio	3.886.000	3.807.000	3.766.000	3.685.000	3.615.000	3.517.000	-2,7
Liberi professionisti	1.170.000	1.148.000	1.187.000	1.222.000	1.260.000	1.286.000	+2,1
Coadiuvanti e soci coop.	438.000	397.000	409.000	405.000	377.000	358.000	-5,0
Collaboratori e occasionali	465.000	396.000	400.000	416.000	433.000	382.000	-11,8
<i>Totale lavoratori indipendenti</i>	<i>5.959.000</i>	<i>5.748.000</i>	<i>5.762.000</i>	<i>5.727.000</i>	<i>5.685.000</i>	<i>5.543.000</i>	-2,5
<i>Totale complessivo</i>	<i>23.405.000</i>	<i>23.025.000</i>	<i>22.872.000</i>	<i>22.967.000</i>	<i>22.899.000</i>	<i>22.421.000</i>	-2,1

Fonte: Istat - RFL 2008-2013

Nel 2013 i Quadri sono la categoria che registra la crescita più alta rispetto al 2012 (+2,2%) nel comparto dell'occupazione dipendente e indipendente (privato + pubblico). Si registrano variazioni positive, ma più contenute, anche per i Dirigenti (+1,0%) e i liberi professionisti (+2,1%), mentre per tutte le rimanenti categorie le variazioni percentuali rispetto all'anno precedente sono negative.

Va detto che - escludendo il dato relativo al 2013 - è in atto dall'inizio della crisi recessiva un mutamento nelle posizioni apicali della struttura del lavoro. Rispetto al 2008, quando i manager (Dirigenti e Quadri) rappresentavano il 9,6% della popolazione occupata dipendente, la loro numerosità ha registrato un calo costante (per lo meno fino al 2012), particolarmente marcato tra i Dirigenti. Da più parti è stato sottolineato come questo possa essere il risultato del processo di riduzione dei costi avviato sia nel privato che nel pubblico. La più moderata flessione della numerosità dei Quadri, e addirittura la sua crescita nel 2013, potrebbero essere infatti interpretate come il segnale che alla figura del Quadro vengano frequentemente, e sempre di più, conferite nuove funzioni di carattere gestionale, precedentemente affidate ai Dirigenti. Resta da vedere se questa tendenza sarà confermata dai dati relativi al prossimo anno.

Mercato del lavoro e struttura produttiva in Italia: una sintesi

Nel 2013 il numero di occupati (dipendenti e indipendenti) è pari a 22.421.000, ossia 478.000 unità in meno rispetto alla media del 2012. Il tasso di occupazione della popolazione 20-64 è sceso di ben 1,2 punti percentuali nell'arco dell'ultimo anno (59,8% nel 2013, 61% nel 2012), con un differenziale di genere piuttosto elevato (69,8% per gli uomini e 50,1% per le donne). Il calo più vistoso è quello registrato dal tasso di occupazione giovanile per la classe di età 15-24, che dal 2008 ha perso oltre 8 punti percentuali, passando dal 24,4% al 16,3%. Gli occupati part-time, tra i quali prevale nettamente la componente femminile, sono invece 4.0130.00, il 18% dell'occupazione complessiva.

Il tasso di disoccupazione nel 2013 è pari a 12,2%, in netto aumento rispetto al 10,7% del 2012, con differenze significative a livello regionale. L'incremento è particolarmente rilevante nella classe di età giovanile (15-24 anni) dove sale al 40% (dal 35,3% del 2012), raggiungendo quote che superano il 50% in quasi tutte le regioni del Mezzogiorno, in particolare in Calabria (56,1%) e Basilicata (55,1%).

Nella serie storica trimestrale delle Forze Lavoro - dal 2005 in poi - si osserva come la positiva dinamica dell'occupazione, e la riduzione marcata del numero dei disoccupati si siano arrestati a partire dal 2009, lasciando spazio ad una decisa inversione di tendenza. Dopo il ritorno a valori positivi di crescita nel 2011 la variazione dell'occupazione torna negativa nel 2012 e nel 2013, congiuntamente ad un incremento del tasso di disoccupazione. Nel complesso, rispetto al 2008 l'occupazione è diminuita di oltre mezzo milione di persone.

In sintesi, gli effetti della fase negativa del ciclo ancora in corso hanno interessato quasi tutte le componenti del mercato del lavoro. Sono diminuiti gli occupati, è cresciuta la disoccupazione, si è aggravata la condizione giovanile. Le uniche dinamiche positive che si rilevano sono la crescita dell'occupazione femminile (in posizioni a bassa qualifica) e l'incremento dell'occupazione dei lavoratori che appartengono alla categoria dei Quadri.

Secondo il Rapporto sulla Coesione Sociale (Istat 2013), le imprese attive nell'Industria e nei Servizi sono circa 4,4 milioni, di cui poco più della metà sono collocate nel Nord del Paese, mentre circa 1 milione e 236 mila (27,9%), sono localizzate nel Mezzogiorno. Oltre i tre quarti delle imprese italiane (3,4 milioni circa) opera nel settore terziario, 439 mila (9,9%) nell'Industria in senso stretto, mentre 584 mila (13,2%) nel settore delle Costruzioni.

La struttura produttiva italiana è fortemente caratterizzata da dinamiche diversificate a seconda dei settori economici. L'analisi settoriale, infatti, evidenzia nel 2013 una dinamica congiunturale differenziata. L'agricoltura mostra un miglioramento dell'occupazione e delle ore lavorate, ma un calo del valore aggiunto. L'industria presenta variazioni congiunturali positive del valore aggiunto e delle ore lavorate, con una dinamica occupazionale sostanzialmente ferma, seppur in miglioramento rispetto ai trimestri precedenti. Nelle costruzioni è positivo il dato di ripresa delle ore lavorate, mentre l'occupazione è ancora in calo. Mentre i servizi fanno registrare una situazione ferma in termini di valore aggiunto e ore lavorate e un ulteriore calo dell'occupazione. In generale, i dati mostrano che l'attuale fase di ripresa è guidata principalmente dal settore manifatturiero (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 2014).

		I trimestre	II trimestre	III trimestre
Agricoltura	Valore aggiunto	↑ 3,9	↓ -2,4	↓ -1,6
	Ore lavorate	↔ 0,1	↑ 1,0	↑ 0,2
	Occupazione	↓ -0,9	↓ -1,9	↑ 0,4
Industria	Valore aggiunto	↓ -0,5	↔ 0,0	↑ 0,2
	Ore lavorate	↓ -1,2	↑ 1,6	↑ 0,5
	Occupazione	↓ -0,7	↓ -0,2	↔ 0,1
Costruzioni	Valore aggiunto	↓ -3,6	↓ -0,8	↔ 0,0
	Ore lavorate	↓ -6,9	↓ -0,9	↑ 0,7
	Occupazione	↓ -3,6	↓ -2,5	↓ -0,2
Servizi	Valore aggiunto	↓ -0,3	↓ -0,3	↔ 0,0
	Ore lavorate	↓ -1,2	↑ 0,3	↔ 0,0
	Occupazione	↓ -0,4	↓ -0,3	↓ -0,4

Per ciò che concerne gli **occupati nel settore privato** (non agricolo), nel 2013 l'**Osservatorio Statistico Inps sui lavoratori dipendenti** registra **430.379** lavoratori nel settore privato con la qualifica di Quadro su un totale di quasi 11.963.000 occupati dipendenti (Tab.2). I Quadri rappresentano pertanto il 3,6% dell'occupazione totale dipendente del settore privato, contro il 39,7% degli impiegati e l'1% dei Dirigenti.

Nel complesso, i lavoratori dipendenti del settore privato hanno subito nel 2013, rispetto al 2012, un decremento medio annuo di circa 400 mila posizioni lavorative, pari al -2,6%. La diminuzione tocca tutto il Paese ed è particolarmente accentuata nelle Isole e nel Sud, mentre il Centro, il Nord-Est e il Nord-Ovest mostrano un calo minore.

Tab.2 Lavoratori dipendenti del settore privato per livello di inquadramento (valori assoluti) e Variazione % ultimo anno – Anni 2010-2013

Lavoratori dipendenti del settore privato(*)	2010	2011	2012	2013	Var.% 2012-2013
QUADRI	414.040	422.851	429.106	430.379	+ 0,3
Dirigenti	121.914	121.455	122.374	120.208	- 1,8
Impiegati	4.829.558	4.827.163	4.765.625	4.743.943	- 0,5
Operai	6.533.407	6.588.773	6.470.626	6.193.087	- 4,3
Apprendisti	520.412	484.541	462.295	443.719	- 4,0
Altro	26.397	29.999	32.634	31.365	- 3,9
Totale	12.445.729	12.474.781	12.282.661	.962.700	- 2,6

(*) Esclusi operai agricoli e lavoratori domestici

Fonte: INPS - Coordinamento Generale Statistico Attuariale

I Quadri sono l'unica categoria del settore privato a registrare una crescita – seppure contenuta – rispetto al 2012 (+0,3%). Mentre si registrano variazioni negative per tutte le rimanenti categorie, particolarmente significative per gli operai (-4,3%), gli apprendisti (-4%) e i Dirigenti (-1,8%).

Le donne Quadro

Il problema delle disuguaglianze di genere è ampiamente noto nel mercato del lavoro italiano e assume toni particolarmente acuti all'interno dei gruppi professionali apicali, ossia Dirigenti e Quadri. L'accesso delle donne al vertice della scala gerarchica è ostacolato nel nostro Paese sia dal permanere in diversi contesti di una cultura aziendale che non favorisce lo sviluppo delle pari opportunità, sia di una inadeguatezza di quei servizi che dovrebbero consentire alle donne di conciliare la carriera lavorativa con le responsabilità familiari.

Nel 2013 la prevalenza della componente maschile tra i lavoratori con qualifica di Quadro (58,4%) conferma la forte disuguaglianza di genere ancora oggi presente (Tab.3). Il gap di genere è ancora più allarmante se si considerano i dati del solo settore privato. In questo settore, infatti, le donne Quadro non riescono a raggiungere nemmeno una presenza del 30% - fermandosi al 28,3% (Tab.4) - nonostante il livello di scolarizzazione femminile sia, ormai da tempo, mediamente più elevato rispetto a quello maschile.

Tab.3 Distribuzione dei Quadri del settore privato e pubblico per genere (valori %) e Variazione % ultimo anno - Anni 2008-2013

<i>Genere</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var.% 2012-2013
Uomini	59,3	59,3	58,8	56,3	55,9	58,4	+6,8
Donne	40,7	40,7	41,2	43,7	44,1	41,6	-3,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	2,2

Fonte: Istat – RFL 2008-2013

Unica nota positiva è la crescita progressiva dal 2008 ad oggi dell'incidenza delle donne in posizione di Quadro nel settore privato: nell'arco di 6 anni sono passate da 95.000 a 122.000 unità, con una crescita nell'ultimo anno dell'1,7%, a fronte di un calo dello 0,2% degli uomini Quadro (Tab.4).

Tab.4 Distribuzione dei Quadri del settore privato per genere (valori %) e Variazione % ultimo anno - Anni 2008-2013

<i>Genere</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var.% 2012-2013
Uomini	75,4	73,8	73,2	72,6	72,1	71,7	-0,2
Donne	24,6	26,2	26,8	27,4	27,9	28,3	+1,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	+0,3

(*) Esclusi operai agricoli e lavoratori domestici

Fonte: INPS - Coordinamento Generale Statistico Attuariale

La presenza femminile tra i Quadri, in costante crescita per lo meno nel settore privato, sebbene complessivamente non trascurabile, risulta tuttavia concentrata quasi esclusivamente nel settore terziario (93,8%). Le donne in questa categoria di inquadramento risultano di gran lunga prevalenti rispetto alla componente maschile, soprattutto nel ramo terziario "Istruzione, sanità e servizi sociali" (62,6% contro il 23,3% della presenza maschile), mentre nel settore industriale in senso stretto l'incidenza delle donne Quadro si colloca addirittura sotto il 5,5% a fronte del 17,5% degli uomini (Tab.8), ancora meno nelle imprese di grandi dimensioni tradizionalmente caratterizzate da una struttura verticale di comando presidiata da uomini.

Nonostante le donne Quadro rappresentino ancora una minoranza (41,6%) nell'ambito del mercato del lavoro italiano, particolarmente nel settore privato (28,3%), nell'arco di 8 anni - dal 2006 ad oggi - si è registrata una crescita del 49,6% della presenza femminile all'interno di questa categoria.

Tab.5 Occupati con la qualifica di Quadro per genere e settore economico (valori assoluti e %) e Variazione % ultimo anno - Anni 2012 e 2013

Settore economico (Ateco 2007)		2012	2013	2012	2013	Var.% 2012-2013
		v.a.	v.a.	%	%	
Totale settori	<i>Genere</i>					
	Maschi	637.508	680.850	55,9	58,4	6,8
	Femmine	503.705	485.251	44,1	41,6	-3,7
	Totale	1.141.213	1.166.101	100,0	100,0	2,2
Agricoltura	Maschi	653	1.044	42,6	57,5	59,9
	Femmine	879	772	57,4	42,5	-12,2
	Totale	1.532	1.816	0,1	0,2	18,5
Industria	Maschi	137.620	145.686	82,5	83,3	5,9
	Femmine	29.195	29.28	17,5	16,7	0,3
	Totale	166.815	174.966	14,6	15,0	4,9
Servizi	Maschi	499.236	534.120	51,3	54,0	7,0
	Femmine	473.631	455.199	48,7	46,0	-3,9
	Totale	972.867	989.319	85,2	84,8	1,7

Fonte: Istat - RFL 2012-2013

L'età dei Quadri

Nel nostro Paese i giovani Quadri al di sotto dei 35 anni - gruppo su cui si dovrebbero convogliare gli investimenti aziendali in formazione e capitale umano - rappresentano nel 2013 appena il 7,5% del totale (Tab.6). La distribuzione per età dei lavoratori con qualifica di Quadro mostra chiaramente come questo gruppo professionale sia concentrato soprattutto nelle classi d'età superiori, tant'è vero che i Quadri "over 45" rappresentano oltre il 65% del totale. Questa distribuzione così sbilanciata ha inevitabilmente ricadute in termini di scarsa elasticità ai cambiamenti dei modi di produzione e di problemi di riconversione professionale aziendale nel caso di crisi. La fascia d'età in cui i Quadri si concentrano maggiormente è la classe 45-54 anni, con il 38,6%. Si tratta di una distribuzione per età pressoché invertita rispetto a quella degli impiegati e degli operai (dove uno su dieci ha più di 55 anni e circa uno su tre ha meno di 35 anni). Si pone, pertanto, per la categoria dei Quadri il problema dell'invecchiamento del management e del ricambio intergenerazionale. Analogamente, la distribuzione per fasce d'età dei Dirigenti evidenzia nelle fasce centrali dei 45-54enni (38,1%) e dei 55-64enni (37,9%) le quote prevalenti. Pur tenendo conto dell'età più avanzata a cui si accede alle posizioni dirigenziali rispetto ad altre, la comparazione con i Quadri mette in luce un maggiore peso degli over 55 tra i Dirigenti (41,8% vs. 27,2%).

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

<i>Fasce d'età</i>	<i>Quadri</i>	<i>Dirigenti</i>
	%	%
15-24 anni	0,2	0,1
25-34 anni	7,3	2,4
35-44 anni	26,8	17,6
45-54 anni	38,6	38,1
55-64 anni	26,3	37,9
64-74 anni	0,9	3,8
Oltre 74 anni	0,0	0,1
Totale	100,0	100,0

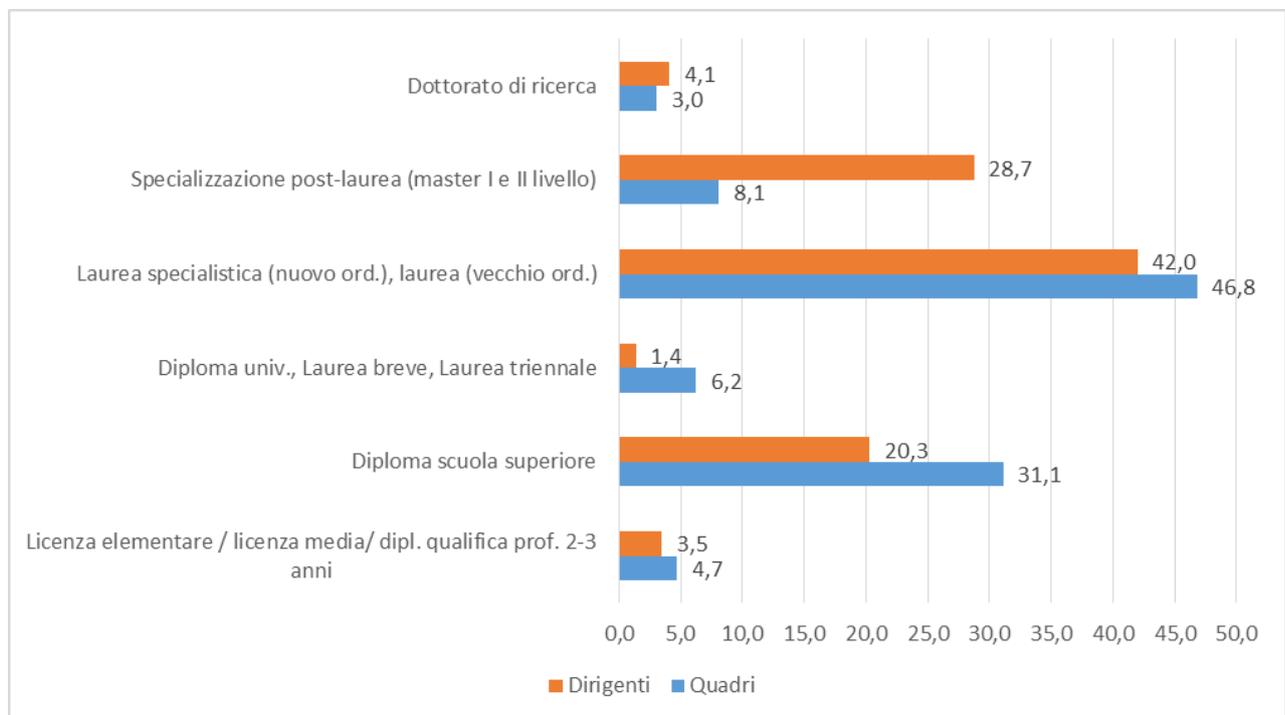
Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RFL 2013

In Italia la popolazione di Quadri è mediamente più vecchia rispetto alla categoria degli impiegati. Solo 1 Quadro su 10 ha meno di 35 anni. Ciò pone un problema di invecchiamento del management e di ricambio intergenerazionale.

Quadri e livello di istruzione

Quasi il 65% dei Quadri possiede un livello di istruzione universitario o post-universitario, mentre il 31,1% è in possesso di un diploma di scuola secondaria. Nel confronto con il gruppo dei Dirigenti, si riscontrano proporzioni simili, ma spostate verso l'alto, vale a dire verso livelli di scolarizzazione più elevati, in particolare per quanto concerne la specializzazione post-laurea e il dottorato di ricerca (11,1% tra i Quadri vs. 32,8% tra i Dirigenti) (Fig.1).

Fig. 1 Distribuzione del titolo di studio per Quadri e Dirigenti – anno 2013



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RFL 2013

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

Quadri e settori produttivi

Come abbiamo visto, sotto il profilo settoriale la maggiore presenza di Quadri si riscontra nel terziario, in misura superiore nei comparti tradizionalmente e prevalentemente pubblici; in particolare - secondo la classificazione per ramo di attività economica - nel ramo *Istruzione, Sanità e altri servizi sociali*, dove è collocato il 41% dei Quadri italiani e nel ramo *Pubblica Amministrazione, Difesa, Assicurazione Sociale Obbligatoria*, che ne rappresenta il 15,6%. Più contenuta è la presenza di Quadri nell'Industria in senso stretto (12,1%), nelle Attività finanziarie e assicurative (9,6%), nelle Attività immobiliari (5,1%), nel Commercio (4,2%) e nei Servizi di informazione e comunicazione (3,7%) (Tab.8).

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

<i>Settori produttivi</i>	<i>Maschi</i>	<i>Femmine</i>	<i>Totale</i>
	%	%	%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	0,3	0,2	0,3
Industria in senso stretto	17,5	5,5	12,1
Costruzioni	2,6	2,6	1,7
Commercio	4,8	3,6	4,2
Alberghi e ristoranti	0,6	0,4	0,5
Trasporto e magazzinaggio	5,0	1,8	3,6
Servizi di informazione e comunicazione	5,8	1,2	3,7
Attività finanziarie e assicurative	13,2	5,2	9,6
Attività immobiliari, servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali	5,8	4,3	5,1
Amministrazione pubblica e difesa assicurazione sociale obbligatoria	18,2	12,4	15,6
Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	23,3	62,6	41,0
Altri servizi collettivi e personali	2,9	2,2	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaborazione Doxa su dati Istat - RFL 013

Tradizionalmente i Quadri sono maggiormente concentrati nel settore economico terziario, in particolare nel settore “Istruzione, Sanità e altri servizi sociali” e nel settore della “Pubblica Amministrazione e della Difesa”.

La concentrazione geografica dei Quadri

Per concludere questa sezione, vale la pena spendere qualche parola su un altro aspetto degno di nota, ossia la forte concentrazione territoriale della categoria dei Quadri.

I tre quarti di essi risiede, infatti, nel Nord, ossia nelle regioni che vantano il maggior numero di medie e grandi imprese e che da sole assorbono circa la metà del Pil dell'intera economia nazionale. Con differenze pressoché trascurabili dal 2008 al 2013, la categoria dei Quadri si concentra per la gran parte nelle regioni dell'area del Nord-ovest (45,8%) e nella limitrofa area geografica del Nord-est (20%) (Tab.9). Più contenuta, ma certamente non trascurabile, è invece la presenza dei Quadri nelle regioni del Centro (22,1%). Nel Mezzogiorno, invece, il numero dei Quadri del settore privato è più contenuto e corrisponde all'11,5% del totale, in calo rispetto al 2012 (-0,6%). Questa particolare configurazione geografica è dovuta sia alle caratteristiche strutturali del tessuto produttivo locale e sia al costo del lavoro delle alte professionalità.

Tab.9 Distribuzione dei Quadri per area geografica 2008-2013 (valori %) - Dati INPS

Area geografica	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var.% 2012-2013
Nord-ovest	45,8	45,0	44,6	44,8	45,0	45,8	+0,5
Nord-est	20,0	20,1	20,4	20,3	20,4	20,0	+0,5
Centro	22,1	22,4	22,5	22,6	22,5	22,1	+0,2
Sud	7,7	8,0	8,1	7,9	7,8	7,7	-0,6
Isole	3,8	3,9	3,8	3,7	3,6	3,8	-0,6
ITALIA	99,4	99,4	99,3	99,3	99,3	99,4	+0,3
Esteri	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	+1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	+0,3

(*) Esclusi operai agricoli e lavoratori domestici

Fonte: INPS - Coordinamento Generale Statistico Attuariale

3 Quadri su 4 risiedono nelle regioni del Nord.

A livello territoriale, la crescita dei Quadri nel settore privato ha riguardato i Quadri del Nord-ovest (+0,5%), del Nord-est (+0,5%) e in misura minore del Centro (+0,2%). Negative le variazioni % 2012-2013 per Sud (-0,6) e Isole (-0,6).

Quadri e tipologie contrattuali

Rispetto alla tipologia contrattuale e agli orari lavorativi, nel 2013 i Quadri presentano ancora un profilo saldamente tradizionale. Il 98,7% di essi è, infatti, inquadrato in un contratto a tempo indeterminato. Solo l'1,3% dei Quadri contro il 4,3% dei Dirigenti risulta invece assunto con contratto a tempo determinato (Tab.10).

Tab.10 Proporzione di lavoratori dipendenti (*) del settore privato per tipologia di contratto e livello di inquadramento secondo i dati INPS (valori %) – Anno 2013

<i>Tipologia di contratto</i>	Indeterminato	Determinato	Tot.		Full-time	Part-time	Tot.
<i>QUADRI</i>	98,7	1,3	100,0		96,7	3,3	100,0
<i>Dirigenti</i>	95,7	4,3	100,0		98,9	1,1	100,0
<i>Impiegati</i>	86,4	13,6	100,0		75,0	25,0	100,0
<i>Operai, Apprend., altro</i>	86,8	13,2	100,0		74,2	25,8	100,0
<i>Totale</i>	87,2	12,8	100,0		75,6	24,4	100,0

(*) Esclusi operai agricoli e lavoratori domestici
 Fonte: INPS - Coordinamento Generale Statistico Attuariale

Considerazioni simili valgono anche per l'incidenza del part-time tra i Quadri: solo il 3,3% contro una media complessiva del 24,4%. A livello nazionale, il numero medio di lavoratori dipendenti con contratto a tempo indeterminato nel 2013 è diminuito rispetto all'anno precedente (-1,3%), attestandosi a quota 10.352.343.

La quasi totalità dei Quadri è assunta con contratto di lavoro a tempo indeterminato (98,7%) e regime orario full-time (96,7%).

Le retribuzioni dei Quadri

I dati dell'Osservatorio Statistico Inps mostrano in modo chiaro come le retribuzioni siano fortemente influenzate dal livello di inquadramento dei lavoratori. I Quadri, secondo i dati Inps, guadagnano in media 197,40 euro al giorno contro 91,80 euro degli impiegati e 443,40 dei Dirigenti. Nel 2012 la retribuzione media giornaliera dei Quadri è stata di 196,40 euro, in aumento di circa lo 0,5% rispetto al 2011 (Tab.11).

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

<i>Anno</i>	2008	2009	2010	2011	2012	Var. % 2011-2012
QUADRO	193,30	190,10	193,70	196,40	197,40	+ 0,5
Dirigente	431,90	420,80	429,00	438,60	443,40	+ 1,1
Impiegato; lavoratore a domicilio	87,20	87,70	89,60	90,90	91,80	+ 1,0
Operaio	65,90	66,20	67,80	69,00	69,40	+ 0,6
Totale dipendenti	81,60	82,60	84,40	85,80	86,80	+ 1,2

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

Le retribuzioni in Italia

A livello territoriale (estero a parte), è nel Nord-Ovest che si registra il livello più alto di retribuzione media giornaliera, pari a 95,30 euro, con il picco di 96,60 euro della Lombardia. I valori più bassi sono invece quelli che si registrano nelle Isole (72,10 euro) e al Sud (73,00 euro), con la Calabria fanalino di coda (69,00 euro). Le retribuzioni medie giornaliere risultano, inoltre, differenziate in base all'età dei lavoratori. I valori sono inferiori ai 60 euro al giorno per i dipendenti sotto i 20 anni (44,50 euro) e per quelli 20-24enni (54,80 euro), mentre superano i 100 euro giornalieri per i 50-54enni (103,00 euro) e per i lavoratori fra i 55 e i 59 anni (109,50 euro). Il divario di genere è piuttosto accentuato, con retribuzioni medie giornaliere per gli uomini pari a 98,30 euro, contro i 70,20 euro di quelle corrisposte alle donne.

La retribuzione media annua di un Quadro del settore privato è di 61.591 euro nel 2012 contro i 138.337 euro dei Dirigenti e i 28.645 euro degli impiegati (Tab.12).

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

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	Var.% 2011-2012
	QUADRI	60.300,60	59.310,10	60.423,70	61.268,70	61.591,10
Dirigente	134.743,30	131.296,70	133.834,20	136.847,70	138.337,80	+ 1,1
Impiegato; lavoratore a domicilio	27.215,30	27.368,20	27.954,70	28.370,50	28.645,60	+ 1,0
operaio	20.554,90	20.664,00	21.166,50	21.522,00	21.661,80	+ 0,6
Totale dipendenti	15.441,60	15.981,40	16.226,90	16.348,80	16.509,50	+ 1,2

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

(*) La retribuzione media annua è ottenuta riportando ad anno intero la retribuzione media giornaliera (312 giornate = 1 anno)

La retribuzione mediana dei Quadri non si discosta molto dalla retribuzione media. Il 50% dei Quadri riceve, infatti, una retribuzione che non supera i 58.032 euro, mentre gli ultimi due decili della distribuzione delle retribuzioni indicano che esiste un 20% di Quadri che guadagna tra i 74.568 e gli 86.112 euro (Tab.13).

Tab.13 Retribuzione media annua dei Quadri del settore privato (valori in euro): valori dei decili - Anno 2012

	Retribuzione annua - importi dei decili								
	10	20	30	40	50	60	70	80	90
Quadri	42.744	47.424	51.168	54.600	58.032	62.400	67.704	74.568	86.112

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

Nel 2013 la retribuzione dei Quadri è cresciuta in misura minore (+0,5%) rispetto a tutte le altre categorie di inquadramento, che nel complesso sono aumentate dell'1,2%.

I Quadri e le attività di Formazione

L'andamento degli investimenti in formazione delle imprese italiane

I dati del **Sistema Informativo Excelsior** offrono una chiara rappresentazione di come la quota di imprese che investono in formazione sia cresciuta costantemente dal 2003 al 2011.

I fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese italiane

“L'indagine Excelsior rileva annualmente i fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese italiane, avvalendosi di un campione di 100.000 imprese ripartite per regione, dimensione e settore economico.

Il dato previsionale dei nuovi ingressi di personale nelle imprese per il 2013 conferma il trend registrato a partire dal 2011 di una riduzione significativa di nuove assunzioni, stimate per il 2013 in 563.400 unità (ad esclusione degli interinali). Questo dato insieme a quello delle uscite previste (809.060), in aumento rispetto all'anno precedente, contribuisce ad accentuare la criticità dello scenario occupazionale e dello stato di difficoltà delle imprese. **Il settore dei servizi insieme al settore edile risultano più colpiti rispetto al comparto dell'industria.** Nel settore dei servizi risultano in leggera controtendenza quelli informatici e le telecomunicazioni, l'istruzione e i servizi formativi privati e la sanità privata. Nell'industria i comparti che mostrano un'inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti, seppur in modesta misura, sono le industrie del mobile, dell'estrazione di minerali, della fabbricazione di attrezzature e di mezzi di trasporto, delle imprese di produzione di beni per la casa e del tempo libero. I comparti produttivi e dei servizi menzionati risultano in gran parte impegnati nei processi di riqualificazione del personale, insieme all'industria della gomma e delle materie plastiche e il settore edile; mentre si aggiungono nel settore dei servizi, per iniziative di riqualificazione, le imprese finanziarie e assicurative. Si tratta probabilmente di interventi volti alla tenuta delle imprese, nonostante nelle medesime si assista alla contemporanea uscita di personale: da una parte si interviene per riqualificare e forse per innovare la produzione o l'offerta dei servizi e, dall'altra, le aziende non riescono probabilmente a trovare una strada che gli consenta di cambiare ed invertire la tendenza negativa.

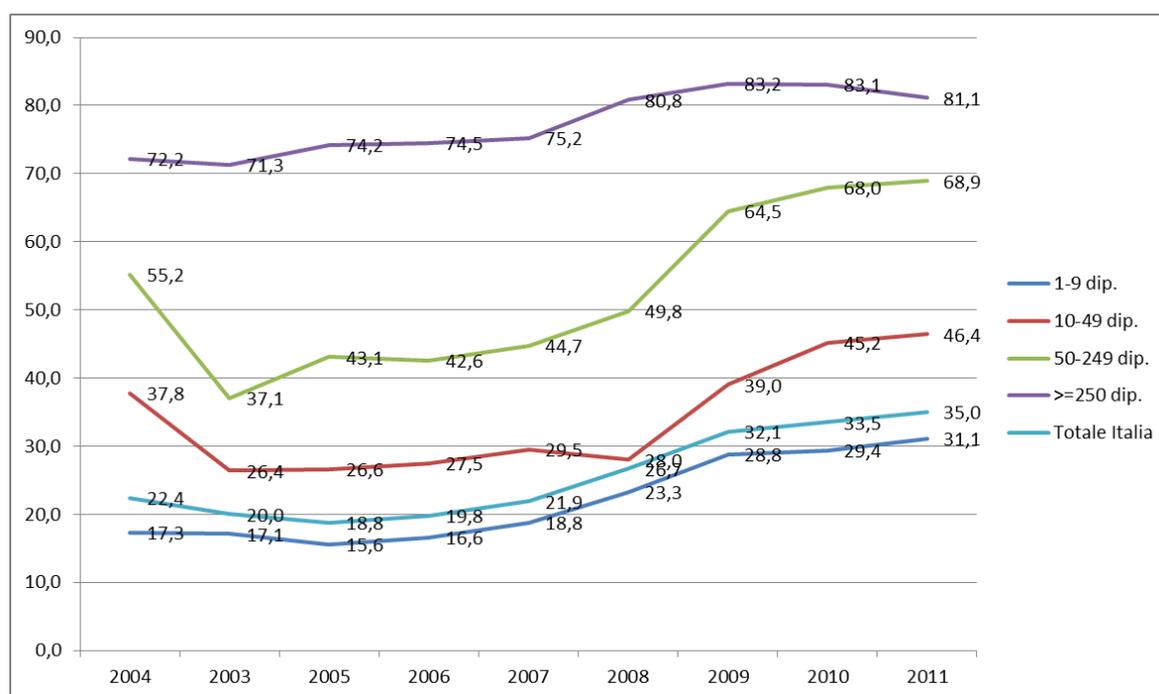
I dati relativi alla formazione effettuata nel 2012, sia internamente che acquisita all'esterno, se confrontati con quelli precedenti, mostrano una riduzione di imprese attive sul fronte dell'aggiornamento. La formazione di cui le imprese continuano, oppure hanno ripreso, a servirsi è probabilmente quella a cui non possono rinunciare, vista la generale diminuzione. **La percentuale complessiva delle imprese che nel 2011 hanno svolto attività di formazione è stata del 34,5%, lo stesso dato nel 2012 scende a 28,1%.** Non si comprende l'importanza di questo dato se non lo confrontiamo con l'andamento degli anni precedenti. Nel 2010 con la recessione in atto il dato delle imprese che investivano in formazione era del 33,5% un dato che negli anni successivi ha continuato a crescere. Per scendere sotto il 30% dobbiamo guardare al 2009 quando il 25,1% di imprese avevano investito in formazione; nonostante la pesante crisi congiunturale il dato risultava comunque in crescita rispetto al 2008 di 3,2 punti percentuali. In breve, la perdita del 2012 costituisce un segnale importante che riferisce come le imprese stiano vivendo una fase di forte

La tendenza delle imprese del terziario ad investire in formazione risulta con un calo ancor più evidente e con poche eccezioni. Le diminuzioni maggiori continuano a riguardare le imprese di piccole e medie dimensioni, fino a 249 dipendenti. Il settore dei servizi che si distingue, tra la tipologia di imprese che hanno fatto maggiormente ricorso alla formazione, è il commercio all'ingrosso, nella

classe 250-499 dipendenti, con un incremento del 12,8% della partecipazione e del 16,6% nelle imprese oltre le 500 unità. Seguono le imprese dell'informatica e delle telecomunicazioni che registrano un aumento di 9,7 punti percentuali esclusivamente nella classe tra i 250-499 dipendenti. A queste si aggiungono i servizi finanziari e assicurativi, con un incremento di 7,1% e le imprese che afferiscono all'area dell'assistenza sociale e della sanità privata con il 7% in più di formazione. Infine un altro incremento, sempre per la classe di imprese tra le 250-499 risorse, riguarda quelle dei servizi a supporto delle persone e delle imprese di 5,3 punti percentuali. Le imprese dei media e della comunicazione aumentano a sorpresa gli investimenti solo nelle classi 50-249 dipendenti e oltre i 500; nell'insieme, tuttavia, non migliorano la performance generale della partecipazione ad attività formative delle imprese.

Ad eccezione delle tipologie di imprese già descritte, in generale tutte le altre tipologie di servizi diminuiscono la spesa in formazione, in tutte le dimensioni di impresa, anche gli studi professionali registrano un decremento consistente di formazione del 9,8%; diminuzione che aumenta con la dimensione della struttura. Infatti nella classe 50-244 solo il 30,8% degli studi professionali ha effettuato formazione, con una diminuzione di 24,2 punti percentuali rispetto al dato della precedente rilevazione. Nel territorio nazionale si rileva un decremento della iniziative di formazione nelle imprese su tutte le classi, delineando un calo rispetto alla rilevazione precedente nelle diverse aree. I dati peggiori sono rintracciabili nelle prime tre classi di grandezza dell'impresa, dove il saldo negativo si spinge oltre il 12,6% al Centro e oltre il 10% al Sud e Isole. L'andamento volge al positivo per le grandi imprese, in particolare nelle aree del Nord-Est e Nord-Ovest." (Rapporto Isfol sulla Formazione Continua 2012-2013)

Fig.2 Quota di imprese che hanno effettuato attività di formazione continua negli anni 2003-2011 per classe dimensionale (valori %)



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

Tab.14 Imprese che, internamente o esternamente, hanno effettuato nel 2011 corsi di formazione per il personale, per classe dimensionale, settore di attività e ripartizione territoriale (quota % sul totale)

	Classe dimensionale					Totale
	1-9	10-49	50-249	250-499	500 e oltre	
TOTALE	31,1	46,4	68,9	78,4	83,8	35
INDUSTRIA	30,1	44,3	65,9	84,1	88,9	34,5
SERVIZI	31,6	48,3	71	75,6	82,2	35,3
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	28,3	63,8	73,1	98	100	32,7
Commercio all'ingrosso	27,5	41,7	70,7	62,3	67,8	31,4
Commercio al dettaglio	27,5	39,4	57,3	56,2	65,5	30,1
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	23,2	35,3	60,2	79,7	91	25
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	27	41,7	61,9	85,9	85	34,1
Servizi dei media e della comunicazione	23,1	40,6	48,7	66	87,9	30,5
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	40,1	58,6	84,6	91,6	97,1	46,7
Servizi avanzati di supporto alle imprese	34,3	59,6	82,1	87,9	91,6	41,7
Servizi finanziari e assicurativi	70,8	79,5	94,1	92,5	95,9	76,1
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	27,9	52,1	68	72,2	81,3	34,3
Istruzione e servizi formativi privati	43,2	66,2	78,8	85,2	86,2	51,1
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	47,6	71,9	83,4	87	92,1	58,6
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	49,2	51	68,2	75	91,3	49,5
Studi professionali	33,9	55,7	63,6	-	-	34,2

Fonte: Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2012

La partecipazione dei lavoratori alle attività formative: il settore terziario

Nel 2012 i lavoratori dipendenti che hanno partecipato ad attività di formazione organizzati dalle imprese risultano il 31%, in calo del 2% rispetto all'anno precedente. In particolare, nel settore dei servizi, benché si registri un complessivo calo del personale in formazione, -2,4% rispetto al dato precedente, si nota un miglioramento. Tra le tipologie di impresa che aumentano il personale in formazione troviamo il commercio all'ingrosso che avanza a partire dalla classe di imprese con 50-249 dipendenti e nella classe a seguire raggiunge un incremento di 9,6%. I servizi informatici e delle telecomunicazioni e i servizi di sanità privata aumentano nelle classi intermedie e perdono partecipanti alla formazione nelle piccolissime e nelle imprese più grandi. Anche i servizi avanzati di supporto alle imprese registrano una maggiore affluenza alla formazione in modo trasversale alle diverse classi dimensionali considerate, totalizzando un timido aumento del 2,2%. Il medesimo risultato lo riscontriamo anche per il personale delle imprese dei servizi trasporto, logistica e magazzinaggio. Queste ultime due tipologie di servizi sono le uniche a registrare nel dato generale di categoria un avanzamento, tutte le altre hanno dei dati generali in negativo.

A tal proposito si nota l'andamento negativo della partecipazione alla formazione da parte delle imprese dei media e delle comunicazioni che registra un calo del 4,5%, insieme al commercio al dettaglio e di riparazione di autoveicoli e motocicli. Inoltre, le imprese dei servizi finanziari e assicurativi vedono confermato il dato della precedente rilevazione, con alcuni spostamenti all'interno: le imprese piccole limitano il numero di personale in formazione, mentre lo aumentano le imprese più grandi.

In sintesi, le imprese del settore dei servizi si riferiscono in prevalenza ad un mercato interno in forte difficoltà e, come accennato, dopo anni di crisi faticano ad individuare strade e soluzioni alternative. Le imprese che scelgono di servirsi della formazione sono quelle che evidentemente possono - per cultura, risorse e visione - impegnarsi nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e in processi di internazionalizzazione, a seguito dei quali spesso si riorganizzano anche attraverso opportuni interventi di riqualificazione del personale. La partecipazione del personale alle attività formative sul territorio nazionale vede la sostanziale tenuta nel Nord-Ovest con il 33,7% di affluenza complessiva dove si registra, contemporaneamente, un incremento del 8,2 nella classe di imprese con 250-499 dipendenti. Ciò probabilmente è dovuto alla concentrazione in questa area di un maggior numero di imprese grandi che investono nella ricerca di nuovi prodotti e quindi con elevata intensità di utilizzo di conoscenza che richiedono al personale alti livelli di istruzione e una continua manutenzione delle competenze. Nel medesimo ambito si colloca il Nord-Est, anche se registra un calo della partecipazione; perde il 2,6% il Centro e il 4% il Sud e Isole.

Tabella 1.7 - Dipendenti che nel 2012 hanno partecipato a corsi di formazione effettuati dalla propria impresa, per classe dimensionale, settore di attività e ripartizione territoriale (quota % sul totale dipendenti al 31.12.2012)

	Classe dimensionale					Totale
	1-9 dip.	10-49 dip.	50-249 dip.	250-499 dip.	500 dip. e oltre	
TOTALE	20,8	22,7	28,2	44,3	50,9	31,0
INDUSTRIA	18,7	20,1	23,6	45,7	49,8	27,3
<i>Industria in senso stretto</i>	<i>15,6</i>	<i>17,8</i>	<i>23,0</i>	<i>45,7</i>	<i>49,8</i>	<i>27,0</i>
Estrazione di minerali	13,9	19,5	21,7	11,0	41,9	29,4
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	15,8	21,1	28,9	46,4	39,2	26,8
Industrie tessili, dell'abbigliamento e calzature	9,5	11,0	12,0	24,9	23,1	12,7
Industrie del legno e del mobile	13,5	13,0	12,9	28,3	27,5	14,7
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	10,2	14,1	21,5	48,2	55,0	22,1
Industrie chimiche, farmaceutiche e petrolifere	19,7	26,0	39,8	63,1	65,9	49,3
Industrie della gomma e delle materie plastiche	13,8	19,7	25,7	47,4	60,3	29,6
Industrie della lavorazione dei minerali non metalliferi	12,2	20,4	17,4	45,3	51,6	25,8
Industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo	17,3	20,0	22,8	49,0	43,0	24,1
Ind. fabbric. macchin. e attrezzature e dei mezzi di trasporto	20,8	18,9	23,2	47,9	48,8	31,9
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	23,7	20,5	27,0	45,8	57,9	36,9
Ind. beni per la casa, tempo libero e altre manifatturiere	14,3	16,9	19,2	39,5	61,3	20,1
<i>Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)</i>	<i>26,8</i>	<i>29,7</i>	<i>29,7</i>	<i>49,2</i>	<i>50,5</i>	<i>40,7</i>
<i>Costruzioni</i>	<i>22,4</i>	<i>26,2</i>	<i>25,0</i>	<i>39,2</i>	<i>47,0</i>	<i>25,0</i>
SERVIZI	21,9	25,4	32,5	43,2	51,4	33,6
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	19,0	27,1	28,4	51,7	26,7	23,6
Commercio all'ingrosso	19,1	19,3	27,7	37,6	38,7	23,0
Commercio al dettaglio	18,5	19,9	20,0	20,5	32,3	23,3
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	12,2	13,5	21,7	31,5	32,7	16,8
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	18,0	23,7	27,4	47,7	58,4	40,2
Servizi dei media e della comunicazione	9,2	11,5	26,1	16,7	24,6	18,8
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	31,6	30,9	35,8	48,3	61,9	45,5
Servizi avanzati di supporto alle imprese	24,2	33,5	41,5	61,8	60,2	38,8
Servizi finanziari e assicurativi	57,6	53,1	69,1	80,9	85,4	78,5
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	20,5	27,2	24,7	33,1	33,3	27,8
Istruzione e servizi formativi privati	35,7	37,6	38,7	29,0	41,1	37,6
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	36,0	47,2	43,4	54,2	41,2	44,2
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	42,7	24,9	32,4	28,9	25,8	35,4
Studi professionali	24,0	30,7	36,0	-	-	24,6
RIPARTIZIONE TERRITORIALE						
Nord-Ovest	22,3	23,2	30,1	50,6	52,9	33,7
Nord-Est	22,6	23,3	28,7	44,1	52,3	31,6
Centro	19,2	21,8	27,1	41,1	48,9	30,0
Sud e Isole	18,8	22,1	24,5	33,6	48,0	27,2

Il segno (-) indica l'assenza di imprese nell'incrocio indicato.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2013

La formazione dei Manager

Il 13° Rapporto sulla Formazione Continua (Isfol 2012) dedica una specifica sezione alla formazione dei Manager (Dirigenti e Quadri), vale a dire a due delle categorie che maggiormente fruiscono di attività di formazione. In particolare, dall'elaborazione dei dati Eurostat emerge come i manager assolvano a funzioni di coordinamento del lavoro di altri collaboratori nel 68,5% dei casi; il 62,1% nel caso dei Quadri e l'87,4% nel caso dei Dirigenti (Tab.15). Ciò significa che oltre un terzo dei Quadri percepisce il proprio inquadramento come prevalentemente legato al riconoscimento delle competenze in qualità di *professional*, maggiormente centrate su aspetti tecnico-specialistici che non di natura gestionale. Anche i fabbisogni di formazione sono, in tali casi, di prevalente natura tecnico-professionale.

Tab.15 Posizione professionale e responsabilità (auto percepita) di coordinare il lavoro svolto da altri

	Sì (v.a.)	No (v.a.)	Totale		Sì (%)	No (%)	Totale
Dirigente	345.333	49.754	395.087	Dirigente	87,4	12,6	100,00
Quadro	722.850	440.868	1.163.718	Quadro	62,1	37,9	100,00
Impiegato	1.804.484	5.894.635	7.699.119	Impiegato	23,5	76,6	100,00
Operaio	782.959	6.951.630	7.734.589	Operaio	10,1	89,9	100,00
Apprendista	15.209	174.151	189.360	Apprendista	8,0	92,0	100,00
Lavoratore a domicilio	613	8.733	9.346	Lavoratore a domicilio	6,6	93,4	100,00
Totale	3.671.449	13.520.000	17.191.449	Totale	21,4	78,6	100,00

Fonte: Elaborazione Isfol su dati Eurostat

Nel 2011 i lavoratori occupati che hanno partecipato ad una o più attività formative nel corso di un'intera annualità sono pari a 1.846.419, corrispondenti all'11,2% della popolazione considerata. Anche in questo caso i manager risultano essere un segmento prioritario, con il 25,8% di Quadri e il 26,5% di Dirigenti formati nel corso di un anno, pari a quasi 268.000 Quadri e 92.000 Dirigenti.

Tab.16 Partecipazione ad attività di formazione nei 12 mesi precedenti l'intervista per categoria professionale (valori %) – Anno 2011

<i>Partecipazione a formazione 2011</i>	Sì, una sola vota (%)	Sì, più attività (%)	Sì (totale) (%)	No (%)	Totale
Dirigente	16,3	10,2	26,5	73,5	100,0
Quadro	16,9	8,9	25,8	74,2	100,0
Impiegato	10,6	4,3	14,9	85,1	100,0
Operaio	4,1	1,0	5,1	94,9	100,0
Apprendista	9,4	2,0	11,4	88,6	100,0
Lavoratore a domicilio	3,0	0,0	3,0	97	100,0
Totale	8,1	3,2	11,3	88,7	100,0

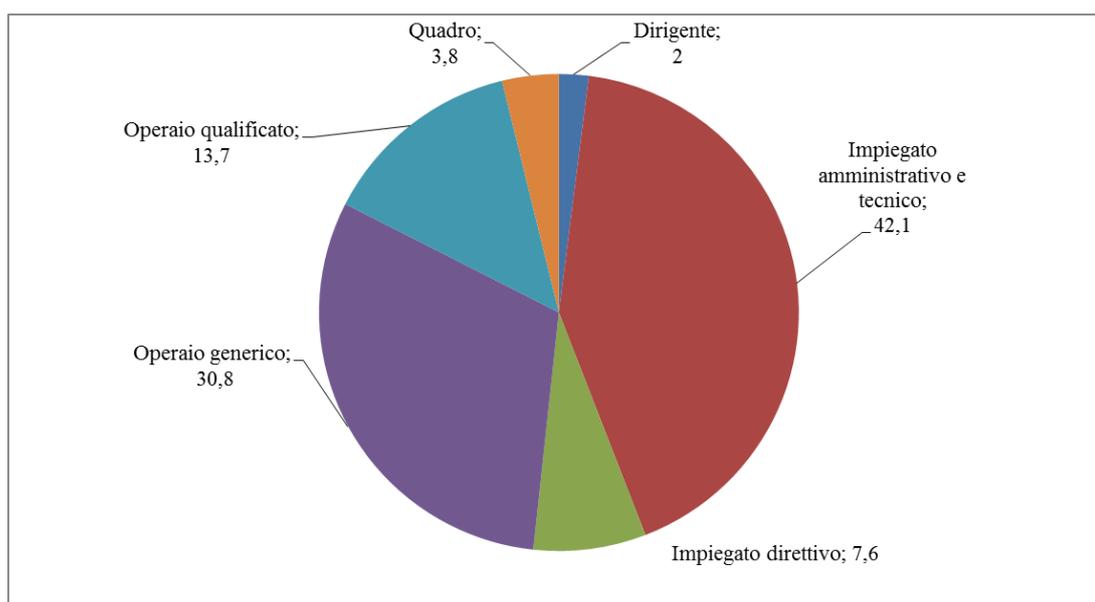
Fonte: Elaborazione Isfol su fonte Eurostat

La motivazione della partecipazione ad attività formative distingue ulteriormente la popolazione dei manager da quella degli altri dipendenti. Nel primo caso la motivazione professionale, rispetto a quelle personale, è pari all'86%, a fronte del 69,4% degli altri profili; ad ulteriore conferma del significato attribuito alla formazione continua da parte dei manager, sia rispetto all'incidenza dei saperi sui comportamenti lavorativi che per i risultati ottenibili in termini di soddisfazione del lavoro, di carriera e di riconoscimento da parte dell'impresa.

I Fondi Paritetici Interprofessionali

Secondo il 14° Rapporto sulla Formazione Continua (Isfol 2013), la partecipazione ad attività di formazione finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali¹ - divenuti ormai uno dei principali canali di finanziamento della formazione aziendale - è distribuita per più della metà (55%) tra figure apicali dell'occupazione dipendente - Dirigenti, Quadri e impiegati direttivi - e impiegati amministrativi e tecnici e per il restante 45% tra operai generici e qualificati. Tale propensione è legata ad un maggior livello di scolarizzazione rispetto ad altre categorie professionali e ad una maggiore attenzione delle imprese ad investire su figure che, per ruolo, rappresentano uno snodo fondamentale nella promozione della qualità, dell'efficienza/competitività e dei processi di innovazione. Nello specifico, **tra i beneficiari delle attività di formazione la categoria dei Quadri rappresenta il 3,8%**, a fronte del 2% dei Dirigenti e del 7,6% degli Impiegati direttivi (Fig.3).

Fig.3 Inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti in attività di formazione dei Fondi Paritetici Interprofessionali (valori %) – Anno 2013

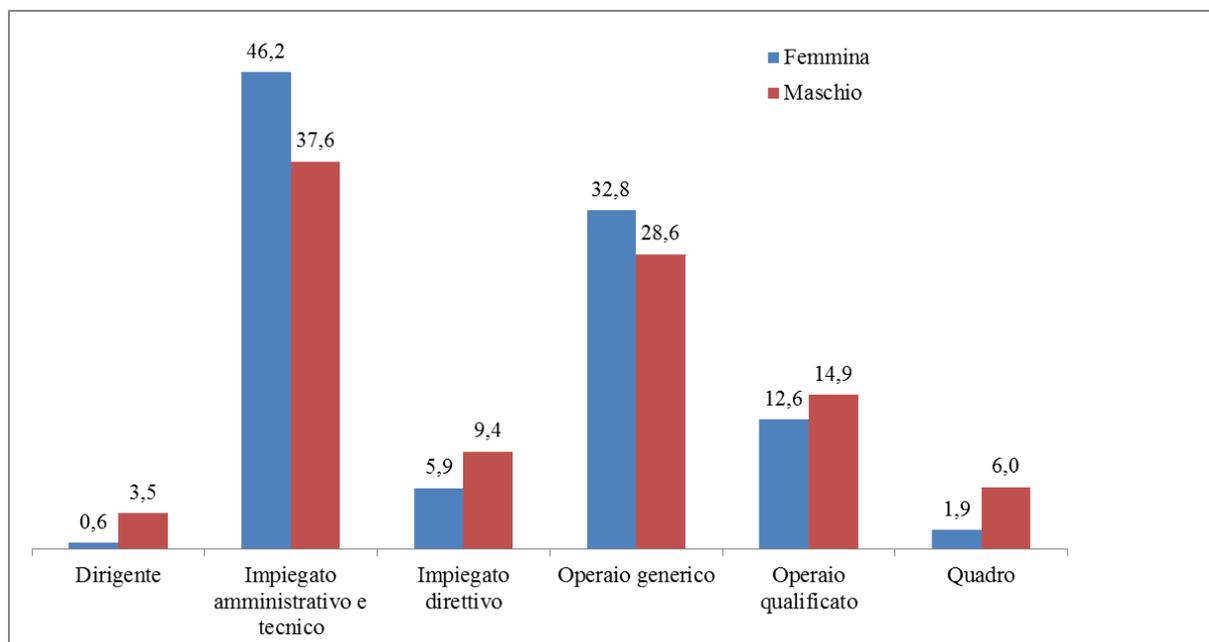


Fonte: Elaborazione Isfol su dati del Sistema Permanente di monitoraggio delle attività formative FPI (Fondi Paritetici Interprofessionali)

La partecipazione alle attività di formazione in base al genere fornisce ulteriore evidenza empirica alle disuguaglianze di genere nelle posizioni apicali della struttura lavorativa (Fig.4). Tra le donne che hanno ricevuto formazione nel corso del 2013 solo l'1,9% appartiene alla categoria dei Quadri, mentre tra gli uomini l'incidenza dei Quadri è più del triplo (6%). La situazione appare perfino peggiore per le donne Dirigenti (0,6% contro 3,5% degli uomini). Il gap rimane, anche se in misura più contenuta, per gli impiegati direttivi. Delle donne beneficiarie di formazione il 6% appartiene a tale categoria, mentre tra gli uomini si sale al 9,4%.

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

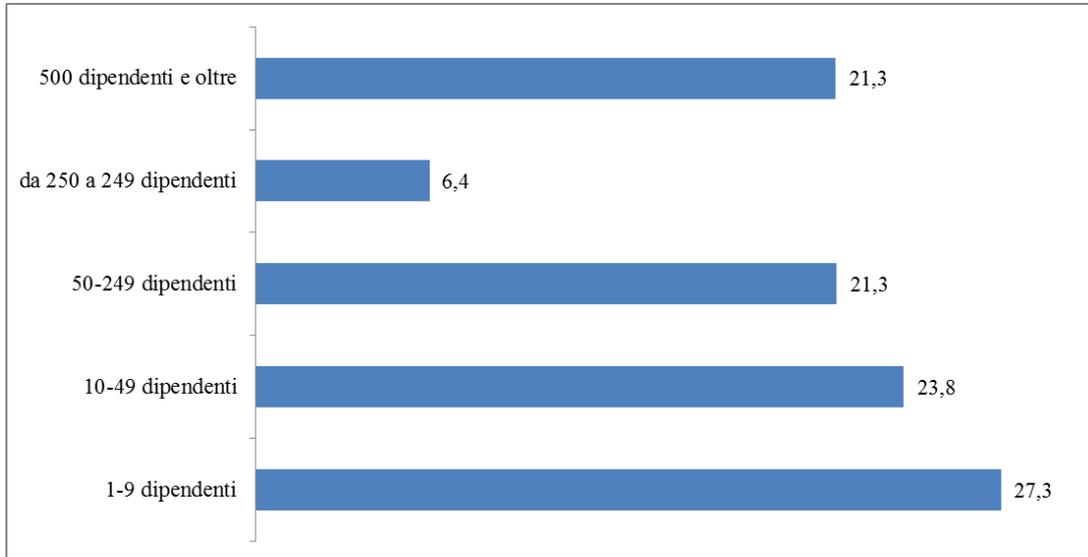
Fig.4 Inquadramento professionale dei lavoratori coinvolti in attività di formazione dei Fondi Paritetici Interprofessionali per genere (valori %) – Anno 2013



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

Degna di nota è anche la dimensione delle imprese che investono in formazione. Nei piani di formazione legati ai Fondi interprofessionali, conclusi a giugno 2013, si registra una presenza rilevante delle grandi imprese (oltre 250 dipendenti) che rappresentano quasi il 27,7% delle aziende formate (fig.5). Questa classe dimensionale costituisce tra le aderenti circa lo 0,4%. Rispetto al 2012, inoltre, è aumentata in modo apprezzabile l'incidenza della classe di imprese con 500 dipendenti e oltre, passata dal 15,5% al 21,3%. In leggero aumento anche la presenza delle micro e piccole imprese (tra 1 e 49 dipendenti) che rappresentano poco più del 51%.

**Fig.5 Dimensione delle imprese coinvolte nella formazione dei Fondi Paritetici Interprofessionali (valori %)
Anno 2013**



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

LE INDAGINI AD-HOC SUI QUADRI

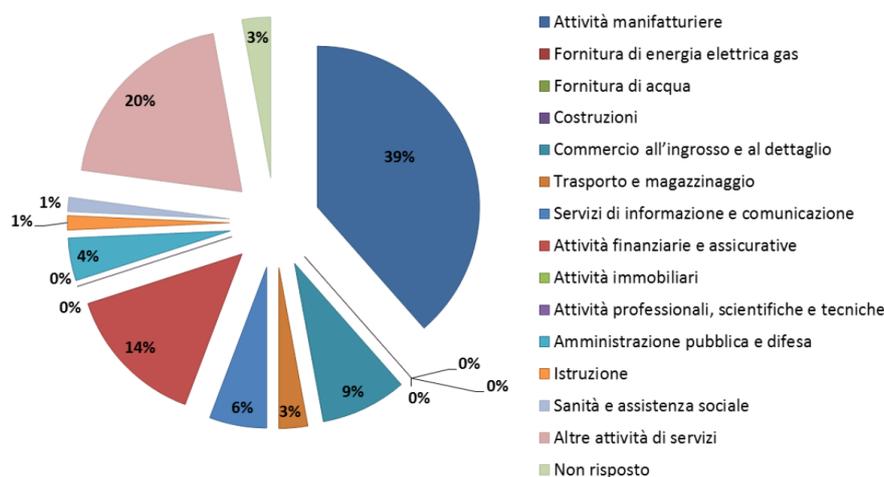
Oltre ai dati raccolti da organismi di ricerca istituzionali, esistono dati provenienti da indagini *ad-hoc* (non molte per la verità) condotte negli ultimi anni da organismi privati che - pur non garantendo in alcuni casi la piena rappresentatività e quindi la possibilità di inferire i risultati all'intera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

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

IX Indagine sulla Domanda di formazione manageriale 2013

L'Indagine quantitativa sulla Domanda di formazione manageriale è stata condotta nel 2013 e vi hanno partecipato i Capi del personale e i Responsabili della formazione e di Corporate University di oltre 70 grandi e medie aziende italiane con un numero medio di dipendenti di 6.828 unità e con un discreto livello di diversificazione e di internazionalizzazione del business. Il settore più rappresentato è quello industriale (39%), seguono i servizi non finanziari (20%) e i servizi finanziari (banche e assicurazioni) (14%).

Aziende partecipanti all'indagine: settore di appartenenza

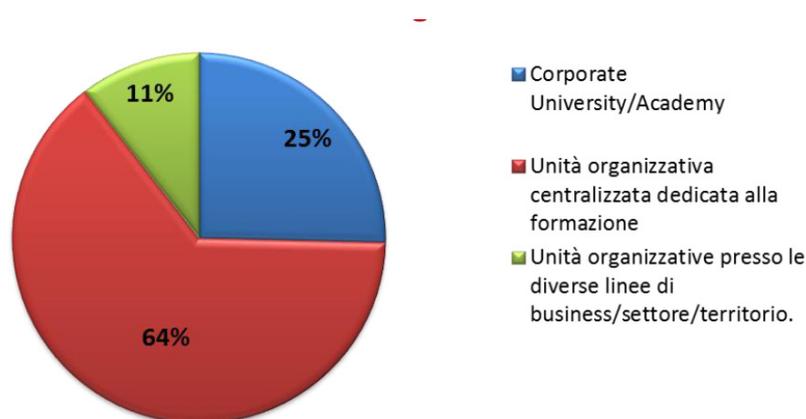


Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – Domanda di Formazione Manageriale

Dall'indagine emerge che, anche il 2013, per la formazione manageriale è stato un **anno difficile** in sintonia con l'andamento economico del Paese. Pur in presenza di qualche debole segnale di ripresa viene confermato uno scenario di sostanziale crisi in cui i livelli quantitativi sono sostenuti in modo sostanziale dai finanziamenti provenienti dai **Fondi Interprofessionali**.

Il 64% dei rispondenti all'indagine dichiara di svolgere in prevalenza le attività di formazione tramite un'unità organizzativa dedicata; il 25% mediante una Corporate University o un'Academy, mentre il restante 11% possiede unità organizzative che sono allocate presso le diverse linee di business, settore o territorio (fig.6). Risulta, quindi, confermato un trend già emerso negli anni scorsi, ossia che nella maggioranza delle grandi imprese del campione si stanno affermando **sistemi misti**, ad esempio, molte imprese che dichiarano di avere una Corporate University progettano, organizzano e realizzano una parte significativa dei programmi di formazione manageriale a livello locale o decentrato.

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

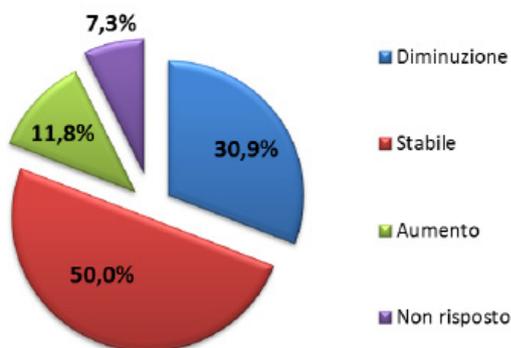


Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – Domanda di Formazione Manageriale

I budget per la formazione: fonti e attività

I dati sui budget rappresentano una delle informazioni maggiormente attese in quanto costituiscono uno dei parametri più immediati per comprendere le dinamiche attuali del settore. Seppure in presenza di positive eccezioni, gli investimenti in formazione, nel loro complesso, continuano a risentire in modo rilevante della recessione che sta interessando il nostro Paese. Nonostante la congiuntura economica negativa e gli elevati

Previsioni 2013 budget formazione



livelli di incertezza in numerosi fattori chiave che compongono lo scenario delle imprese, rispetto al 2013 è possibile individuare qualche lieve segnale di miglioramento.

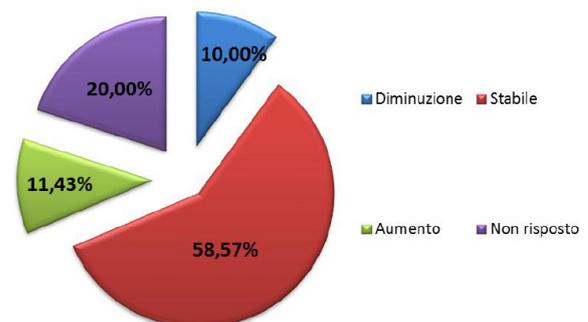
Nel 2013 la metà del campione (il 50 per cento contro il 40,9% nel 2012) dichiara di voler mantenere invariati i budget per la formazione, si realizza, inoltre, una leggera riduzione delle imprese che segnalano l'intenzione di diminuire le risorse finanziarie dedicate alla formazione (il 30,9% rispetto al 34,8 del 2012 e il 17,7% nel 2011). Tuttavia la percentuale di imprese che intende aumentare i budget mostra anch'essa un leggero calo all'11,8% (rispetto al 12,1 nel 2012 e al 26,5 nel 2011). Così come avvenuto nel 2012, nel 2013

nessuna organizzazione che ha partecipato all'indagine intende aumentare in modo significativo il budget (oltre il 10% rispetto al 2011).

Nella comunità professionale dei responsabili della formazione continua a essere presente un elevato livello di incertezza, ma inferiore a quello registrato nel 2012 (9% rispetto al 12,1 del 2012 e l'1,5 del 2011).

Il relativo miglioramento del *sentiment* trova conferma anche in un altro fattore: mentre nel 2012 prevaleva, con oltre il 43% delle risposte, la tendenza a prevedere per il 2013 ulteriori riduzioni di budget, oggi la grande maggioranza delle aziende del campione indica che i budget resteranno stabili per il 2014. Per il 2014, infatti, le aziende che dichiarano la tenuta dei budget sono il 58,6% contro il 33% dello scorso anno.

Previsioni 2014 budget formazione



I Fondi Interprofessionali

Anche nel 2013 trova conferma la tendenza emersa con chiarezza negli ultimi anni: la quasi totalità delle organizzazioni che hanno partecipato all'indagine fa ricorso in modo massiccio al finanziamento delle attività di formazione soprattutto attraverso i fondi interprofessionali. Ma l'indagine del 2013 presenta un

cambiamento di grande rilevanza. Per la prima volta i finanziamenti provenienti dai Fondi Interprofessionali superano quelli direttamente stanziati dalle imprese. È il risultato di una crescita continua che negli ultimi anni è andata via via



accelerando con il persistere della crisi economica. Meno del 10% dei finanziamenti deriva da altre fonti (ad esempio, finanziamenti regionali, europei oppure provenienti da attività svolte per il mercato aperto).

La composizione del budget

La parte più consistente del budget per la formazione è dedicata allo svolgimento di programmi di formazione tecnica, professionale o addestramento (55%), mentre alla formazione manageriale è dedicato il 38%. Quote nettamente inferiori sono dedicate all'acquisto di servizi di consulenza e in misura residuale allo svolgimento di attività di ricerca. Questa ripartizione può essere ricondotta da un lato all'esigenza di rinnovare le competenze tecnico-professionali all'innovazione di prodotto imposta dal mercato e all'innovazione di processi imposta dall'evoluzione tecnica e dall'obiettivo di riduzione dei costi, dall'altro dal significativo ricorso a formatori interni che trasferiscono il *know how* accumulato. Al contrario la quota di formazione manageriale sembra essere prevalentemente affidata all'esterno per acquisire nuove conoscenze e competenze.

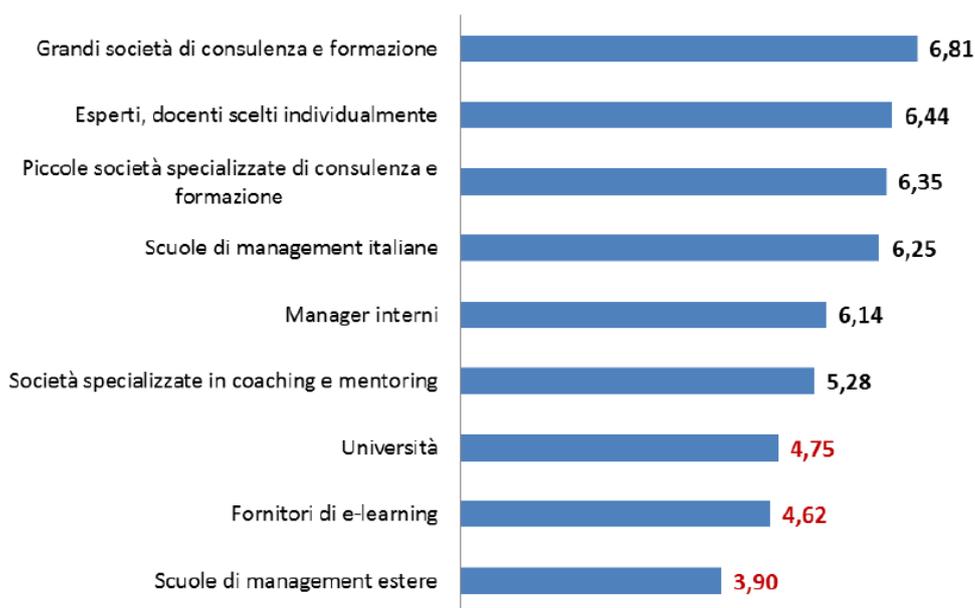
I fornitori di formazione

Nel 2013 si registra un cambiamento nel ranking dell'importanza dei partner della formazione. Nelle ultime edizioni della ricerca i manager interni avevano ottenuto punteggi molto elevati così da conquistare i primi posti della classifica. Quest'anno risulta centrale il loro coinvolgimento nella realizzazione dei programmi di formazione, ma c'è un maggiore equilibrio tra i principali player del mercato della formazione. Società di consulenza, scuole di management italiane e esperti scelti individualmente fanno registrare punteggi simili.

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

rilevanti società di consulenza e formazione. Le imprese italiane maggiormente globalizzate iniziano a creare partnership anche con le principali scuole di management estere e con le società in grado di erogare servizi formativi a livello globale.

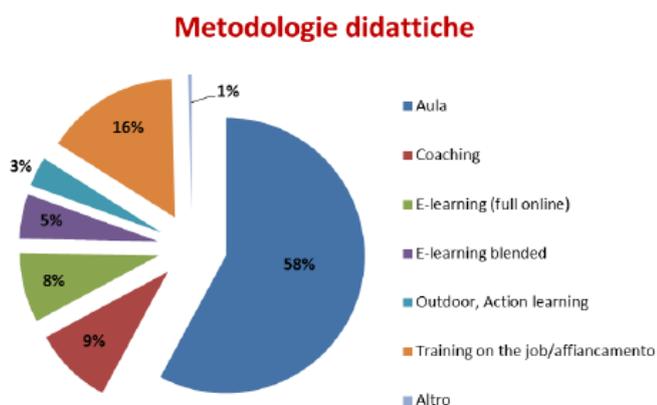
Fig.7 Importanza dei partner della formazione



Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – Domanda di Formazione Manageriale

Le metodologie di apprendimento e la valutazione della formazione

In modo analogo a quanto registrato negli anni precedenti l'aula continua a costituire la metodologia didattica maggiormente adoperata. Oltre la metà di tutte le attività di formazione programmate dalle aziende si svolgono con le modalità della docenza attiva (lezioni, esercitazioni, ecc.). Tuttavia, a fronte di questa realtà, occorre rilevare il peso di acquisto della formazione on the job e del *coaching*. Vi è anche la conferma del peso significativo dell'acquisto delle nuove tecnologie di apprendimento (13%), anche se inferiore a quanto forse si sarebbe aspettato sino a qualche anno fa. La maggiore attenzione verso l'efficienza, l'utilizzo più consapevole e mirato dell'e-learning e il *know how* acquisito attraverso le ormai numerose esperienze realizzate sembrano aver spinto le imprese ad assumere atteggiamenti più realistici sui benefici (e i costi) dell'e-learning.



Trend Evolutivi della Formazione Manageriale 2013

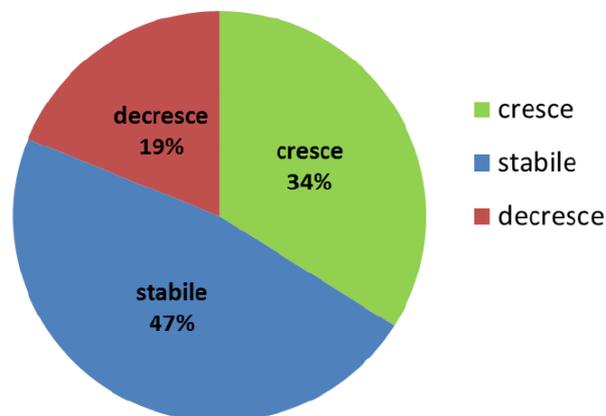
Sempre nel 2013 è stata condotta l'indagine qualitativa Asfor sui Trend Evolutivi della Formazione Manageriale tramite colloqui di gruppo - a cui hanno partecipato Capi del personale, Responsabili di sviluppo e formazione e Responsabili di Corporate University e Academy interne di 57 aziende. Dalla rilevazione sono emersi i seguenti risultati.

Gli investimenti in formazione manageriale

Gli investimenti 2013 delle aziende nella formazione manageriale rimangono sostanzialmente stabili rispetto al 2012, un anno nel quale i consuntivi sono stati coerenti con i budget previsionali di spesa. Permane una forte attenzione al contenimento dei costi sia logistici che di docenza, al ricorso sistematico ai finanziamenti, alla focalizzazione sulle priorità e alla selettività dei target.

Per quasi metà del campione coinvolto nell'indagine (47%) il 2013 è stato un anno di conferma delle scelte di investimento già impostate nei due anni precedenti, il 34% del campione indica invece una crescita del budget 2013, mentre il 19% una diminuzione (Fig.8).

Fig.8 Quota di partecipanti ai focus group secondo i quali il budget 2013 per la formazione manageriale della propria azienda è cresciuto, diminuito o rimasto stabile rispetto al consuntivo 2012



Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – Trend evolutivi della Formazione Manageriale

Le principali aree tematiche della formazione manageriale

Dai focus group sono emerse le principali aree/tipologie di contenuti oggetto della formazione manageriale 2013. Più di un terzo delle aziende coinvolte ha segnalato forti richieste da parte del management e degli stessi destinatari finali di investire sul fronte tecnico/specialistico. La formazione di orientamento tecnico/specialistico, in molte delle realtà intervistate, risulta prevalente rispetto a quella di tipo manageriale dal punto di vista dei volumi ed è finalizzata sia ad aggiornare le persone sulle conoscenze e gli strumenti

operativi necessari ai processi di lavoro, sia per fare cultura aziendale e creare un “modus operandi comune”, più esplicito e basato su un sapere comune e condiviso. Detto ciò, il driver strategico principale della formazione manageriale è rappresentato dal cambiamento strategico e organizzativo: i principali contenuti oggetto di formazione sono valori e modelli di leadership, metodi di gestione dei processi e soft skills. Questo genera gli interventi di accompagnamento al *change management* che sono finalizzati alla condivisione di visione e priorità di business, allo sviluppo e alla diffusione di valori aziendali, modelli di leadership e comportamenti organizzativi coerenti con l’execution delle strategie. Una formazione, dunque, a supporto del cambiamento che vuole integrare sostegno ai modelli, alle strategie di business, con il rafforzamento della cultura dell’organizzazione e con la crescita delle persone.

Una seconda area di contenuti rilevanti per la formazione manageriale continua nelle aziende è quella collegata al rafforzamento di alcune metodologie di gestione utili a gestire i processi in un’ottica di eccellenza ed efficienza. In tal senso possono essere letti gli investimenti nel project management di base e avanzato, nelle metodologie di *lean organization* e *six-sigma*.

La terza area di contenuti è quella delle *skills* manageriali di tipo *soft*. Dai focus group emerge che questi anni di turbolenza economica hanno inciso sulle aziende e sui loro organici e hanno talvolta accelerato cambiamenti organizzativi, anche di tipo generazionale, dando spazio ad una nuova classe di manager ai vari livelli di responsabilità. Per queste figure si rendono dunque necessari programmi di sviluppo manageriale a supporto dei nuovi ruoli e delle nuove responsabilità. Il ventaglio delle *skills* manageriali su cui si investe risponde di volta in volta alle esigenze riconosciute nell’organizzazione: comunicazione efficace, gestione dei conflitti, *problem solving*, collaborazione e *team working*, ecc.. Su questi temi le aziende con dimensioni più grandi dispongono di corsi a scaffale sviluppati e collaudati nel tempo, acquistati all’esterno e *customizzati* o progettati *ad hoc*. Vi è una grande varietà nel mix degli investimenti. Nel corso di questa indagine tuttavia emerge come più ricorrente il tema del *people management*: organizzazione del team, motivazione dei collaboratori, valutazione e feedback, gestione del performance management in ottica di sviluppo delle persone.

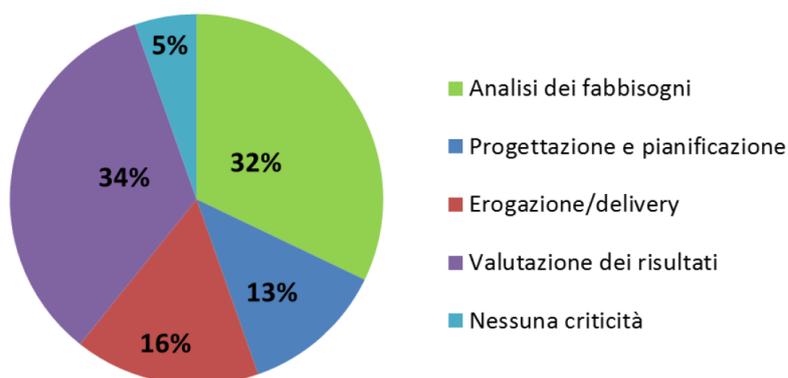
Il contributo della formazione ai processi di innovazione

Circa due terzi dei partecipanti ai focus group è dell’opinione che la formazione possa svolgere un ruolo importante per l’innovazione sia consentendo l’accesso a conoscenze che costituiscono un prerequisito fondamentale per innovare, sia organizzando situazioni di apprendimento e di confronto capaci di generare un orientamento e un “mindset” orientato alla propositività e all’innovazione, sia infine organizzando situazioni formative e ambiti che sono propriamente focalizzati sull’innovazione: *innovation lab*, *leadership lab* che sollecitano lo sviluppo di progetti innovativi. Per un terzo del campione, invece, non vi è relazione forte fra formazione e innovazione se non quella di coinvolgere e informare a posteriori dell’introduzione di determinate innovazioni di processo e/o di prodotto e servizio. La formazione effettuata nella fase di implementazione/diffusione dell’innovazione e quindi del cambiamento è da tutti considerata necessaria, una parte vitale del processo di *change management*: “la formazione non genera le idee di innovazione, ma è importante per creare le condizioni necessarie a realizzare l’innovazione”.

Le macro-fasi del processo formativo

Nel corso dei focus group è stato chiesto quali macro-fasi del processo formativo fossero ritenute più critiche oggi e per quali motivi. La distribuzione delle risposte, come si può vedere nello schema (Fig.9), indica che le due fasi del processo ritenute più critiche sono l'analisi dei bisogni e la valutazione dei risultati. La velocità del cambiamento rende sempre più complessi e precari gli output di queste fasi del processo. L'analisi dei fabbisogni formativi per tutti gioca un ruolo naturalmente fondamentale in quanto fornisce tutti gli input necessari alle fasi successive, dando loro legittimità e consistenza: su di essa si fondano i piani e le architetture formative, le specifiche per la progettazione, i risultati attesi che possono essere oggetto di verifica e valutazione.

Fig.9 Le fasi più critiche del processo formativo secondo i partecipanti ai focus group



Fonte: Osservatorio ASFOR 2013 – Trend evolutivi della Formazione Manageriale

Le criticità legate alle attività formative

Per la progettazione e pianificazione delle attività formative i partecipanti indicano come maggiormente critico “il **fattore tempo**”. Troppo spesso i processi decisionali e di approvazione relativi alle fasi precedenti occupano un tempo eccessivo e ciò comprime lo spazio della progettazione a scapito della sua qualità. Inoltre viene sottolineato da qualcuno che i vincoli procedurali posti dai fondi di finanziamento complicano l'attività di progettazione.

Tra le maggiori difficoltà espresse da molte delle aziende partecipanti ai focus group è quella di “riuscire a **portare le persone in aula**”, sottraendole alle proprie attività, riuscendo a conciliare “impegni prioritari”, “emergenze”, “meeting e trasferte” con le giornate di formazione. Il tempo diventa una variabile sempre più cruciale mano a mano che cresce la responsabilità delle persone. Il ricorso a moduli e “pillole formative” più brevi e maggiormente distribuite nel tempo può risolvere almeno parzialmente il problema, ma non sempre è compatibile con i contenuti ed risultati di apprendimento attesi, con le caratteristiche e le aspettative dei destinatari.

La **valutazione dei risultati** della formazione è la fase più critica. La questione ritenuta più spinosa, su cui da molti anni ci si interroga, ma che non ha mai avuto risposte soddisfacenti, è quella della “valutazione dei risultati per l’organizzazione” e del “ritorno sugli investimenti della formazione”, la valutazione del ROI (Return On Investment). La maggioranza delle aziende coinvolte si interroga su questi aspetti/livelli della valutazione e nonostante i vari tentativi che nelle diverse realtà sono stati fatti, non sembrano essere emersi metodi e strumenti soddisfacenti, praticabili e condivisibili

Rapporto Osservatorio Manageriale: Fare il Manager oggi

L'Osservatorio Manageriale di Manageritalia ha condotto nel 2012 la quarta indagine quali-quantitativa sui Manager, un'indagine rivolta a circa 1.300 Dirigenti e Quadri, che raccoglie informazioni sui diversi aspetti del mondo manageriale:

- Il lavoro e il ruolo del manager: responsabilità, schemi organizzativi, conoscenze, caratteristiche professionali, iter di carriera, trend occupazionale
- I supporti per lo sviluppo e la crescita: formazione, informazione ecc.
- La retribuzione: politiche retributive per i Dirigenti italiani

L'indagine quantitativa ha somministrato un questionario di tipo CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) a cui hanno risposto complessivamente 1.294 Manager. Il campione finale risulta composto dal 79,8% di Dirigenti e dal 20,2% di Quadri. Le donne rappresentano il 13% dei rispondenti contro l'87% degli uomini. I manager delle piccole imprese rappresentano quasi la metà del campione (47,8%) a fronte del 36,7% delle medie imprese e il 16,7 delle grandi aziende. L'indagine ha raccolto le seguenti evidenze empiriche.

Il 44% dei rispondenti sostiene di non possedere le competenze necessarie e svolgere il nuovo incarico ma di avere aree di miglioramento. Tale percentuale si riduce drasticamente tra i giovani (37%) e le donne (39%).

I rispondenti riconoscono nella capacità di gestire, valutare e sviluppare le persone e nella capacità di gestire i costi e il budget le competenze richieste oggi ai Manager.

Rispetto alle competenze che verranno richieste nel futuro, viene confermata l'importanza di gestire le persone, seguita dall'orientamento al cambiamento e dalla visione strategica.

Poco più della metà dei Manager afferma di avere ricevuto un supporto al momento del passaggio di ruolo, attraverso la partecipazione a percorsi di formazione interni e/o esterni e a progetti strategici.

La maggioranza dei Manager dichiara invece di non essere attualmente supportata nel svolgere il proprio ruolo.

La maggior parte dei Manager (9 su 10) fa qualcosa per migliorare le proprie competenze, soprattutto proponendo iniziative formative alla propria impresa e/o frequentando iniziative e proprio carico.

Negli ultimi 2 anni, la situazione lavorativa dei Manager evidenzia dei cambiamenti:

- è aumentato il tempo dedicato al lavoro mentre è rimasto stabile quello dedicato durante il fine settimana
- sono aumentate le aree di responsabilità gestite direttamente
- sono aumentati i rapporti con l'esterno

Le competenze dei Manager

Tra i vari temi affrontati, l'indagine ha preso in considerazione il possesso delle competenze necessarie per il passaggio di ruolo lavorativo.

Possesso delle competenze richieste per il passaggio di ruolo

La maggior parte dei rispondenti ritiene di aver posseduto le competenze necessarie per svolgere il nuovo incarico affidato, in particolare i Quadri (58,8%). È interessante notare come i Manager più sicuri delle proprie competenze nel ricoprire il nuovo ruolo sembrano essere quelli più giovani: il 62,7% degli under 40 dichiara infatti di possedere gran parte delle competenze necessarie, contro il 52,6% di quelli fra 41 e 50 anni e il 53,3% degli over 50. Questa differenza può essere almeno in parte spiegata dal fatto che fra gli under 40 prevalgono i Quadri ai quali sono richieste competenze con taglio più operativo che manageriale e che pertanto vengono riconosciute come acquisite (Tab.17).

Tab.17 Possesso delle competenze necessarie per categoria di inquadramento, fascia d'età e anzianità professionale - 2012

Quando hai ricevuto l'incarico che svolgi attualmente ritenevi di possedere tutte le competenze necessarie?	Tot	Inquadramento		Età			Anzianità professionale		
		Dirigenti	Quadri	Fino a 40 anni	41 - 50 anni	Oltre i 50 anni	Meno di 10 anni	Da 10 a 20 anni	Oltre 20 anni
Si, possedevo gran parte delle competenze secondo me necessarie	54,0%	52,8%	58,8%	62,7%	52,6%	53,3%	52,7%	52,4%	57,1%
Non completamente: c'erano alcune aree di miglioramento da colmare	43,9%	45,1%	39,3%	36,7%	44,7%	45,1%	45,8%	44,7%	41,2%
No	2,1%	2,1%	1,9%	0,7%	2,7%	1,6%	1,4%	2,9%	1,7%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Passando al confronto di genere, sono soprattutto le donne ad avere maggiore fiducia nelle proprie competenze: il 59,5% (contro il 53,1% degli uomini) ritiene, infatti, di avere avuto al momento dell'assunzione del nuovo ruolo tutte le competenze necessarie. Dato che fra gli intervistati la percentuale di Dirigenti è molto simile fra uomini e donne (uomini 80%, donne 78%) tale differenza non può dipendere dal differente livello di inquadramento. La differenza aumenta fra i manager "maturi", cioè quelli con un'età

compresa fra i 41 e i 50 anni (uomini 50,8%, donne 62,9%), mentre si inverte fra gli over 50 (uomini 53,7%, donne 48,9%). Considerando invece l'anzianità professionale, al crescere di questa le donne si mostrano più sicure delle loro competenze (Tab.18).

Tab.18 Possesso delle competenze necessarie per genere e anzianità professionale – 2012

Quando hai ricevuto l'incarico che svolgi attualmente ritenevi di possedere tutte le competenze necessarie? (Si)	Uomo	Donna
Meno di 10 anni	52,9%	51,4%
Da 10 a 20 anni	51,2%	59,2%
Oltre 20 anni	55,9%	65,5%
Dato generale	53,2%	59,5%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Competenze richieste ad un Manager oggi

Rispetto alle competenze richieste oggi ai Manager, i rispondenti identificano quelle più significative nella capacità di gestire le persone e la capacità di gestire costi e budget, senza particolari differenze fra Dirigenti e Quadri. Seguono a stretta distanza le competenze specialistiche. Il dettaglio per età e anzianità professionale non evidenzia particolari differenze, anche se in entrambi i casi fra i più giovani (sia per quanto riguarda l'età, sia per quanto riguarda l'esperienza) aumentano i Manager che indicano fra le competenze richieste la capacità di gestire le persone. Tra i Manager con anzianità professionale superiore ai 20 anni cresce invece la percentuale di coloro che ritengono rilevanti oggi la capacità di gestire costi e budget e le competenze specialistiche (Tab.19).

È interessante notare come competenze quali intraprenditorialità, vision internazionale, tensione all'innovazione e propensione al rischio risultino agli ultimi posti. Una chiave di lettura di tali dati può essere attribuita al momento storico ed economico che stanno attraversando le aziende: in tempi di crisi sembrano essere rilevanti capacità di contenimento dei costi e di gestione delle persone in particolare di quelle ritenute chiave per l'azienda. A queste ultime viene chiesto infatti di svolgere il proprio lavoro in un clima di incertezza e con ridotte possibilità di crescita sia in termine di carriera che economica (basti pensare alla stagnazione delle retribuzioni). Il ruolo dei Manager diviene quindi fondamentale nel motivare le persone mantenendole orientate al raggiungimento degli obiettivi di business al fine di garantire la sopravvivenza dell'azienda nel medio- lungo periodo.

Passando ad un'analisi per genere, gli uomini puntano sulla capacità di gestire e valutare le persone, mentre le donne sulla capacità di gestire i costi e il budget. Per le restanti caratteristiche non sono emerse differenze rilevanti, anche se sono decisamente di più le donne che ritengono importante la capacità di eseguire la visione strategica del top management.

Tab.19 Competenze richiesti oggi ad un Manager per livello di inquadramento, fasce d'età e anzianità professionale – 2012

Quali sono le principali competenze richieste oggi ad un Manager?	Tot	Inquadramento		Età			Anzianità professionale		
		Dirigenti	Quadri	Fino a 40 anni	41 - 50 anni	Oltre i 50 anni	Meno di 10 anni	Da 10 a 20 anni	Oltre 20 anni
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	41,7%	41,5%	42,4%	51,3%	38,6%	42,8%	46,1%	41,7%	37,9%
Capacità di gestire i costi e il budget	37,6%	37,7%	37,0%	40,7%	36,6%	37,9%	38,4%	35,6%	39,3%
Competenze specialistiche relative alla mia funzione	35,8%	36,7%	32,1%	38,7%	33,3%	38,3%	31,8%	35,6%	39,3%
Leadership	28,0%	28,6%	25,6%	31,3%	26,9%	28,4%	29,8%	27,2%	27,5%
Orientamento al cambiamento	27,4%	28,6%	22,9%	26,7%	26,7%	28,6%	27,8%	27,9%	26,5%
Orientamento al risultato	22,1%	21,9%	22,9%	20,7%	25,2%	18,3%	24,1%	22,0%	20,6%
Visione strategica	13,7%	15,0%	8,4%	16,0%	13,7%	13,0%	15,2%	13,0%	13,3%
Capacità di migliorare e innovare la modalità di lavoro	13,3%	13,2%	13,7%	14,7%	13,4%	12,8%	14,6%	13,2%	12,3%
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	11,3%	10,1%	16,0%	11,3%	11,9%	10,5%	6,6%	13,8%	12,1%
Capacità di comunicazione	11,1%	10,9%	12,2%	10,0%	11,4%	11,1%	11,2%	10,3%	12,1%
Adattabilità e capacità di eseguire la visione strategica del top management	10,4%	9,9%	12,6%	10,0%	12,6%	7,6%	9,5%	11,7%	9,7%
Capacità di interfacciarmi e comprendere le problematiche di altre aree funzionali	9,9%	9,2%	12,6%	6,7%	11,1%	9,3%	9,7%	10,1%	9,7%
Capacità di negoziazione	9,6%	9,2%	11,1%	10,0%	10,3%	8,4%	10,6%	10,5%	7,6%
Intraprenditorialità	7,9%	7,8%	8,0%	6,0%	7,3%	9,3%	8,6%	6,9%	8,5%
Sintonia con i valori aziendali	7,1%	7,5%	5,7%	3,3%	7,1%	8,2%	3,2%	9,2%	7,8%
Etica	6,3%	6,8%	4,6%	6,0%	5,5%	7,6%	7,2%	5,7%	6,4%
Esperienza/vision internazionale	4,0%	3,9%	4,6%	4,0%	4,3%	3,7%	3,7%	4,0%	4,3%
Tensione a innovazione	2,2%	2,3%	1,5%	0,0%	2,6%	2,3%	2,3%	1,9%	2,4%
Sensibilità/reazione ai fattori esterni (sociali, economici, ecc.)	1,6%	1,6%	1,5%	1,3%	1,7%	1,6%	0,9%	1,9%	1,9%
Propensione al rischio	1,5%	1,6%	1,1%	2,0%	0,8%	2,3%	0,9%	1,7%	1,7%
Capacità di gestire le diversità (di genere, età, razza, ecc.)	0,5%	0,5%	0,8%	0,0%	0,8%	0,4%	0,6%	0,8%	0,2%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Competenze richieste ad un Manager nel futuro

In termini di competenze richieste in futuro, i Dirigenti confermano *la capacità di gestione delle persone*, mentre passa al secondo posto *l'orientamento al cambiamento* (Tab.20). Diminuisce, invece, la percentuale di coloro che indicano la capacità di gestire i costi e soprattutto le competenze specialistiche. Per il futuro diviene inoltre indispensabile *la visione strategica e la vision internazionale* evidenziando la necessità di agire comportamenti orientati al medio-lungo periodo e di ampio respiro. In generale si può notare come ci sia una maggiore distribuzione delle risposte per quanto riguarda le caratteristiche che verranno richieste in futuro, forse ad indicare un certo grado di incertezza fra i Manager. Non sono emerse particolari differenze né per quanto riguarda l'inquadramento, né per quanto riguarda l'età e l'anzianità professionale, anche se aumentano fra gli over 50 e fra i Manager con maggiore esperienza quelli che ritengono che in futuro verrà ancora richiesta la capacità di gestire il budget e le risorse.

Tab.20 Competenze richieste in futuro ad un Manager per livello di inquadramento, fasce d'età e anzianità professionale – 2012

Quali saranno le principali competenze richieste in futuro ad un Manager?	Tot	Inquadramento		Età			Anzianità professionale		
		Dirigenti	Quadri	Fino a 40 anni	41 - 50 anni	Oltre i 50 anni	Meno di 10 anni	Da 10 a 20 anni	Oltre 20 anni
Capacità di gestire, sviluppare e valutare le persone	30,1%	30,4%	29,0%	33,3%	30,2%	29,0%	33,0%	30,0%	28,0%
Orientamento al cambiamento	27,4%	28,6%	22,9%	26,7%	26,7%	28,6%	27,8%	27,9%	26,5%
Visione strategica	24,2%	24,5%	22,9%	28,0%	25,7%	21,0%	24,6%	26,2%	21,3%
Capacità di gestire i costi e il budget	24,1%	23,7%	25,6%	20,0%	22,5%	27,6%	22,3%	22,4%	27,7%
Capacità di migliorare e innovare la modalità di lavoro	23,9%	23,6%	24,8%	26,0%	24,2%	22,8%	25,8%	22,8%	23,7%
Leadership	20,6%	21,1%	18,3%	22,7%	20,7%	19,8%	21,5%	21,0%	19,2%
Competenze specialistiche relative alla mia funzione	17,2%	17,3%	16,4%	12,7%	15,8%	20,4%	12,0%	15,9%	23,0%
Esperienza/vision internazionale	17,2%	17,0%	17,9%	13,3%	18,2%	16,9%	14,3%	18,9%	17,3%
Orientamento al risultato	13,2%	13,8%	11,1%	11,3%	14,7%	11,7%	12,9%	13,6%	13,0%
Intraprenditorialità	12,4%	12,8%	11,1%	12,7%	12,5%	12,3%	15,5%	10,1%	12,8%
Adattabilità e capacità di eseguire la visione strategica del top management	11,4%	11,2%	11,8%	10,0%	12,2%	10,7%	10,9%	13,4%	9,2%
Capacità di interfacciarsi e comprendere le problematiche di altre aree funzionali	10,4%	9,6%	13,7%	14,7%	9,9%	9,9%	10,0%	10,9%	10,2%
Capacità di comunicazione	10,2%	10,4%	9,5%	10,0%	10,0%	10,5%	10,9%	9,6%	10,4%
Etica	8,8%	8,9%	8,4%	8,7%	7,6%	10,5%	10,3%	9,0%	7,3%
Capacità personali di gestire le relazioni interpersonali	7,1%	6,3%	10,3%	4,7%	8,1%	6,6%	6,9%	6,9%	7,6%
Tensione a innovazione	6,3%	6,1%	6,9%	6,0%	5,9%	6,8%	4,9%	8,0%	5,2%
Sensibilità/reazione ai fattori esterni (sociali, economici, ecc.)	6,0%	5,5%	8,0%	6,7%	7,3%	4,1%	6,3%	5,4%	6,6%
Capacità di negoziazione	5,9%	5,4%	7,6%	10,7%	5,9%	4,3%	6,3%	6,5%	4,7%
Capacità di gestire le diversità (di genere, età, razza, ecc.)	4,8%	4,5%	6,1%	5,3%	5,3%	3,9%	4,6%	4,6%	5,2%
Sintonia con i valori aziendali	2,8%	2,8%	2,7%	1,3%	3,0%	2,9%	1,4%	3,3%	3,3%
Propensione al rischio	2,6%	2,9%	1,5%	2,0%	2,7%	2,7%	3,2%	3,6%	0,9%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Dall'analisi per genere, gli uomini confermano al primo posto la capacità di gestire le persone, seguita dall'orientamento al cambiamento; le donne posizionano invece al primo posto, così come avviene per le caratteristiche richieste oggi, la capacità di gestire il budget a pari merito con l'orientamento al cambiamento. Le maggiori differenze fra uomini e donne emergono per quanto riguarda la capacità di gestire le persone che gli uomini inseriscono al primo posto, mentre le donne al quinto con una differenza di 8 punti percentuale.

Le donne considerano invece più importante rispetto agli uomini, pur non inserendoli nelle prime posizioni, l'esperienza/vision internazionale e la capacità di eseguire la visione strategica del top management.

Supporto offerto dall'azienda in passato per l'acquisizione dell'attuale incarico

La maggior parte dei rispondenti (58,0%) dichiara di aver ricevuto un qualche tipo di supporto nel ruolo che ricopre attualmente, con poche differenze fra Dirigenti (58,4%) e Quadri (56,1%). Aumentano i Manager che dichiarano di avere ricevuto un supporto fra chi ha un'età più elevata (fino ai 40 anni: 53,3%, dai 40 ai 50 anni: 56,5%, più di 50 anni: 61,3%) e fra chi ha una maggiore anzianità professionale (meno di 10 anni: 54,7%, da 10 a 20 anni: 58,5%, oltre 20 anni: 60,0%). I percorsi maggiormente utilizzati e indicati da circa la metà dei rispondenti, con nessuna differenza significativa fra Dirigenti e Quadri, sono percorsi di formazione interni ed esterni 850,4%) (Tab.21). Da notare come al crescere sia dell'età, che dell'anzianità professionale aumentino i Manager a cui sono stati forniti percorsi di formazione esterni per l'assunzione di nuove responsabilità e competenze, mentre diminuiscono quelli che hanno indicato come modalità di supporto l'affiancamento.

Tab. 21 Tipo di supporto forniti dall'azienda nel passato nell'acquisizione del ruolo ricoperto attualmente - 2012

In quale modo l'organizzazione ti ha supportato (IERI) nell'acquisizione del ruolo che ricopri attualmente?	Tot	Inquadramento		Età			Anzianità professionale		
		Dirigenti	Quadri	Fino a 40 anni	41 - 50 anni	Oltre i 50 anni	Meno di 10 anni	Da 10 a 20 anni	Oltre 20 anni
Ho partecipato a percorsi di formazione interni e progetti strategici	50,4%	50,2%	51,0%	52,5%	48,7%	52,0%	50,8%	50,3%	50,2%
Ho partecipato a percorsi di formazione esterni finalizzati all'assunzione di nuove responsabilità e di nuove competenze	49,9%	49,8%	50,3%	48,8%	47,0%	53,7%	46,1%	47,1%	56,1%
Mi ha fornito le informazioni formali legate al contratto e alle regolamentazioni del nuovo livello di inquadramento	37,2%	38,6%	31,3%	36,3%	40,6%	33,2%	38,7%	35,9%	37,5%
Tramite il coaching	25,7%	27,9%	17,0%	35,0%	25,8%	23,2%	24,1%	28,8%	23,3%
Ho ricevuto affiancamento da parte di altri colleghi	23,1%	21,7%	28,6%	28,8%	25,3%	18,8%	26,2%	23,2%	20,6%
Altro	2,4%	2,0%	4,1%	3,8%	1,9%	2,7%	2,1%	1,6%	3,6%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Supporto offerto dall'azienda attualmente

Se la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di avere ricevuto un supporto nel momento del passaggio di ruolo, la situazione si ribalta se si considera la fase attuale. Il 57,1% dei Manager, percentuale che arriva al 63% fra i Quadri, dichiara di non ricevere attualmente alcun supporto da parte dell'azienda nel ruolo che ricopre attualmente. Questo dato - per cui non sono emerse differenze rilevanti né per l'età, né per l'anzianità professionale - sembra da una parte confermare quanto visto poco sopra e cioè il fatto che le aziende stanno riducendo i supporti formativi ai Manager e dall'altra che comunque questi supporti non sono a lungo termine e nella maggioranza dei casi riguardano un periodo limitato al momento dell'assunzione del nuovo ruolo.

Rispetto ai supporti forniti attualmente non sono emerse differenze nell'ordinamento rispetto a quelli forniti nel passato, tuttavia si evidenzia un generale calo della percentuale dei Manager che dichiarano di avere ottenuto questi supporti. Per quanto riguarda i differenti cluster esaminati, notiamo come i corsi di formazione interni siano maggiormente utilizzati per i Dirigenti (50,4%) rispetto ai Quadri (44,3%) e per i Manager che si trovano a "metà" del loro percorso professionale, cioè fra i 41 e i 50 anni di età e con un'esperienza professionale che varia fra i 10 e i 20 anni, rispetto a quelli più giovani e più maturi. Questo dato sembrerebbe mostrare una maggiore attenzione da parte delle imprese verso quei Manager che hanno ancora la possibilità di crescere professionalmente, ma che nello stesso tempo non sono troppo giovani. Al contrario le informazioni formali legate al contratto e alle regolamentazioni del nuovo livello di inquadramento, come prevedibile, vengono fornite maggiormente ai Manager più giovani e con meno anzianità professionale (Tab.22).

Tab. 22 Tipo di supporto forniti dall'azienda attualmente nell'acquisizione del ruolo ricoperto attualmente - 2012

In quale modo l'organizzazione ti supporta (OGGI) nell'acquisizione del ruolo che ricopri attualmente?	Tot	Inquadramento		Età			Anzianità professionale		
		Dirigenti	Quadri	Fino a 40 anni	41 - 50 anni	Oltre i 50 anni	Meno di 10 anni	Da 10 a 20 anni	Oltre 20 anni
Ho partecipato a percorsi di formazione interni e progetti strategici	49,4%	50,4%	44,3%	44,3%	51,3%	48,6%	47,3%	53,7%	46,1%
Ho partecipato a percorsi di formazione esterni finalizzati all'assunzione di nuove responsabilità e di nuove competenze	38,7%	38,2%	41,2%	38,6%	38,8%	38,7%	37,0%	37,0%	42,0%
Mi ha fornito le informazioni formali legate al contratto e alle regolamentazioni del nuovo livello di inquadramento	30,3%	30,8%	27,8%	42,9%	25,3%	32,5%	35,6%	27,3%	29,5%
Tramite il coaching	20,5%	21,0%	18,6%	30,0%	23,1%	14,2%	22,6%	20,8%	18,7%
Ho ricevuto affiancamento da parte di altri colleghi	17,5%	17,2%	18,6%	15,7%	19,0%	16,0%	21,9%	15,7%	16,1%
Altro	4,1%	3,7%	6,2%	0,0%	4,0%	5,7%	2,1%	1,9%	8,3%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Per quanto riguarda il supporto ricevuto attualmente nell'acquisizione del proprio ruolo si evidenziano delle forti differenze di genere: il 44,4% degli uomini dichiara di ricevere un supporto dalla propria organizzazione contro il 32,7% delle donne. Le differenze aumentano nettamente fra i Manager "maturi", cioè quelli con un'età compresa fra i 41 e i 50 anni e quelli con un'esperienza professionale compresa fra i 10 e i 20 anni. Il 43,7% degli uomini fra i 41 e i 50 anni dichiara di continuare a ricevere un supporto, contro il 28,9% delle donne, mentre per quanto riguarda il cluster relativo all'esperienza professionale il 44,3% degli uomini con alle spalle dai 10 ai 20 anni di esperienza dichiara di ricevere al momento un supporto contro il 23,7% delle donne. Sembra, quindi, che le imprese prestino più attenzione allo sviluppo e alla crescita dei Manager uomini, soprattutto per quei Manager che sono nel pieno della loro crescita professionale e lavorativa. I supporti ricevuti attualmente risultano essere simili a quelli ricevuti al momento dell'acquisizione del ruolo, anche se prevalgono per entrambi i generi i corsi di formazione interni.

Iniziative personali utili alla gestione delle attività lavorative

La maggior parte dei rispondenti, quasi 9 su 10 senza differenze significative per categoria di inquadramento, età e anzianità professionale, dichiara di star facendo qualcosa di propria iniziativa per sviluppare le competenze utili alla gestione della propria attività (Tab.23). Se si incrocia la variabile età con la variabile inquadramento e anzianità professionale emergono tuttavia alcune differenze. Fra i Manager più giovani sono di più i Quadri a cercare di sviluppare autonomamente le competenze utili per la propria attività, mentre la situazione si ribalta fra chi ha più di 50 anni.

Tab.23 Iniziative personali utili alla gestione delle attività lavorative per età (2012)

Svilupi di tua iniziativa le competenze utili alla gestione delle tue attività (Si)	Totale	Dirigenti	Quadri
Fino a 40 anni	83,3%	80,2%	89,8%
Da 41 a 50 anni	89,4%	89,3%	89,5%
Più di 50 anni	86,2%	88,5%	72,9%
Dato generale	87,5%	88,1%	85,1%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Fra le iniziative intraprese dai Manager per sviluppare le proprie competenze prevalgono nettamente, indicata da più della metà dei rispondenti, le iniziative formative proposte direttamente all'impresa, in particolare fra i Dirigenti e fra i Manager con più di 40 anni. Sono invece di più i Quadri e i Manager più giovani, rispetto ai Dirigenti e agli over 40, che seguono iniziative formative a proprio carico o che partecipano a community web. Incrociando la variabile inquadramento con l'età e l'anzianità professionale si evidenziano le differenze fra Dirigenti e Quadri: all'aumentare dell'età e dell'anzianità professionale i primi puntano maggiormente sulle iniziative di formazione proposte all'impresa, mentre i secondi sulle community web.

Soddisfazione del lavoro

Il 71% circa dei rispondenti si ritiene complessivamente soddisfatto dell'occupazione attuale, sebbene la percentuale sia più elevata per i Dirigenti (75%) rispetto ai Quadri (54,6%). L'andamento è confermato anche per tutte le fasce di età, anche se nel caso dei Quadri sono più soddisfatti quelli con meno di 40 anni (61,2%) rispetto al resto dei rispondenti (circa 54%). Un'ulteriore variabile discriminante è il passaggio di inquadramento, i Manager (sia Dirigenti, sia Quadri) che hanno ottenuto l'attuale inquadramento da meno tempo sono complessivamente più soddisfatti (Tab.24).

Tab. 24 Soddisfazione complessiva per categoria di inquadramento, età e passaggio di inquadramento (2012)

Sei complessivamente soddisfatto della tua attuale occupazione?	Tot	Inquadramento		Età			Passaggio di inquadramento		
		Dirigenti	Quadri	Fino a 40 anni	41 - 50 anni	Oltre i 50 anni	1 -2 anni	3 -5 anni	Più di 5 anni
Si	70,9%	75,0%	54,6%	69,3%	71,0%	71,2%	79,0%	69,7%	69,7%
No	29,1%	25,0%	45,4%	30,7%	29,0%	28,8%	21,0%	30,3%	30,3%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia - Fare il Manager oggi (2012)

Gli uomini sono decisamente più soddisfatti rispetto alle donne (71,8% vs. 64,3%), tale differenza è confermata sia per l'età, che per il passaggio di inquadramento. Non emergono differenze significative per quanto riguarda la dimensione aziendale. Sono più soddisfatti i Manager del Commercio e Turismo (77%) rispetto a quelli dell'Industria (70%), degli Altri settori (67,1%) mentre i meno soddisfatti sono quelli che lavorano nelle Società di Servizi (63,5%). I Manager più soddisfatti risiedono nel Nord-est (77,6%), mentre non emergono differenze rilevanti fra le altre aree geografiche (Nord-ovest: 69,7%, Centro-Sud: 67,1%).

I QUADRI NELL'UNIONE EUROPEA

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

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

Le statistiche dell'Unione Europea

La classificazione delle occupazioni nell'Unione Europea

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

- | |
|--|
| 1. Managers |
| 2. Professionals |
| 3. Technicians and associate professionals |
| 4. Clerical support workers |
| 5. Service and sales workers |

6. Skilled agricultural, forestry and fishery workers
7. Craft and related trades workers
8. Plant and machine operators, and assemblers
9. Elementary occupations
10. Armed forces occupations

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

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

Social welfare managers
Education managers
Financial and insurance services branch managers
Professional services managers not elsewhere classified
Hospitality, retail and other services managers
Hotel and restaurant managers
Hotel managers
Restaurant managers
Retail and wholesale trade managers
Retail and wholesale trade managers
Other services managers
Sports, recreation and cultural centre managers
Services managers not elsewhere classified

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

21 Science and engineering professionals
211 Physical and earth science professionals
212 Mathematicians, actuaries and statisticians
213 Life science professionals
214 Engineering professionals (excluding electrotechnology)
215 Electrotechnology engineers
216 Architects, planners, surveyors and designers
22 Health professionals
221 Medical doctors
222 Nursing and midwifery professionals
223 Traditional and complementary medicine professionals
224 Paramedical practitioners
225 Veterinarians
226 Other health professionals
227 Medical Assistant professionals
23 Teaching professionals
231 University and higher education teachers
232 Vocational education teachers
233 Secondary education teachers
234 Primary school and early childhood teachers
235 Other teaching professionals

24 Business and administration professionals
241 Finance professionals
242 Administration professionals
243 Sales, marketing and public relations professionals
25 Information and communications technology professionals
251 Software and applications developers and analysts
252 Database and network professionals
26 Legal, social and cultural professionals
261 Legal professionals
262 Librarians, archivists and curators
263 Social and religious professionals
264 Authors, journalists and linguists
265 Creative and performing artists

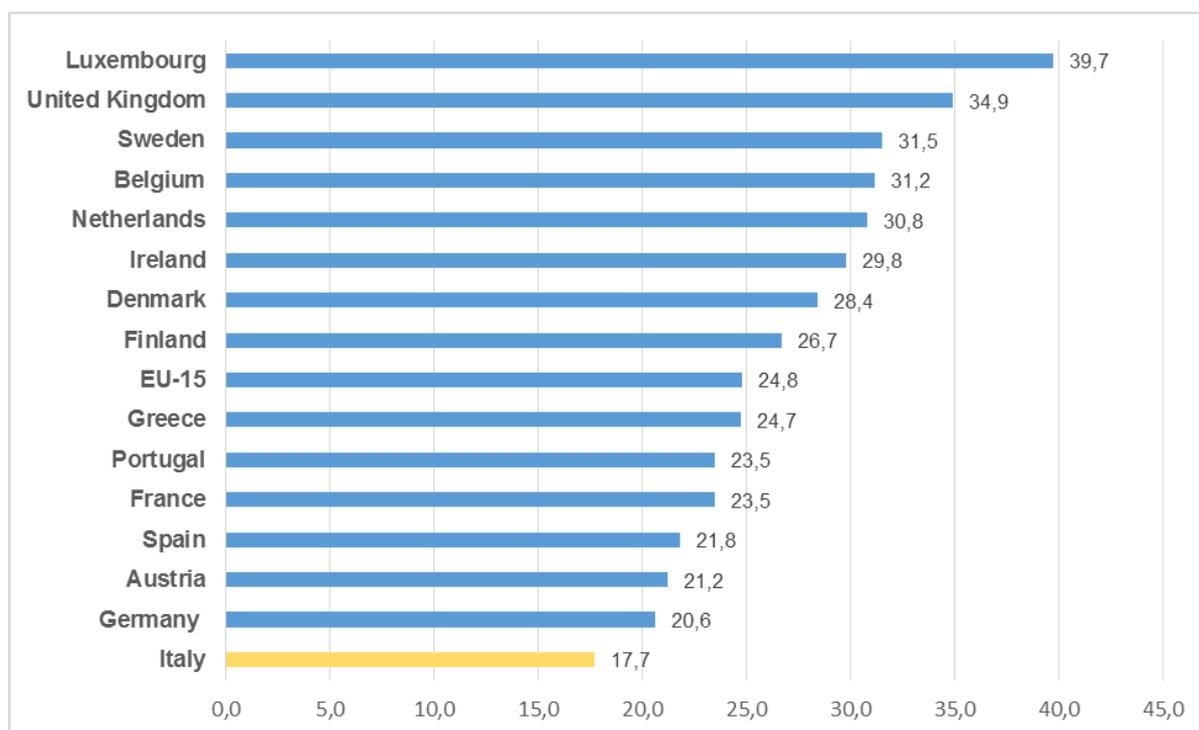
La categoria italiana dei Quadri può quindi rientrare, a seconda del ruolo e delle mansioni svolte, nelle macro classi ISCO 1 e 2. A livello dei 10 *major group* ISCO non è, quindi, possibile effettuare una comparazione mirata tra le figure dei Quadri nella varie nazioni europee. Ai fini di un confronto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

Managers e Professionals: un confronto europeo

I grafici sotto riportati mostrano, per ciascuno dei paesi appartenenti alla UE-15, l'incidenza sull'occupazione totale nonché la ripartizione per genere della categoria dei *Manager* e dei *Professional*, sia del settore pubblico che del settore privato.

Nell'Unione Europea a 15 (EU-15), i *Manager* congiuntamente alla categoria dei *Professional* ammontano complessivamente - nel corso del 2013 - a quasi 42 milioni di lavoratori e rappresentano il 24,8% dell'occupazione totale. Le nazioni con la maggiore quota di *Manager* e *Professional* sono il Lussemburgo (39,7%) e il Regno Unito (34,9%), seguono la Svezia, il Belgio e i Paesi Bassi. L'Italia si posiziona all'ultimo posto del ranking, con il 17,7% - l'unico dei paesi EU-15 a scendere al di sotto della soglia del 20% (Fig.10)

Fig.10 Incidenza di *Manager* e *Professional* (ISCO-08) nel settore privato e pubblico sull'occupazione totale nei paesi delle EU-15 – valori % (Anno 2013)



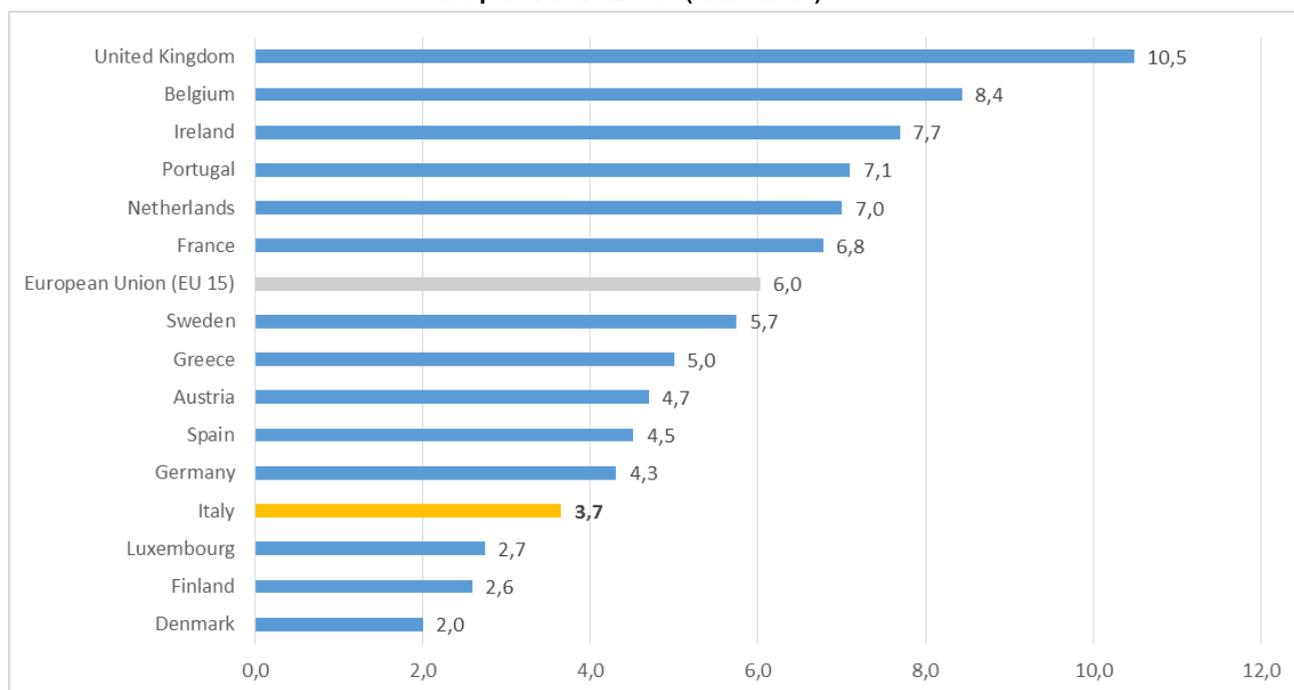
Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour Force Survey)

Considerando il dato disaggregato, i *Manager* ammontano nell'insieme a più di 10 milioni e rappresentano il 6,1% dell'occupazione totale. Nella generalità dei paesi comunitari, i manager del settore pubblico prevalgono numericamente su quelli del settore privato. In Italia, in particolare, i primi rappresentano il 57,7 per cento del totale ed i secondi il rimanente 42,3 per cento. Il paese con la maggiore incidenza di *Manager* è il Regno Unito, dove si registrano 10,5 *Manager* per ogni 100 dipendenti, seguito a distanza dal Belgio (8,4%), dall'Irlanda (7,7%) e dal Portogallo (7,1%). L'Italia occupa la quart'ultima posizione in graduatoria, con un'incidenza del 3,7% (Fig.11).

Il rapporto Manager/Occupati risulta in Italia pari a poco più della metà della media UE-15. Tale circostanza appare essenzialmente ascrivibile ai seguenti fattori:

- 1) alla frammentazione del tessuto produttivo in una miriade di imprese di piccola e piccolissima dimensione, operanti per lo più nei settori tradizionali a basso valore aggiunto. In Italia le imprese con meno di 10 dipendenti, ossia la stragrande maggioranza del totale, assorbono il 9,7% dei Dirigenti, quelle da 10 a 99 dipendenti il 36,3%, quelle da 100 a 499 dipendenti il 31,3% e quelle con almeno 500 dipendenti il restante 22,7 %
- 2) all'elevato carico di oneri fiscali e contributivi che grava sul costo del lavoro delle alte professionalità
- 3) alle notevoli difficoltà che ancora oggi incontrano le donne ad accedere alle posizioni al vertice della gerarchia aziendale.

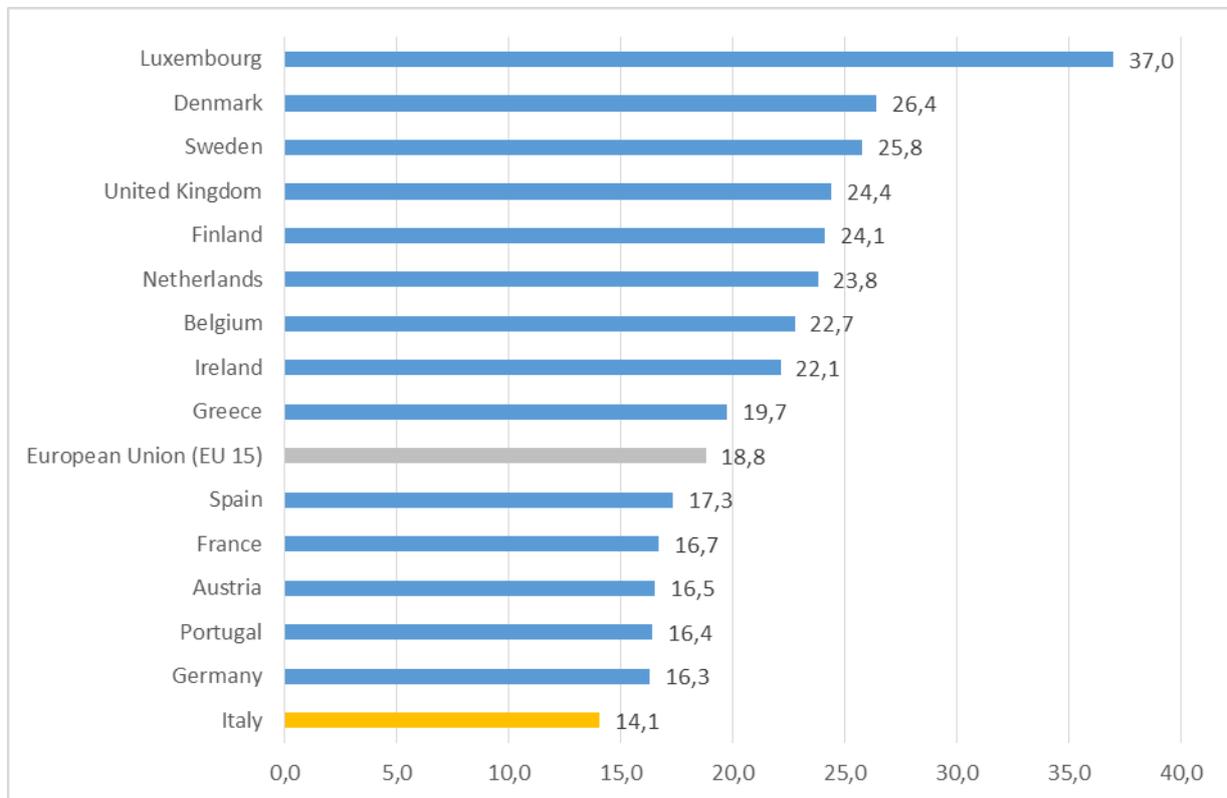
Fig.11 Incidenza di *Manager* (ISCO-08) 15-64 anni nel settore privato e pubblico sull'occupazione totale nei paesi delle EU-15 (Anno 2013)



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

Record negativo dell'Italia anche per l'incidenza dei Professional sulla struttura occupazionale. Con il 14,1% di Professional il nostro Paese si pone anche in questo caso all'ultimo posto della graduatoria, a fronte di una media UE-15 del 18,8% (Fig.12).

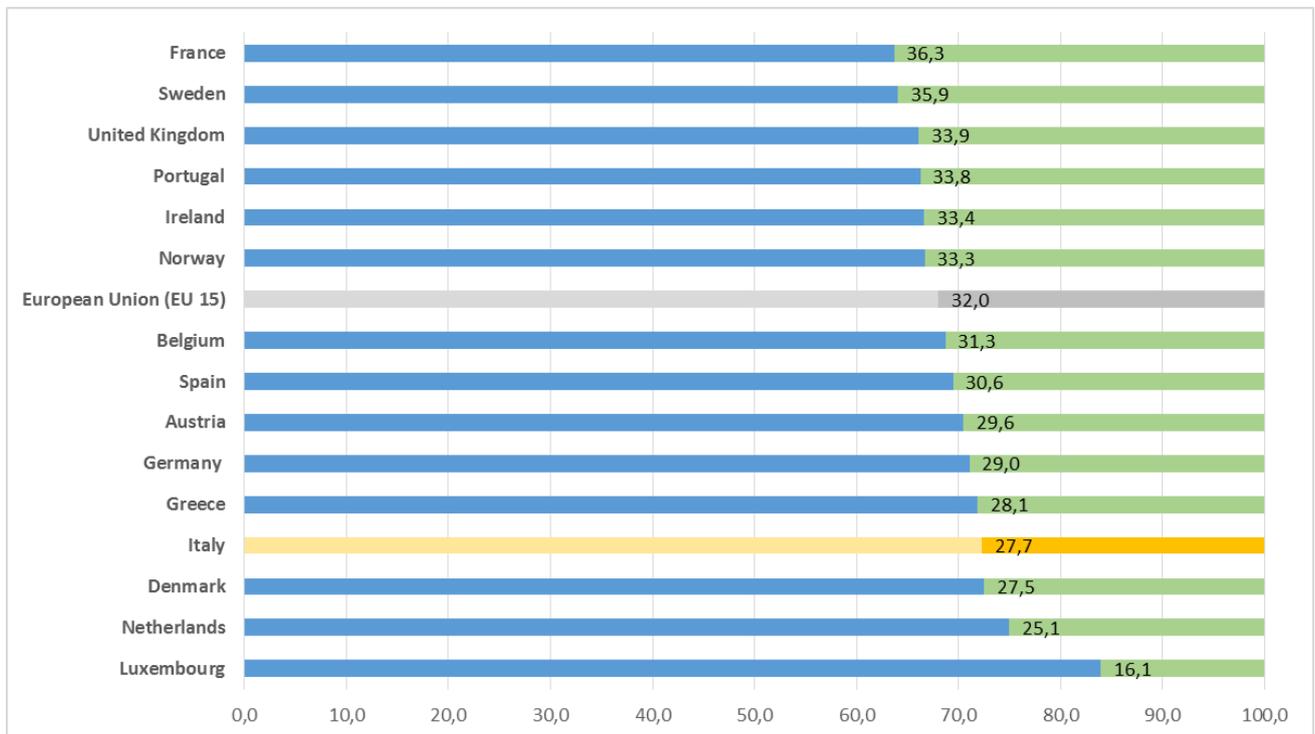
Fig.12 Quota di Professional (ISCO-08) nel settore privato e pubblico sull'occupazione totale nei paesi della EU-15 (Anno 2013)



Fonte: Elaborazione Doxa su dati Eurostat (EU Labour ForceSurvey)

In Italia solo il 27,7% dei *Manager* è di sesso femminile, contro una media Ue-15 del 32%. Nella relativa graduatoria europea il nostro Paese occupa la quart'ultima posizione, preceduto sia dalla Grecia (28,1%) che dalla Spagna (30,6%). Il divario rispetto agli altri partner della UE-15 può essere apprezzato meglio se si considera che in Italia per ogni 1.000 donne che lavorano solo 24 possiedono la qualifica di *Manager*, contro le 42 della media europea (Fig.13).

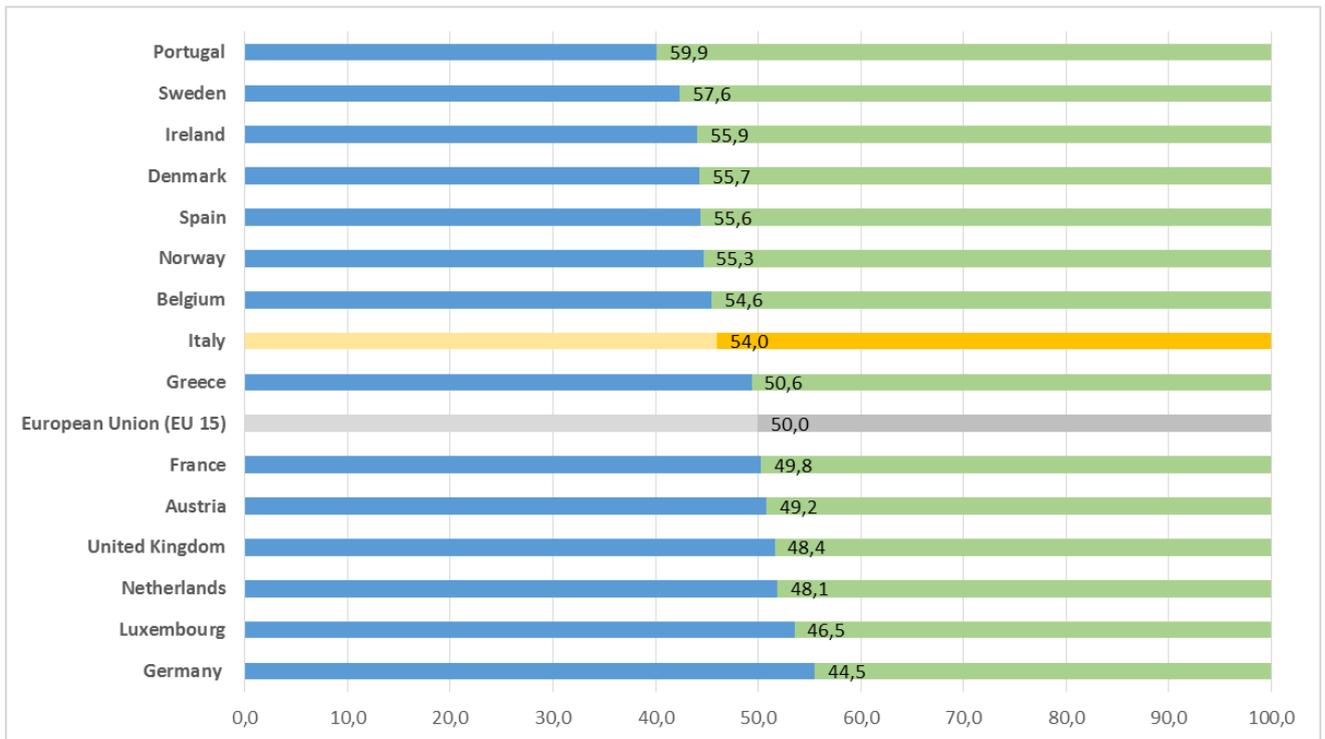
Fig.13 Quota di *Manager* (ISCO-08) 15-64 anni nel settore privato e pubblico nei paesi della EU15 per genere - (valori %) - Anno 2013



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

Assai diverso è lo scenario di genere nell'ambito della categoria dei *Professional*. L'Italia si pone addirittura al di sopra della media europea (50%) con una presenza femminile che supera perfino quella maschile (54% vs. 46%). In testa alla graduatoria troviamo Portogallo (60%), Svezia (57,6%) e Irlanda (55,9%) (Fig.14). Il dato positivo fatto registrare dall'Italia va interpretato alla luce del fatto che nella classe dei *Professional* sono incluse tutte le professioni qualificate legate al settore dell'Istruzione e della Sanità che, come è noto, sono caratterizzate nel nostro Paese da una prevalenza di lavoratrici donne.

Fig.14 Quota di *Professional* uomini e donne (ISCO-08) 15-64 anni nel settore privato e pubblico nei paesi della EU15 per genere (valori %) - Anno 2013



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

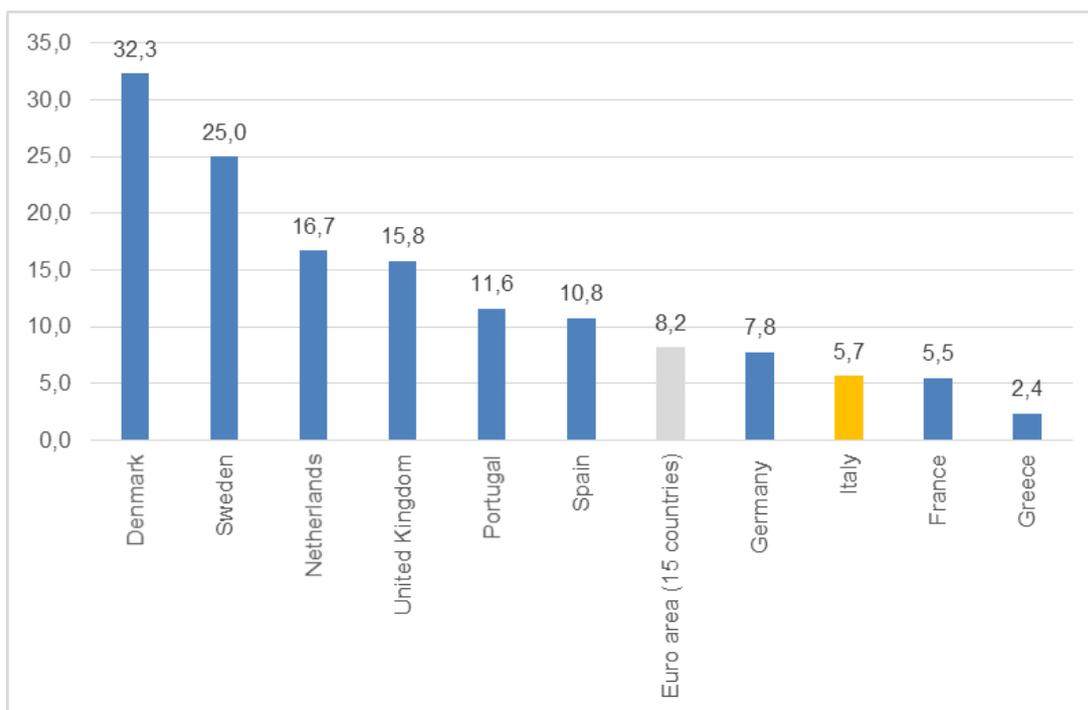
La formazione continua nelle imprese: il contesto europeo e le specificità italiane

La rilevazione Eurostat *Continuing Vocational Training Survey* (CVTS) fornisce informazioni sulle attività di formazione del personale delle imprese operanti nei settori dell'industria e dei servizi, con almeno dieci addetti. Le attività di formazione presa in considerazione sono quelle finanziate in tutto o in parte dall'impresa, incluse le attività realizzate con il sostegno delle politiche pubbliche o dei fondi settoriali.

Il XVI Rapporto sulla Formazione Continua (Isfol 2013) mette in luce come il posizionamento dell'Italia nel *ranking* europeo delle imprese che hanno realizzato attività formativa per i propri addetti sia passato dal terzultimo posto nel 2005 al 18° posto nel 2010. L'impegno delle imprese italiane verso le esigenze di aggiornamento del personale è fortemente in crescita rispetto ad altri paesi dell'Unione Europea: il 56% di esse hanno svolto formazione corsuale e/o non corsuale, con un incremento in cinque anni del 75%, a fronte di un incremento medio europeo del 10%.

Nonostante ciò, il risultato ottenuto non consente ancora di raggiungere in pieno una posizione centrale nella graduatoria europea (Fig.15). Infatti, nel complesso l'Italia rimane tra i paesi dove il benchmark è al di sotto della media europea, seppure in linea con nazioni come Germania e Francia, ma al di sotto di Spagna, Portogallo e Regno Unito. Molto distanti rimangono i sistemi scandinavi e l'Olanda, in cui la propensione e la fruizione alla formazione, al di là delle maggiori possibilità offerte dal sistema, vengono percepite come una sorta di dovere "civico" e vissute come un diritto per la persona e uno strumento necessario per l'individuazione di posti di lavoro qualificati.

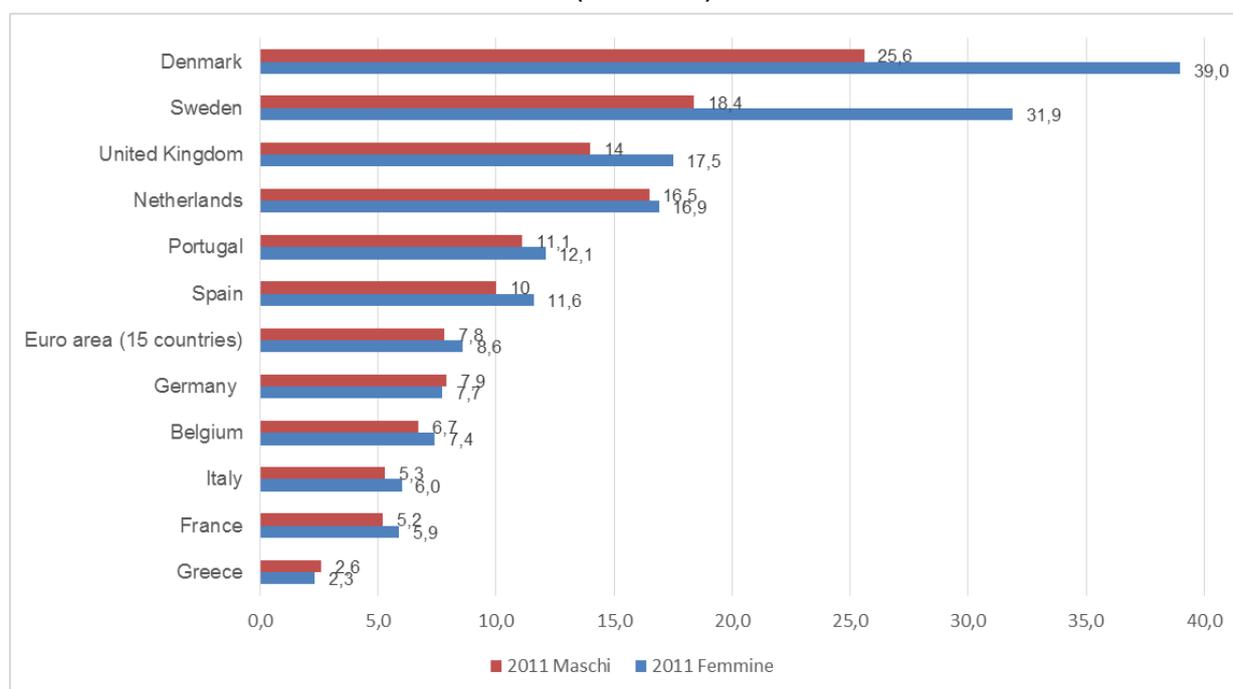
Fig.15 - Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista in alcuni paesi dell'Unione Europea (valori %) – Anno 2011



Fonte: Elaborazione Isfol su dati Eurostat, 2011

Ulteriore dato che contraddistingue il benchmark negli anni è la maggiore propensione alla formazione da parte delle donne sugli uomini (Fig.16). Le ragioni di tale fenomeno sono molteplici e variano da realtà a realtà. Se nel Nord-Europa ciò è coerente anche con la struttura occupazionale, in altri contesti e specie in quelli mediterranei, tra cui l'Italia, la maggiore difficoltà a entrare nel mercato del lavoro, spinge le donne a fornirsi di maggiori competenze e/o di considerare la formazione e l'istruzione come una sorta di area di attesa o di transito. A tal proposito non va sottovalutato quel fenomeno che operatori della formazione e alcuni osservatori chiamano di "formati seriali", ossia persone, specie donne, che continuano a frequentare corsi di formazione reiterando spesso errori per mancanza di un vero orientamento professionale.

Fig.16 Popolazione 25-64 anni che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti per genere in alcuni paesi dell'UE (Anno 2011)



Fonte: Elaborazione Isfol su dati Eurostat, 2011

Analogamente conosciuto è anche l'andamento del benchmark nelle diverse fasce di età, dove in tutti i paesi è tra i più giovani (25-34 anni) in cui si riscontra il valore più elevato. Se si confrontano le diverse realtà nazionali si notano forti differenze in tutte le fasce d'età, per quanto queste tendano a diminuire proprio in prossimità della classe più avanzata, se si fa eccezione per la Danimarca, il cui valore di 23,9% di 55-64enni in formazione è di gran lunga il più elevato anche rispetto alla fascia più giovane di quasi tutti i paesi considerati (Tab.25).

Nel complesso si evidenzia come nella maggior parte della realtà nazionali le politiche di *active aging*, spesso centrate anche su iniziative di formazione, non sembrano significativamente incidere sui comportamenti di persone e imprese. Le strategie operate di "trattenimento" nei luoghi di lavoro dei lavoratori

più anziani nell'ambito delle riforme dei sistemi pensionistici, hanno in tal senso, posto un freno a qualsiasi politica di accompagnamento. Per quanto riguarda l'Italia si noterà come il livello di partecipazione crolli significativamente tra la classe più giovane e la successiva: ciò, più che in altri paesi, si manifesta a seguito della presenza significativa di giovani con oltre 24 anni ancora coinvolti in processi di studio universitari che influenzano il valore nella classe d'età più giovane.

Tab.25 Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista per classi di età – val % (Anno 2012)

	25-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55-64 anni
European Union (27 countries)	15,3	8,9	7,4	4,5
Denmark	43,1	31,4	29,1	23,9
Germany	18,1	6,8	5,3	2,9
Greece	6,9	2,4	1,6	0,7
Spain	18,2	10,5	8,0	5,2
France	9,5	6,3	4,6	2,6
Italy	13,6	5,7	4,8	3,0
Netherlands	26,6	17,4	14,2	8,6
United Kingdom	19,9	16,9	15,4	10,2

Fonte: Elaborazione Isfol su fonte Eurostat

L'incidenza della formazione professionale cresce con l'aumentare della dimensione d'impresa. Le grandi imprese realizzano i processi formativi al loro interno, collegandolo spesso alle strategie aziendali. Ad investire maggiormente in formazione sono le società che operano nei servizi finanziari (oltre il 92%), mentre minore interesse per la formazione si registra nel tessile, nella ristorazione, nel commercio, settori a basso contenuto di innovazione.

Le statistiche ufficiali nazionali: Spagna, Francia e Regno Unito

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

I Quadri spagnoli: Mandos Intermedios

Nel 2012 (ultimi dati disponibili) l'Istituto Nacional de Estadística (INE) rileva 1.025.800 lavoratori con la qualifica di *Mandos Intermedios*, pari al 5,9% dell'occupazione totale (dipendente e non dipendente) (Tab.26). Il confronto con i dati dell'anno precedente (2011) indica una variazione percentuale negativa (-0,7%), vale a dire una sostanziale stabilità del numero dei Mandos Intermedios. Il confronto con il passato meno recente, però, mostra come dal 2005 al 2012 questa categoria abbia sperimentato una decrescita del -10,6%.

Tab.26 Mandos intermedios (valori assoluti e % su totale popolazione occupata), Spagna 2005-2012

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
<i>Mandos Intermedios</i>	1.025.800	1033,4	1049,1	1069,5	1051,3	1135	1014,2	1147,6
	5,9%	5,7%	5,7%	5,7%	5,2%	5,6%	5,1%	6,0%

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

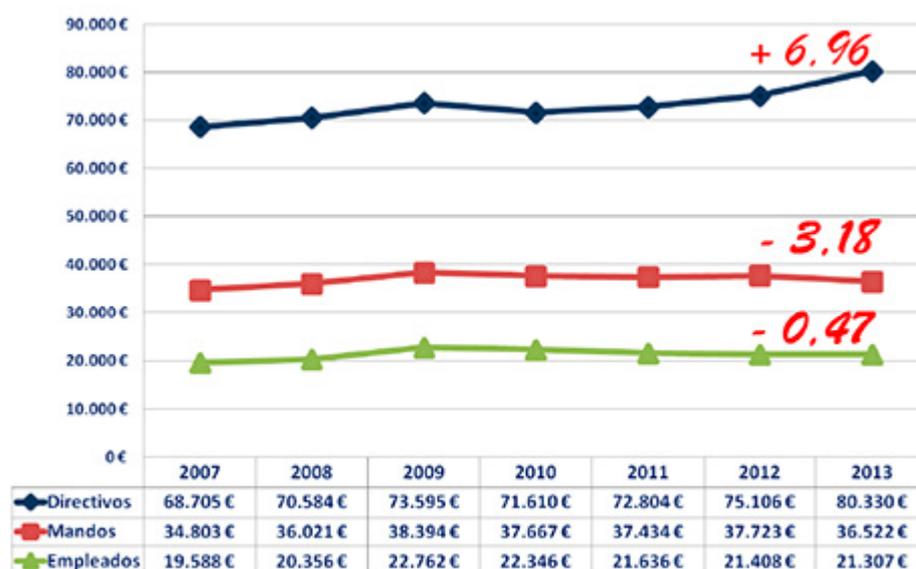
Nel 2012 l'incidenza delle donne appartenenti alla categoria dei Mandos Intermedios sul totale dell'occupazione femminile è del 4,9% a fronte del 6,8% degli uomini (Tab.27). Anche in Spagna, come in Italia, così come nel resto dell'Unione Europea è evidente lo svantaggio competitivo delle donne nel raggiungere le posizioni apicali della gerarchia lavorativa.

Tab.27 Occupati per posizione professionale (valori % rispetto al totale del rispettivo sesso), Spagna 2011-2012

Posizione professionale	2012		2011	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Empleado (con jefes y sin subordinados)	62,5	76,5	63,4	77,6
Encargado, jefe de taller o de oficina, capataz	8,0	4,8	8,1	4,6
Mando intermedio	6,8	4,9	6,4	4,8
Director de pequeña empresa, departamento	9,1	4,7	9,0	4,5
Director de empresa grande o media	1,2	0,4	1,1	0,5
Ocupado independiente (sin jefes ni subordinados)	12,2	8,6	11,6	7,7
No sabe	0,3	0,2	0,3	0,2
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0

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

In Spagna i Mandos Intermedios guadagnano nel 2013 36.552 euro lordi contro gli 80.330 euro dei Dirigenti (Directivos) e i 21.307 degli impiegati (Empleados). Secondo lo studio spagnolo EADA-ICSA (2014), rispetto all'anno precedente le retribuzioni salariali percepite nel 2013 dei Mandos Intermedios diminuiscono in modo consistente (-3,2%) rispetto alle retribuzioni dei Dirigenti (Directivos) che al contrario aumentano sensibilmente (+7%) e rispetto a quelle degli impiegati che rimangono sostanzialmente stabili (-0,5%).



Fuente: Informe de Remuneraciones ICSA Grupo 2013-2014

Fig.17 Evoluzione del potere d'acquisto per posizione professionale in Spagna (2007- 2013)



In Spagna i Mandos Intermedios risultano la categoria più colpita dalla crisi, tanto che nel periodo 2007-2013, hanno perso l'8,6% del potere d'acquisto. L'inflazione, infatti, è salita al 13,5% mentre i salari dei Mandos Intermedios sono aumentati solo del 5%, a fronte di un tasso di crescita decisamente più elevato sia per i Dirigenti (+17%) e che per gli impiegati (+8,7%).

I Cadres francesi e i Middle Manager inglesi

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

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

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

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

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

Nel 2012 in Francia i "Cadres et professions intellectuelles supérieures" rappresentano il 9,6% dell'occupazione totale, con un'incidenza femminile del 40,2%. Su 1000 donne occupate 74 rientrano in questa categoria, mentre tra gli uomini il numero sale a 120 (Tab.28). Come in Italia, si osserva una prevalenza femminile tra le figure professionali dell'Istruzione (55,3% di donne contro il 44,7% di uomini).

Tab.28 Popolazione di 15 anni e oltre per categoria socio-professionale PCS (valori %), Francia – Anno 2012

	Uomini	Donne	Totale	Incidenza % delle donne
<i>Catégorie socioprofessionnelle (PCS)</i>				
<i>Cadres, professions intellectuelles supérieures</i>	12,0	7,4	9,6	40,2
Professions libérales	1,2	0,8	1,0	41,8
Cadres de la fonction publique	1,1	0,8	1,0	45,3
Professeurs, professions scientifiques	1,5	1,7	1,6	55,3
Profession de l'information, des arts et des spectacles	0,7	0,6	0,6	47,1
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise	3,2	2,4	2,8	44,6
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	4,3	1,1	2,6	21,7
Professions intermédiaires	13,6	13,1	13,3	51,2
Professeurs des écoles, instituteurs et assimilés	1,3	2,4	1,9	67,2
Professions intermédiaires de la santé et du travail social	1,3	4,1	2,8	76,8
Clergé, religieux	0,0	0,0	0,0	9,6
Professions intermédiaires administratives de la fonction publique	0,9	1,1	1,0	58,3
Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises	3,7	4,5	4,1	57,2
Techniciens	4,4	0,6	2,4	13,7
Contremaîtres, agents de maîtrise	2,0	0,3	1,1	13,6
Employés	7,8	23,5	16,0	76,6
Employés civils et agents de service de la fonction publique	2,3	7,3	4,9	77,6
Policiers et militaires	1,8	0,2	1,0	12,6
Employés administratifs d'entreprise	1,3	5,4	3,4	82,1
Employés de commerce	1,3	3,6	2,5	74,7
Personnels des services directs aux particuliers	1,1	7,0	4,2	87,1
Ouvriers (y compris agricoles)	20,8	4,6	12,4	19,6
Ouvriers qualifiés de type industriel	4,4	0,7	2,5	15,6
Ouvriers qualifiés de type artisanal	5,8	0,6	3,1	9,8
Chauffeurs	2,5	0,2	1,3	9,1
Ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et du transport	1,7	0,2	1,0	13,2
Ouvriers non qualifiés de type industriel	3,2	1,3	2,2	31,4
Ouvriers non qualifiés de type artisanal	2,4	1,1	1,7	34,1
Agriculteurs exploitants	1,5	0,5	1,0	28,3
Agriculteurs sur petite exploitation	0,6	0,3	0,4	36,2
Agriculteurs sur moyenne exploitation	0,3	0,1	0,2	22,1
Agriculteurs sur grande exploitation	0,6	0,2	0,4	22,3
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	5,2	1,8	3,4	27,6
Artisans	2,7	0,7	1,7	22,1
Commerçants et assimilés	2,0	1,0	1,5	35,8
Chefs d'entreprise 10 salariés ou plus	0,5	0,1	0,3	16,4

Autres sans activité professionnelle	13,7	21,5	17,7	63,2
Chômeurs n'ayant jamais travaillé	0,9	0,9	0,9	50,5
Élèves ou étudiants	8,6	8,5	8,6	52,0
Personnes diverses sans activité professionnelle de moins de 60 ans	3,5	8,5	6,1	72,5
Personnes diverses sans activité professionnelle de 60 ans ou plus	0,6	3,6	2,2	86,7
Total	100,0	100,0	100,0	52,2

Fonte : Insee, Enquêtes Emploi 2012, Francia

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

Nel 2013 nel Regno Unito i “Managers, Directors & Senior Officials”, con una numerosità di 3 milioni di lavoratori, rappresentano il 10,2% dell’occupazione totale, mentre le Professional occupations ammontano a quasi il doppio (5.868.400) e incidono sull’occupazione totale per quasi il 20% (Tab.29).

Tab.29 Popolazione di 15 anni d oltre per categoria professionale (v.a. e %), Regno Unito – Anno 2013

<i>Categoria professionale</i>	v.a.	(%)
Managers directors and senior officials	3.008.200	10,2
Professional occupations	5.868.400	19,9
Associate professional & technical	4.127.000	14,0
Administrative & secretarial	3.209.600	10,9
Skilled trades occupations	3.179.900	10,8
Caring leisure and other service occupations	2.710.800	9,2
Sales and customer service occs	2.351.200	8,0
Process plant & machine operatives	1.876.100	6,4
Elementary occupations	3.189.100	10,8
Totale	29.520.300	100,0

Fonte: ONS Annual Population Survey

LE INDAGINI DI COMPARAZIONE INTERNAZIONALE SUI MIDDLE MANAGER

Sono scarsi, se non inesistenti, le indagini di comparazione internazionale sui Middle Manager. Chiudiamo pertanto la rassegna sul confronto europeo dei dati disponibili con una fonte che, pur non garantendo i requisiti di rappresentatività del campione, può ad ogni modo fornire degli spunti di riflessione sul diverso significato che il ruolo del Middle Manager può assumere in realtà geo-politiche assai diverse tra loro.

Exploring Middle Manager World

Nel 2013 Wyser, una società di middle search and selection di Gi Group, ha commissionato ad OD&M Consulting, l'indagine *Exploring Middle Manager World* che raccoglie il punto di vista di 1.450 Middle Manager in **Italia, Serbia, Bulgaria, Brasile, Cina** e **India**, rispetto a 5 aree di indagine: 1) caratteristiche più importanti per un Middle Manager, 2) modalità di ricerca di lavoro ed 3) elementi valutati importanti per scegliere un lavoro, 4) elementi presi maggiormente in considerazione per restare in un'azienda, 5) stima dei tempi di reimpiego nel mercato del lavoro.

Dai dati emergono tendenze molto diversificate a seconda del paese d appartenenza, soprattutto per quanto riguarda le prospettive di lavoro. Appaiono scoraggiati i Middle Manager di Italia, Serbia e Bulgaria, mentre sono più ottimisti in Brasile, Cina e India. Il tempo stimato per trovare un lavoro passa dai 15,9 mesi dell'Italia e i 13,7 mesi della Serbia ai 3,3 mesi della Cina, 5,6 del Brasile, 5,7 dell'India; a metà classifica la Bulgaria con 8,5 mesi stimati.

Il modo in cui viene percepito il ruolo del Middle Manager varia a seconda dei paesi. In India (20,0%) ed Italia (14,7%) il Middle Manager si considera principalmente un **comunicatore**, in Brasile (21,3%) e Serbia (20,0%) un **responsabile**, in Bulgaria un **gestore della diversità** (15,3%), mentre in Cina un **esecutore della visione strategica del top management** (21,0%). Diverse anche le priorità per quanto riguarda la scelta del posto di lavoro, la **retribuzione fissa** è al primo posto in Cina, Italia e Serbia, mentre l'**ambiente di lavoro** è visto come l'elemento più apprezzabile in India, Brasile e Bulgaria. Solo un dato sembra mettere d'accordo tutti i paesi: l'area di benefit più importante è per tutti quella dell'**assistenza** e della **previdenza**.

In particolare, i 300 Middle Manager italiani che hanno partecipato all'indagine individuano come caratteristiche fondamentali per occupare questo ruolo: 1) la capacità comunicative (33%), 2) l'autonomia e la responsabilità (31,3%) e le doti relazionali (30,3%).

Nella ricerca di un nuovo lavoro, gli intervistati indicano, tra gli strumenti maggiormente utilizzati, i siti aziendali (73,0%), l'auto-candidatura (67,0%) e gli annunci on-line (61,7%); privilegiando una società di

ricerca e selezione sulla base del livello di copertura territoriale (88,7%), della professionalità del personale (88,0%) e della sua immagine (87,3%).

Scelgono, infine, il posto di lavoro basandosi su tre elementi: retribuzione fissa offerta (48,7%), sicurezza (34,3%) e possibilità di carriera (28,3%).

Ciò che convince, invece, i rispondenti italiani a rimanere in un'azienda è la retribuzione fissa (40,7%), accanto alla sicurezza del posto (24,7%) e l'ambiente di lavoro (23,7%); una discreta importanza è riconosciuta, inoltre, ai benefit, a partire da quelli connessi all'assistenza previdenza (31%), e allo status (auto aziendale e altri servizi di mobilità, 20,0%) e ai servizi alla famiglia (asilo nido interno o convenzionato, assistenza anziani, borse di studio) indicato dal 19,0% dei rispondenti.

Nel nostro Paese, i Middle Manager intervistati esprimono una visione pessimistica rispetto alla possibilità di cambiare posto di lavoro (58,7%) e dichiarano, in media, quasi 16 mesi per trovare un nuovo impiego. Diversa è l'intensità dello scoraggiamento se si prende in considerazione l'età del Middle Manager. Per i giovani Middle Manager italiani (under 30), infatti, i mesi di reimpiego considerati necessari per trovare un nuovo lavoro sono solo 10 mesi, contro i 21 dei colleghi più maturi.

In generale, il mondo dei Middle Manager più "dinamico" è quello dei tre paesi indagati che appartengono all'area BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica), ovvero Brasile, Cina e India. Nel complesso, in queste realtà i Middle Manager, pur essendo in grado di seguire la visione strategica del top management, si preparano a diventare a loro volta Top Manager, sviluppando capacità di leadership ed etica, dichiarandosi fiduciosi rispetto alle loro prospettive occupazionali.

FONTI

Istat	<p>Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro</p> <p>Le informazioni vengono raccolte dall'Istat intervistando ogni trimestre un campione di quasi 77 mila famiglie, pari a 175 mila individui residenti in Italia, anche se temporaneamente all'estero. Sono escluse le famiglie che vivono abitualmente all'estero e i membri permanenti delle convivenze (istituti religiosi, caserme ecc.). L'attuale rilevazione campionaria è <i>continua</i> in quanto le informazioni sono raccolte in tutte le settimane dell'anno e non più in una singola settimana per trimestre. I risultati vengono diffusi con cadenza trimestrale, fatta eccezione per il dettaglio provinciale che ha cadenza annuale.</p>
Inps	<p>Archivi amministrativi INPS delle denunce retributive mensili (Emens)</p> <p>Sono riportate informazioni sulle retribuzioni imponibili previdenziali dei lavoratori dipendenti, contribuenti INPS, limitatamente al settore privato non agricolo e con esclusione dei lavoratori domestici. Le informazioni riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retribuzioni medie giornaliere • Retribuzioni medie annue • Importo dei decili della retribuzione annua.
Sistema Informativo Excelsior	<p>Indagine Excelsior</p> <p>L'Unione Italiana delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, in collaborazione con il Ministero del Lavoro e con l'Unione Europea, realizza, a partire dal 1997, il "Sistema informativo per l'occupazione e la formazione" Excelsior, che ricostruisce annualmente e trimestralmente il Quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, fornendo indicazioni di estrema utilità soprattutto per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro.</p> <p>L'indagine è svolta in ogni provincia italiana dalla rete delle Camere di Commercio con quasi 300.000 interviste dirette o telefoniche all'anno (circa 100.000 per l'indagine annuale e 180.000 per le 4 indagini trimestrali), coinvolgendo le imprese di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni. L'elevato numero di interviste e la metodologia complessiva adottata nella costruzione del campione consentono di ottenere dati statisticamente significativi per tutte le 105 province italiane.</p>
Isfol	<p>Indagine INDACO</p> <p>Indagine quadriennale sulla conoscenza nelle imprese e sui comportamenti formativi degli adulti che rileva indicatori armonizzati a livello europeo sulla domanda e l'offerta di formazione in Italia. Le rilevazioni INDACO utilizzano l'impianto delle rilevazioni statistiche Eurostat CVTS e AES. È così possibile disporre del Quadro della diffusione, in Italia, delle attività di formazione realizzate sul luogo di lavoro dalle imprese o per conto delle imprese, della partecipazione a tali attività, rese disponibili, direttamente o indirettamente, dalle imprese ai propri dipendenti e della partecipazione formativa della popolazione adulta. L'indagine si articola in due parti:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Indagine sulla conoscenza nelle imprese (INDACO-Imprese/CVTS) b) Indagine sui comportamenti formativi degli adulti (INDACO-Adulti)
Isfol	<p>Rapporto annuale sulla formazione continua</p> <p>Rapporto redatto dall'Isfol per conto del Ministero del Lavoro, che propone ogni anno un aggiornamento del quadro delle politiche e dei fenomeni relativi alla formazione continua nelle imprese e per i lavoratori. Relativamente alle figure dei Quadri intermedi il Rapporto propone specifiche elaborazioni a partire da dati Forze lavoro Istat e Eurostat, del Sistema informativo Nexus per il monitoraggio delle azioni finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali, nonché di ricerche ad-hoc condotte dall'Isfol sulle figure chiave dello sviluppo delle imprese (imprenditori, dirigenti, quadri, alte professionalità) e sui lavoratori autonomi.</p>

Asfor	<p>L'Osservatorio Asfor sulla domanda e offerta di formazione manageriale raccoglie informazioni sull'evoluzione delle politiche, delle strategie e delle attività formative realizzate da imprese italiane e internazionali, e sulle azioni che il sistema della formazione manageriale sta attuando per aiutare le imprese ad affrontare le sfide competitive in atto. L'Osservatorio si avvale di due metodologie di indagine: quantitativa (tramite somministrazione di questionari CAWI) e qualitativa (tramite conduzione di focus group).</p> <p>Indagine sulla Domanda di Formazione Manageriale</p> <p>Indagine quantitativa sulla Domanda di formazione manageriale condotta nel 2013 tramite somministrazione di questionari CAWI. I rispondenti sono Capi del personale e Responsabili della formazione e di Corporate University di oltre 70 grandi e medie aziende italiane con un numero medio di dipendenti di 6.828 unità e con un discreto livello di diversificazione e di internazionalizzazione del business. Il settore più rappresentato è quello industriale (39%), seguono i servizi non finanziari (20%) e i servizi finanziari (banche e assicurazioni) (14%)</p> <p>Indagine su Trend evolutivi della Formazione Manageriale</p> <p>L'indagine, di tipo qualitativo, ha coinvolto nel 2013 57 aziende. Sono stati condotti 8 focus group, della durata media di circa 3 ore ciascuno. Ogni focus group ha coinvolto mediamente 7 aziende. Le persone partecipanti ai focus group sono prevalentemente Capi del personale, Responsabili di sviluppo e formazione e Responsabili di Corporate University e Academy interne. La ricerca è stata condotta su tutto il territorio nazionale. I focus group sono stati realizzati a Milano, Torino, Roma, Bari, Ancona, Trieste e per la prima volta nell'edizione 2013 a Bergamo e a Reggio Emilia.</p>
Manageritalia	<p>Osservatorio Manageriale: Fare il Manager oggi</p> <p>L'Osservatorio Manageriale di Manageritalia ha condotto nel 2012 la quarta indagine quali-quantitativa sui Manager, un'indagine rivolta a circa 1.300 Dirigenti e Quadri, che raccoglie informazioni sui diversi aspetti del mondo manageriale: L'indagine ha somministrato un questionario di tipo CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) a cui hanno risposto complessivamente 1.294 Manager. Il campione finale risulta composto dal 79,8% di Dirigenti e dal 20,2% di Quadri. Le donne rappresentano il 13% dei rispondenti contro l'87% degli uomini. I manager delle piccole imprese rappresentano quasi la metà del campione (47,8%) a fronte del 36,7% delle medie imprese e il 16,7 delle grandi aziende.</p>
Eurostat	<p>EU Labour Force Survey</p> <p>L'indagine viene condotta trimestralmente in 28 Stati membri dell'Unione Europea sulla partecipazione al mercato del lavoro della popolazione di 15 anni e oltre e della popolazione al di fuori del mercato del lavoro. Gli Istituti Nazionali di Statistica dei singoli stati sono responsabili della selezione del campione, della predisposizione del questionario, della conduzione delle interviste e della consegna dei risultati a Eurostat secondo gli schemi di codifica concordati.</p> <p>Continuing Vocational Training Survey (CVTS4)</p> <p>L'indagine, realizzata in 27 Stati membri della Unione Europea, più Norvegia e Croazia, ha avuto finora quattro edizioni quinquennali, (1993, 1999, 2005 and 2010). La prossima rilevazione è prevista per il 2015. L'edizione nazionale dell'indagine CVTS è realizzata da Istat con la collaborazione di Isfol. La rilevazione CVTS fornisce il quadro delle attività di formazione del personale delle imprese operanti nei settori dell'industria e dei servizi, con almeno dieci addetti, attraverso la somministrazione di un questionario europeo identico per tutti i paesi. L'attività di formazione presa in considerazione è quella finanziata in tutto o in parte dall'impresa, inclusa l'attività realizzata con il sostegno delle politiche pubbliche o dei fondi settoriali.</p>
Instituto Nacional de Estadística (INE) - Spagna	<p>L'INE è l'organismo ufficiale responsabile per il coordinamento generale dei servizi statistici della Spagna</p> <p>Encuesta de Población Activa</p> <p>Indagine sulle Forze di Lavoro condotta trimestralmente in Spagna su un campione di 65.000 famiglie che corrispondono approssimativamente a 180.000 individui.</p>

Institut National de la Statistique et des Etudes Economique (Insee) - Francia	<p>L'Insee è l'istituto pubblico incaricato della produzione e dell'analisi delle statistiche ufficiali in Francia. Il PCS 2003 è la classificazione delle professioni e della categorie socio-professionali utilizzata dall'Insee nell' Enquêtes Emploi, l'Indagine delle Forze di Lavoro francese.</p>
Office for National Statistics (ONS) - UK	<p>Annual Population Survey (APS) è l'indagine condotta trimestralmente dall'Ufficio Nazionale di Statistica britannico (ONS) su un campione di 170.000 famiglie corrispondenti a circa 360.000 individui, che combina i risultati delle Labour Force Survey inglese, gallese e scozzese.</p>

Riferimenti bibliografici

- Andersen, T.J. 2004. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3): 263–272
- Bigot, R. e Hatchuel, G. (2001) *Le cadres dans la société française: un groupe cohérent et homogène?* CREDOC, Cahier de Recherche n.166
- Boltanski L. (1998) *Les cadres. La formation d'un groupe social; Paris, Minuit, 1982, and Dubar C. Les cadres en France, un groupe professionnel?* in *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.
- Bower, J. L. 1970. *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard University Press.
- Brubakk, B. & Wilkinson, A. 1996. Agents of Change? Bank Branch Managers and the Management of Corporate Culture Change. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (2), 21-43.
- Currie, G. & Procter, S.J. 2005. The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 0022-2380.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47–57.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. 2000. *Building Strategy from the Middle*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huy, Q. N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution in medium-sized firms. *Strategic Change*, 17: 83–99

Kogut, B. & Zander, U. 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organisation Science*, 7(5), 502-518

Lelli M., Giannini M. (1984), *I Quadri nella divisione del lavoro. La riflessione sociologica*, in *Sociologia del Lavoro* n. 22.

Mair, J., and Thurner, C. 2008. Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms. *Strategic Change*, 17, 83–99.

Oswald, S.L., Mossholder, K.W., and Harris, S.G. 1994. Vision salience and strategic involvement: implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15(6), 477–489.

Wooldridge, B. and Floyd, S.W. 1990. The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organisational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.

Indagine Quantitativa

Report finale

Sommario

Introduzione	4
Background	4
Il riconoscimento della categoria del Quadro	4
Le funzioni del Quadro	4
La ricerca quantitativa: metodologia d'indagine	5
INDAGINE QUADRI	6
Il profilo dei Quadri	6
Settore produttivo	6
Genere	7
Età	8
Livello d'istruzione	8
Anzianità di ruolo	10
Distribuzione geografica	10
Le responsabilità di ruolo dei Quadri	12
Percorsi e prospettive di carriera dei Quadri	14
I Quadri e l'identità di ruolo	17
Condizioni di soddisfazione e insoddisfazione dei Quadri	19
I percorsi formativi dei Quadri	21
Focus su genere e formazione	24
Partecipazione ad attività formative promosse da Quadrifor	24
I Quadri e le aspettative di formazione	26
INDAGINE IMPRESE	28
Le figure professionali di riferimento	28
Il profilo delle Imprese intervistate	30
Settore produttivo e dimensione aziendale	30
Rapporti societari e localizzazione dei clienti	31
Concentrazione geografica	33
I Fondi Paritetici Interprofessionali	33
Il profilo dei Quadri delle imprese intervistate	36
Anzianità di ruolo	38
Funzioni/aree di operatività dei Quadri	38
I Quadri: ruoli e funzioni	39
Le responsabilità di ruolo dei Quadri	39
Strumenti per lo sviluppo delle professionalità dei Quadri	45
Focus sulle attività di formazione	47

I PROFILI IDENTITARI DEI QUADRI	52
Il Dirigente in pectore	53
Il Dirigente in pectore secondo le aziende	54
Il Tecnologo	55
Il Tecnologo secondo le aziende.....	56
L'Integratore organizzativo	57
L'Integratore organizzativo secondo le aziende	58
Il solutore di problemi	59
Il Solutore di problemi secondo le aziende	60
Il Quadro senza identità	61
Il Quadro senza identità secondo le aziende	63
Conclusioni	64
Riferimenti bibliografici	66
Allegato 1: Questionario «Indagine Quadri»	68
Allegato 2: Questionario «Indagine Aziende»	76

Introduzione

Il presente report illustra i risultati della ricerca sul ruolo, i fabbisogni e le competenze dei Quadri del Terziario, Distribuzione e Servizi, condotta da Doxa per conto dell'Istituto Quadrifor. La ricerca si è svolta nei primi sei mesi del 2014 e si è avvalsa di una metodologia che ha integrato tecniche quantitative e tecniche qualitative.

L'indagine si pone l'obiettivo di indagare i contenuti legati al ruolo ricoperto dai Quadri, i loro fabbisogni di formazione e di sviluppo delle competenze allo scopo di individuare elementi utili alla futura progettazione dell'offerta formativa dell'Istituto Quadrifor. In linea con le precedenti edizioni dell'indagine (2007 e 2010), lo scopo principale della ricerca è, quindi, acquisire una visione complessiva delle principali sfide professionali ed organizzative ed individuare gli ambiti di competenze da potenziare. In particolare, con la ricerca di tipo quantitativo si è inteso 1) fornire un profilo dei Quadri associati all'Istituto Quadrifor sia in termini socio-demografici, sia in termini di identità, e di fabbisogni e aspettative professionali, 2) identificare le diverse tipologie di Quadri nei confronti della formazione continua e le relative aspettative, 3) individuare potenziali aree di intervento attraverso cui l'Istituto Quadrifor possa rispondere in modo sempre più efficace alle aspettative di crescita professionale dei propri associati.

Background

Il riconoscimento della categoria del Quadro

In Italia i Quadri hanno ricevuto un riconoscimento giuridico formale soltanto con la Legge 13 maggio 1985, n. 190. Tale legge identifica i Quadri come lavoratori subordinati, intermedi come posizione tra dirigenti e impiegati, che dipendono direttamente dall'imprenditore o dai dirigenti, che svolgono attività di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa.

Le funzioni del Quadro

In anni recenti alle due funzioni "tradizionali" del ruolo di Quadro, ossia il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione di processi, risorse e persone, si sono aggiunte altre funzioni che hanno ampliato i confini di tale categoria. Sempre di più i Quadri stanno assumendo le funzioni chiave di: 1) garanti rispetto alla continuità della cultura aziendale, 2) supervisione e *coaching*, 3) presidio dei meccanismi interni, 4) coinvolgimento e clima interno. Affrontare le sfide del futuro e inserirsi al meglio nelle importanti funzioni e nei ruoli che sempre più sono chiamati a ricoprire significa, oggi, per i quadri non solo aggiornare continuamente le proprie competenze tecniche e manageriali, ma anche coltivare e approfondire le cosiddette dimensioni trasversali della professione: negoziazione e capacità di innovazione, comunicazione, *leadership*, *team building* e *teamworking*.

Al tal proposito, ricordiamo che nel corso degli ultimi trent'anni, la ricerca internazionale sul processo decisionale strategico organizzativo si è ampliata fino ad includere non solo i dirigenti (top managers) ma anche la figura del Quadro (middle manager) (Wooldridge *et al.* 2008; Andersen 2004). Bower (1970) è stato uno dei primi studiosi a portare alla luce l'importanza dei middle managers come agenti di cambiamento nelle organizzazioni. Di fatto, il middle management è un tema molto dibattuto in letteratura poiché i Quadri sono considerati, da una parte, come uno dei driver della performance organizzativa (Mair & Thurner 2008) e, dall'altra, come attori che possono giocare il ruolo decisivo dell'intermediario tra il top management e il

livello operativo degli impiegati (Brubakk & Wilkinson 1996). La ragione per cui i middle managers stanno assumendo sempre più un ruolo chiave nelle decisioni strategiche dell'organizzazione è dovuta proprio all'unicità della loro posizione (Floyd & Wooldridge 2000) e il loro coinvolgimento in questo processo sembra portare grande beneficio all'organizzazione (Floyd & Wooldridge 1994). Tra i benefici più rilevanti che gli studi condotti sino ad oggi sul middle management annoverano, ricordiamo, in particolare, 1) il miglioramento delle decisioni strategiche (Wooldridge & Floyd 1990; Huy 2002; Currie & Procter 2005), 2) il rafforzamento del senso di identità/appartenenza all'organizzazione (Kogut & Zander, 1996), 3) il miglioramento della performance dell'organizzazione nel suo complesso (Wooldridge & Floyd 1990), 4) un più forte senso di attaccamento al lavoro (Oswald et al., 1994).

La ricerca quantitativa: metodologia d'indagine

L'indagine quantitativa si articola in due rilevazioni. Nella prima rilevazione l'universo di riferimento è la popolazione di **Quadri** afferenti alle imprese associate all'Istituto Quadrifor, mentre la seconda rilevazione ha coinvolto la popolazione di tutte le **aziende** aderenti all'Istituto al fine di cogliere il punto di vista delle imprese sul tema considerato.

Le interviste sono state somministrate on-line tramite tecnica **CAWI** (*Computer Assisted Web Interview*) nel periodo compreso tra il 10 giugno 2014 e il 02 luglio 2014 per l'indagine Quadri e tra il 10 giugno 2014 e il 21 luglio 2014 per l'indagine Aziende. I vantaggi della modalità CAWI sono rappresentati dal fatto che 1) l'intervistato è maggiormente libero di rispondere ai quesiti che gli vengono posti negli spazi di tempo che ritiene più opportuni e dal fatto che 2) non si rende successivamente necessaria la fase manuale di data entry dei dati raccolti, con la conseguente eliminazione di possibili errori di imputazione nel passaggio dal supporto cartaceo al supporto digitale.

La **numerosità campionaria** complessiva dell'indagine Quadri è di **1.067** individui. Per raggiungere la suddetta numerosità sono state inviate a 26.327 Quadri delle e-mail di invito a partecipare all'indagine. Di queste, il 10% non è stato recapitato per problemi di ricezione dell'account ricevente o per errori nell'indirizzo e-mail/indirizzo obsoleto). In totale 1.628 Quadri hanno effettuato almeno un accesso al link del questionario on-line e di questi 1.067 – ossia il 4% sul totale delle e-mail inizialmente inviate - hanno completato l'intervista.

La numerosità campionaria effettiva dell'Indagine Imprese è risultata lievemente inferiore (**978** casi). Su un totale di 30.822 invii di e-mail, 3.401 Imprese hanno effettuato almeno un accesso al link del questionario. Di queste 978 - ossia il 5,7% sul totale delle e-mail originariamente spedite - hanno portato a termine l'intervista on-line.

Il **questionario** rivolto ai **Quadri** è formato da 34 domande a risposta chiusa e suddiviso in sei sezioni tematiche: 1) profilo socio-demografico e professionale del Quadro, 2) responsabilità e deleghe, 3) percorsi e prospettive di carriera, 4) percorsi formativi, 5) aspettative nei confronti dell'Istituto Quadrifor, 6) fabbisogni formativi futuri.

Il **questionario** rivolto alle **Imprese** è stato somministrato a particolari figure di riferimento delle aziende (responsabili dello sviluppo risorse umane, responsabili del personale, amministratori delegati, titolari, ecc.) ed è costituito da 34 domande a risposta chiusa che rilevano informazioni inerenti quattro aree tematiche principali, tra cui: 1) informazioni generali sull'azienda (settore economico, dimensioni, rapporti societari, ecc.), 2) informazioni sul profilo professionale dei Quadri facenti parte dell'impresa, 3) modelli e strumenti adottati dall'azienda per lo sviluppo professionale dei propri Quadri, 4) informazioni sulla figura di riferimento dell'azienda, ossia il rispondente.

Per quanto concerne la **copertura geografica**, le interviste sono state somministrate sull'intero territorio nazionale.

Indagine Quadri

Il profilo dei Quadri

Settore produttivo

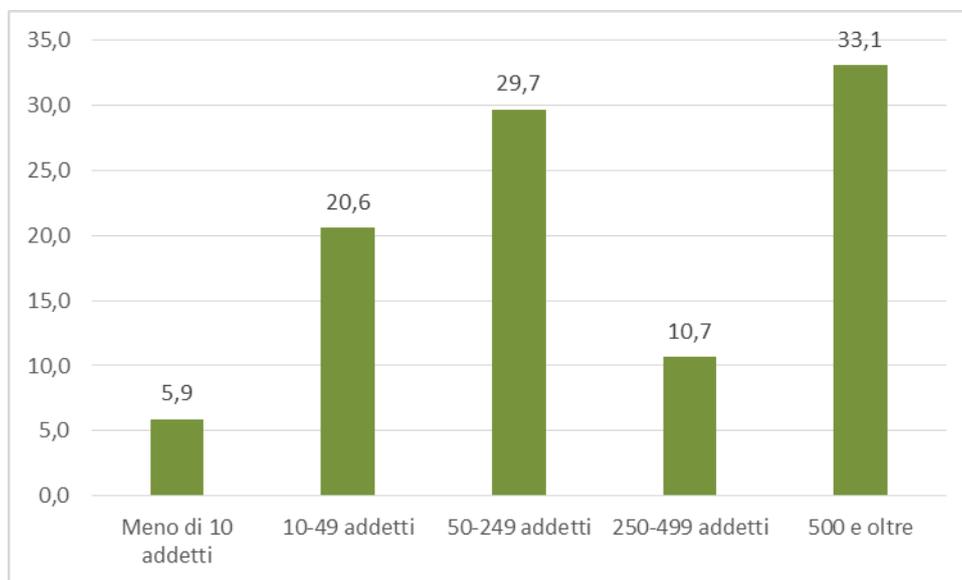
L'indagine ha coinvolto complessivamente i Quadri di aziende concentrate principalmente nei settori dei *servizi e consulenza alle imprese* (21,3%), nel *commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (20,3%) e nel *settore informatico e attività connesse* (16,4%).

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

Settore produttivo	Totale	Uomini	Donne
Attività di servizi / consulenza alle imprese	21,3	17,7	28,6
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli	20,3	20,1	20,9
Informatica e attività connesse	16,4	18,4	12,3
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli)	9,4	10,9	6,3
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli	4,9	5,7	3,1
Attività manifatturiere	4,1	4,7	2,9
Sanità e assistenza sociale	3,7	3,8	3,4
Consulenza direzionale	1,8	1,7	2,0
Telecomunicazioni	1,8	1,7	2,0
Intermediazione monetaria e finanziaria	1,8	1,7	2,0
Attività immobiliari	1,7	1,7	1,7
Ricerca e sviluppo	1,5	1,1	2,3
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	1,2	1,5	0,6
Assicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali	1,1	1,0	1,4
Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria	1,0	1,4	0,3
Alberghi e ristoranti	0,8	0,8	0,9
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0,8	0,3	2,0
Costruzioni	0,7	0,6	1,1
Istruzione	0,7	0,4	1,1
Trasporti e attività connesse	0,4	0,4	0,3
Noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore	0,4	0,5	-
Attività postali e di corriere	-	-	-
Altri servizi pubblici, sociali e personali	4,2	3,9	4,8
Totale	100,0	100,0	100,0
(Base=Totale Quadri)	1.067	717	350

Si tratta per lo più di **imprese di grandi dimensioni** con 250 addetti e oltre (43,8%), di medie dimensioni con 50-249 addetti (29,7%), di piccole dimensioni con 10-49 addetti (20,6%) e, in misura minore, di micro-imprese (5,9%).

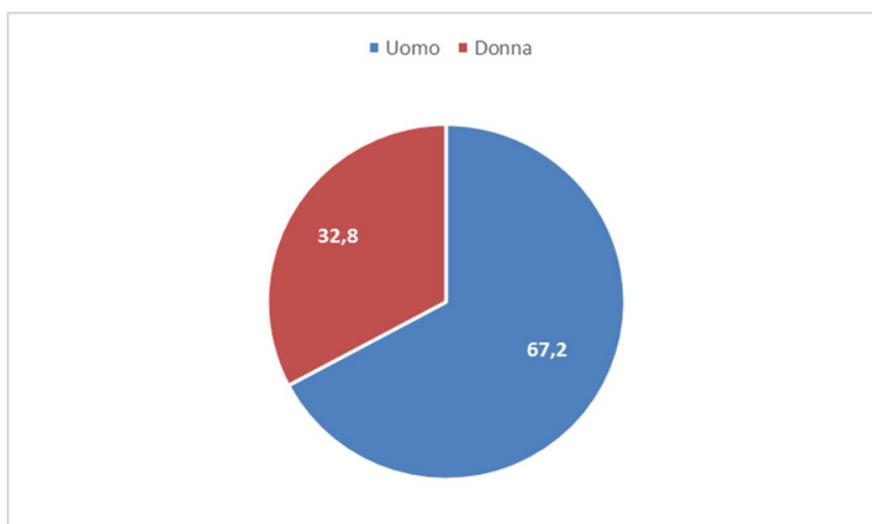
Fig.1 Dimensione aziendale (numero di addetti) delle imprese presso cui lavorano i Quadri intervistati (valori %)



Genere

Il campione dell'indagine Quadri si compone di 1.067 casi, di cui oltre i due terzi sono rappresentati da uomini (67,2%) ed un terzo da donne (32,8%). Considerato che l'universo del campione è costituito da Quadri delle imprese associate all'Istituto Quadrifor (dedito primariamente ad attività di sviluppo della formazione dei Quadri del settore Terziario), il risultato è sostanzialmente in linea con i dati della Rilevazione Istat sulle Forze di Lavoro (RFL 2013) secondo i quali la presenza delle donne Quadro nel settore privato ammonta a livello nazionale al 28,3%. Nel nostro campione la controparte femminile risulta leggermente più alta rispetto alle stime ufficiali che, ad ogni modo, includono l'intero settore privato, non solo il settore terziario.

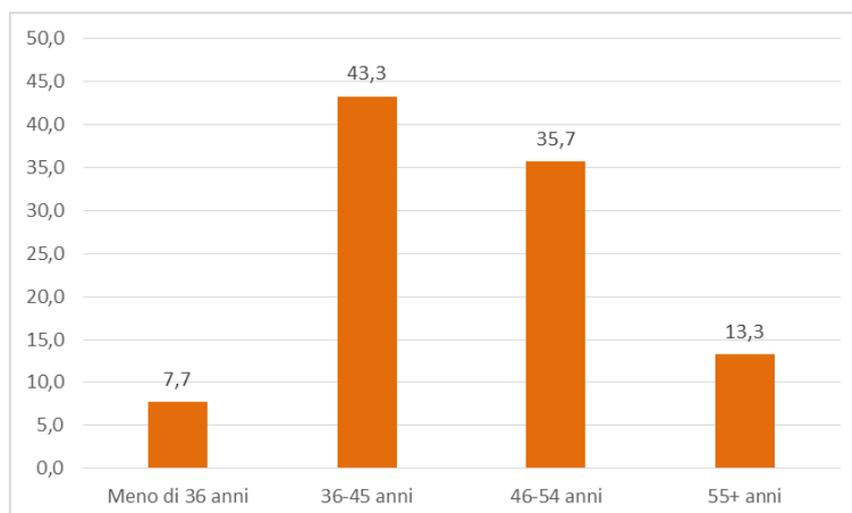
Fig.2 Distribuzione per genere dei Quadri intervistati (valori %)



Età

I giovani **Quadri al di sotto dei 36 anni** - gruppo su cui sarebbe auspicabile convogliare gli investimenti aziendali in formazione e capitale umano - rappresentano appena il **7,7%** del campione (il 7,5% del totale secondo i dati della Rilevazione Forze di Lavoro Istat 2013). La distribuzione per età mostra chiaramente come questo gruppo professionale sia presente soprattutto nelle classi d'età superiori. L'età media si attesta a 45,4 anni per le donne e 45,9 anni per gli uomini. In particolare, la fascia d'età in cui i Quadri del nostro campione si concentrano maggiormente è la classe 46-54 anni, con il 35,7% (in linea con i dati Istat 2013: 38,6%). Va notato, però, che la presente indagine registra un maggiore addensamento di Quadri nella fascia d'età 36-45: il 43,3% rispetto ad un più contenuto 26,8% rilevato dall'Indagine nazionale sulle Forze di Lavoro. Conseguentemente, la fascia d'età più anziana (55 e oltre) è sensibilmente meno popolata (13,3%) nel nostro campione rispetto al dato rilevato dall'Istituto Nazionale di Statistica che segnala, invece, una maggiore incidenza (il doppio) degli over 55 (27,2%).

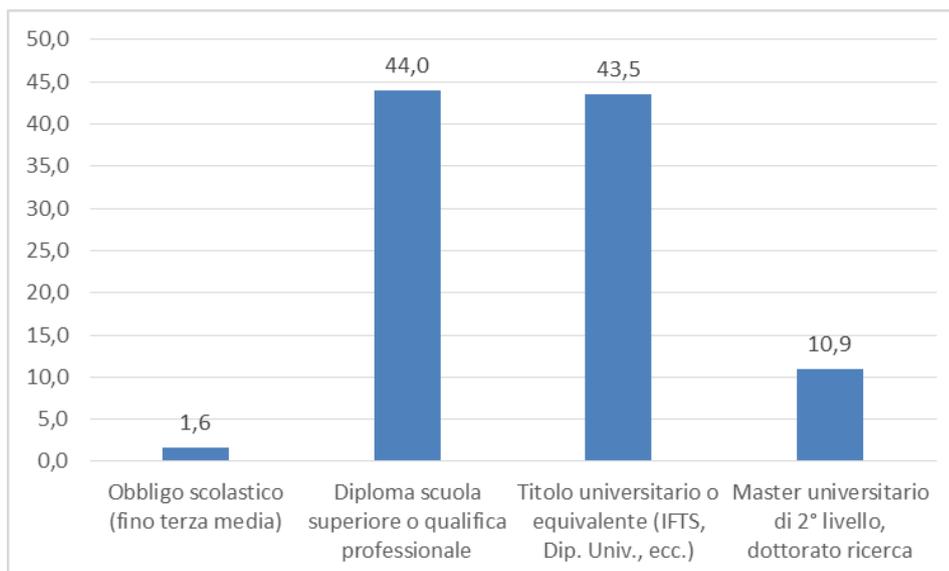
Fig.3 Distribuzione per età dei Quadri intervistati (valori %)



Livello d'istruzione

Quasi il **54,4%** dei Quadri partecipanti all'indagine possiede un **livello di istruzione universitario** o post-universitario (master, dottorato di ricerca, ecc.), mentre il 44% è in possesso di un diploma di scuola secondaria o di qualifica professionale (fig.4). Interessante è la lettura del dato in base al genere. Le donne Quadro possiedono un livello d'istruzione decisamente più elevato rispetto alla loro controparte maschile. Le donne con titolo di studio universitario o post-universitario risultano, infatti, il 61,4% del campione femminile mentre gli uomini solo il 50,9%. Il dato fornisce, pertanto, ulteriore evidenza empirica del divario di genere presente nel mercato del lavoro italiano e, in particolare, in quello della categoria dei Quadri, mercato in cui non solo le donne costituiscono appena un terzo di tale popolazione ma sembrano dover possedere un titolo di studio più elevato rispetto agli uomini se vogliono accedere a posizioni in questa categoria.

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



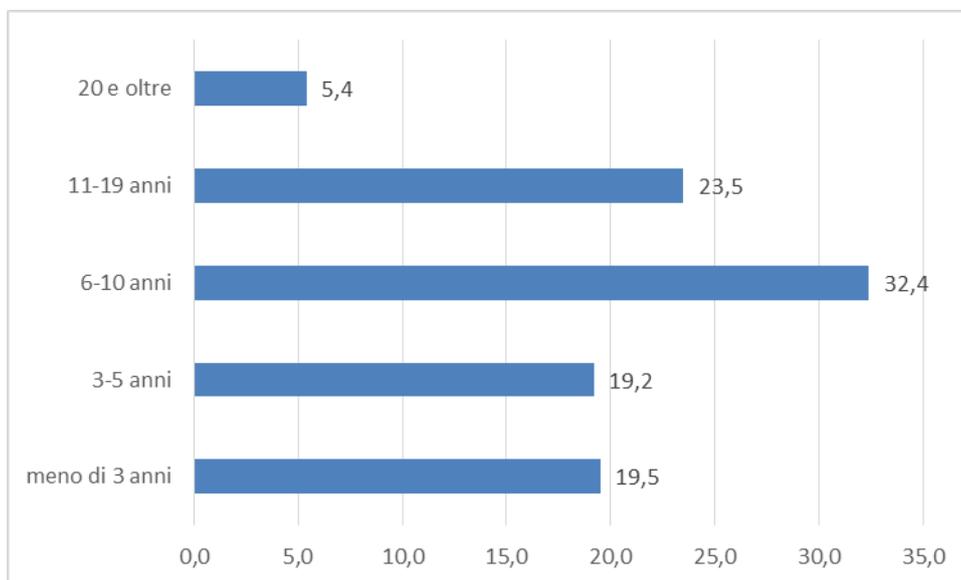
Tab.2 Livello di istruzione per genere dei Quadri intervistati (valori %)

Livello di istruzione	Totale	Uomini	Donne
Obbligo scolastico (fino terza media)	1,6	2,1	0,6
Diploma scuola superiore o qualifica professionale	44,0	47,0	38,0
Titolo universitario o equivalente (IFTS, Dip. Univ., ecc.)	43,5	42,0	46,6
Master universitario di 2° livello, dottorato ricerca	10,9	8,9	14,8
Totale	100,0	100,0	100,0
<i>(Base=Totale Quadri)</i>	1.067	717	350

Anzianità di ruolo

Per quanto riguarda l'anzianità il 19,5% dei rispondenti occupa il ruolo di Quadro da meno di 3 anni, il 19,2% da 3 a 5 anni, il 32,4% da 6 a 10 anni e il 23,5% da 11 a 19 anni, mentre solo il 5,4% ricopre questo ruolo da 20 anni e oltre.

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



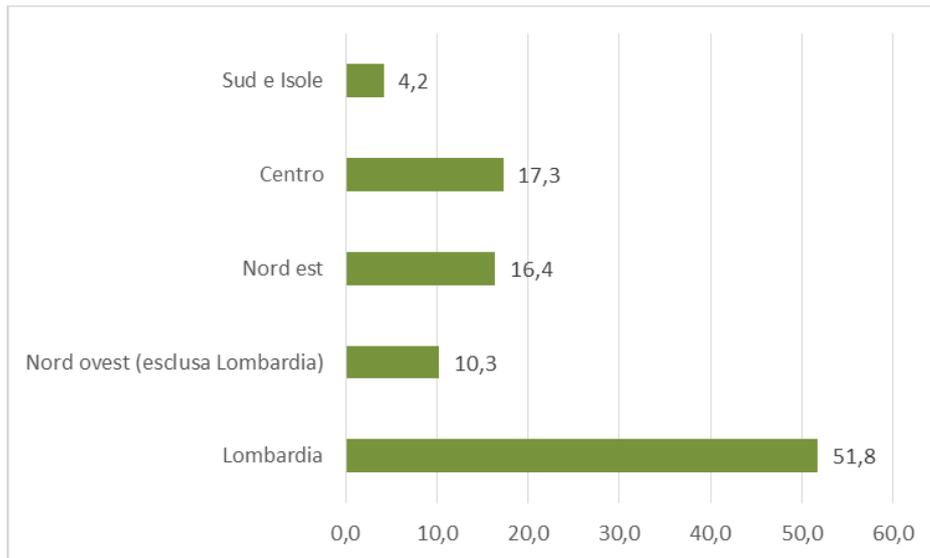
Distribuzione geografica

Esiste, infine, una forte concentrazione territoriale della categoria dei Quadri. Più dei tre quarti di essi risiede nel **Nord** (78,5%), ossia nelle regioni che vantano il maggior numero di medie e grandi imprese. Si concentrano per la gran parte - quasi i due terzi (62,1%) - nelle regioni dell'area geografica del Nord-ovest (di questi quasi il 52% nella sola Lombardia) e nell' area geografica del Nord-est (16,4%). Assai più contenuta, ma certamente non trascurabile, è invece la presenza dei Quadri nelle regioni del Centro (17,3%). Nel Mezzogiorno, invece, il loro numero è molto ridotto e corrisponde al 4,2% dell'intero campione.

Questa particolare configurazione geografica è dovuta sia alle caratteristiche strutturali del tessuto produttivo locale del Sud sia al costo del lavoro delle alte professionalità. Va detto che, rispetto alle fonti ufficiali, si registra nel campione una maggiore incidenza dei Quadri nell'area geografica del Nord-ovest, Lombardia in particolare, dovuta alla forte presenza di associati Quadrifor in questa specifica area¹.

¹ Le imprese lombarde rappresentano il 60% (verificare) delle imprese associate a Quadrifor.

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



Le responsabilità di ruolo dei Quadri

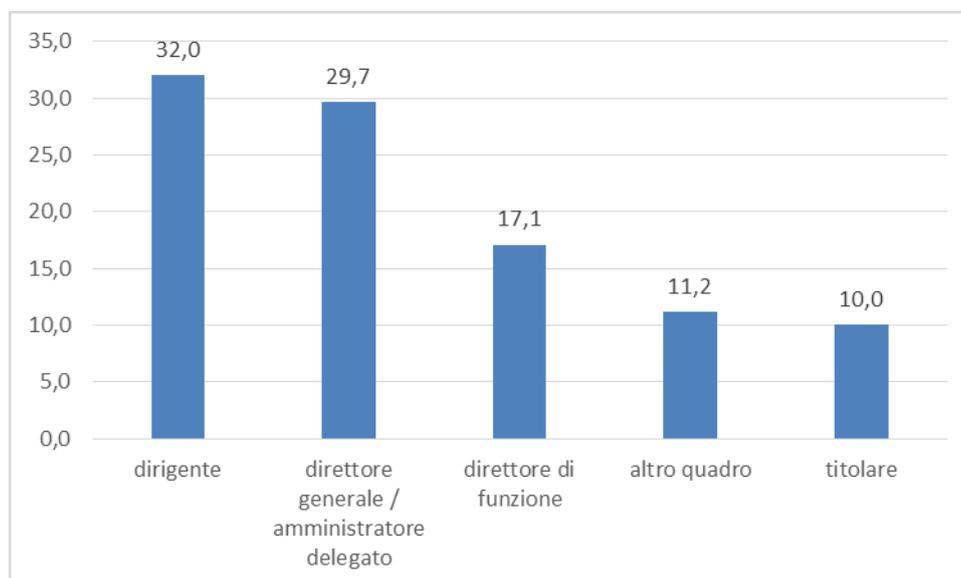
Vediamo ora la percezione dei Quadri intervistati nei confronti della configurazione delle proprie responsabilità di ruolo. Il 71,3% dei rispondenti (70% tra le donne e 72% tra gli uomini) dichiarano di essere diretti responsabili dei collaboratori del proprio team e di gestire tali collaboratori con strumenti forniti dall'azienda (67,7%) o, in misura, minore con strumenti implementati da loro stessi sulla base della propria esperienza (32,3%). È cresciuta, quindi, rispetto al 2010 l'incidenza di Quadri che utilizzano modelli di gestione delle risorse umane, strumenti di *assessment* e competenze di *coaching* forniti dall'azienda (67,7% nel 2014 vs. 42,8% nel 2010). Ciò risulta particolarmente vero soprattutto per le imprese di grandi e medie dimensioni, dove al crescere di addetti cresce anche la quota di Quadri che utilizzano strumenti aziendali, mentre nelle micro-imprese prevalgono ancora strumenti di gestione dei propri collaboratori basati sul portato della propria esperienza professionale (56,5%).

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

Tipo di strumenti	Totale	Meno di 10	10-49	50-249	250-499	500 e oltre
Forniti dall'azienda	67,7	43,5	53,4	67,3	70,2	82,5
Implementati dal Quadro in base all'esperienza	32,3	56,5	46,6	32,7	29,8	17,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Base= Totale Quadri responsabili di un proprio team)	761	46	174	223	84	234

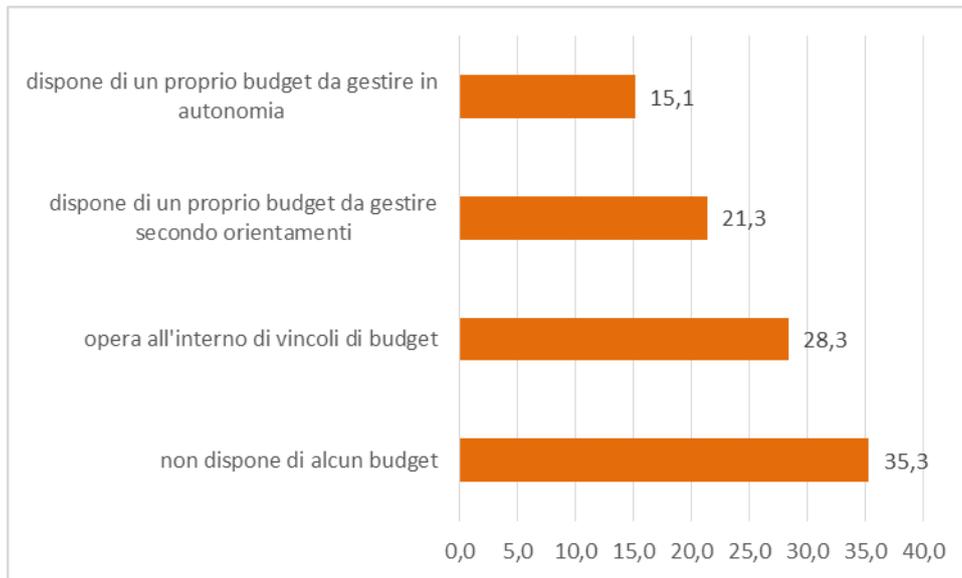
In termini di **struttura gerarchico-funzionale** dell'impresa, quasi un terzo dei Quadri intervistati (32%) risponde gerarchicamente ad un dirigente, il 17,1% al direttore di funzione e l'11,2% ad un altro Quadro. Il 29,7% ha, invece, come proprio interlocutore diretto l'amministratore delegato e il 10% il titolare dell'impresa; ciò a dimostrazione del fatto che in Italia la piramide gerarchica aziendale è spesso organizzata in modo da attribuire al Quadro responsabilità tipiche dei ruoli dirigenziali. Va anche detto che il forte radicamento di questa struttura organizzativa è motivato dalla marcata presenza nel nostro paese di un tessuto produttivo di piccole imprese.

Fig.7 Figure aziendali a cui i Quadri rispondono gerarchicamente (valori %)



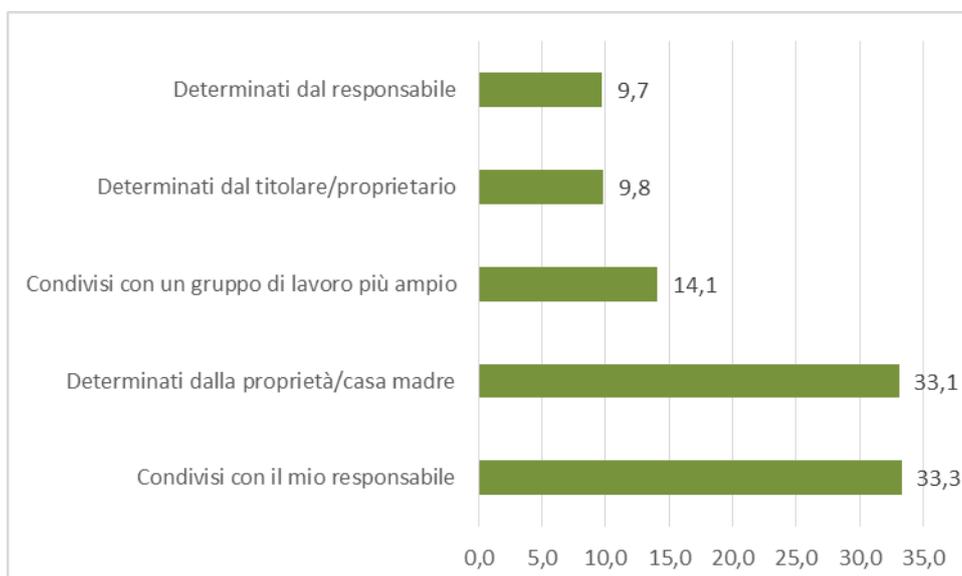
Oltre i due terzi dei Quadri intervistati (64,7%) dispongono di un budget da gestire. Di questi il 43,8% è costretto, però, ad operare all'interno di vincoli di budget, mentre il rimanente 56,2% può gestire il proprio budget in autonomia o secondo orientamenti aziendali. L'età del Quadro incide inevitabilmente sulla configurazione della gestione del budget: ai più giovani viene accordata una minore autonomia che viene, invece, riservata ai Quadri con maggiore esperienza.

Fig.8 Disponibilità di budget da gestire (valori %)



Nonostante la disponibilità di un budget da gestire riguardi la maggiore parte del campione intervistato, gli obiettivi e le modalità di lavoro sono prevalentemente determinate dalla proprietà/casa madre (33,1%), dal titolare/proprietario (9,8%) o dal responsabile (9,7%), mentre, in meno della metà dei casi, vengono condivisi con il proprio responsabile (33,3%) o con un gruppo di lavoro (14,1%).

Fig.9 Determinazione/condivisione degli obiettivi e delle modalità di lavoro (valori %)



Percorsi e prospettive di carriera dei Quadri

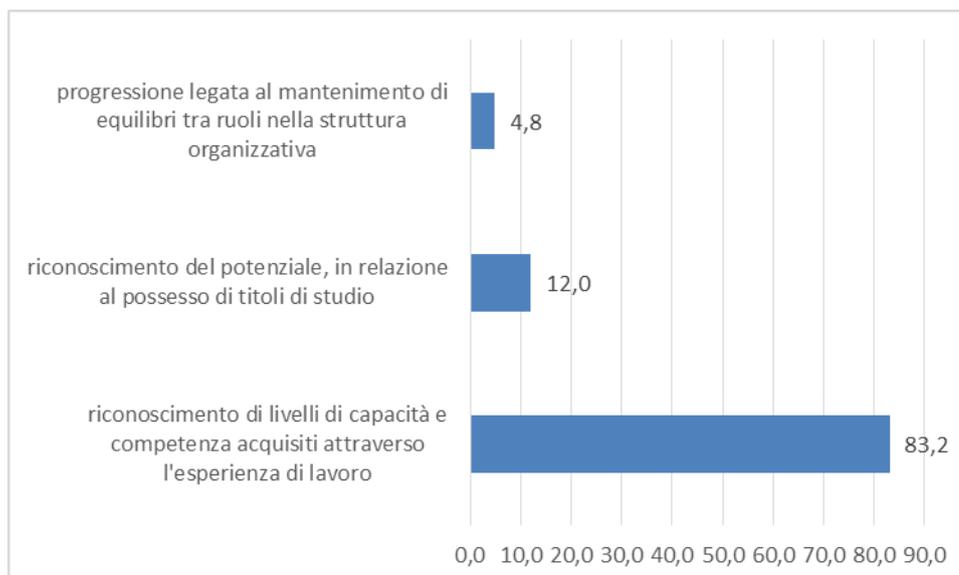
Il 71,3% degli intervistati (70,7% tra gli uomini e 72,6% tra le donne) è diventato Quadro nell'azienda in cui lavora attualmente. Questo è particolarmente vero per i Quadri di età più giovane e per coloro che hanno un'anzianità di ruolo più recente. I Quadri più maturi hanno, invece, sperimentato con maggiore frequenza realtà aziendali diverse.

Tab.4 Azienda in cui gli intervistati sono diventati Quadri (valori %)

E' diventato Quadro...	Anzianità di ruolo					
	Totale	da meno di 3 anni	3-5 anni	6-10 anni	11-19 anni	20 e oltre
Nell'azienda in cui lavora attualmente	71,3	92,3	86,8	69,1	49,0	50,9
In un'altra azienda	28,7	7,7	13,2	30,9	51,0	49,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(Base=Totale Quadri)	1.067	208	205	346	251	57

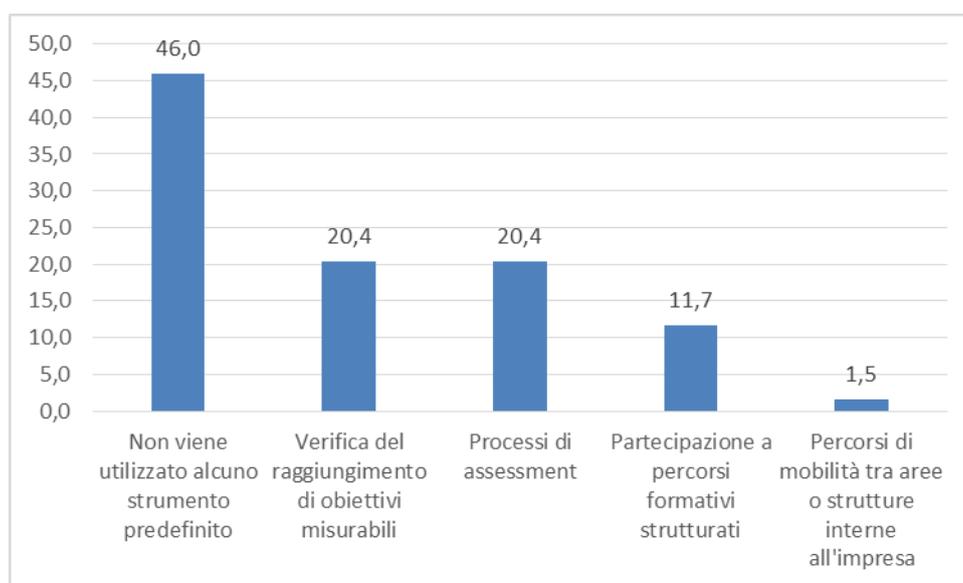
Nella stragrande maggioranza dei casi gli intervistati dichiarano di essere diventati Quadri come frutto del riconoscimento delle capacità e delle competenze acquisite attraverso l'esperienza di lavoro (83,2%), in misura decisamente minore in seguito al riconoscimento del proprio potenziale (12%) o come risultato della progressione legata al mantenimento di equilibri tra ruoli nella struttura organizzativa (4,8%).

Fig.10 Modalità attraverso cui gli intervistati sono divenuti Quadri (valori %)



Per ciò che concerne gli strumenti utilizzati dall'impresa per favorire la crescita e lo sviluppo dei propri quadri, nella gran parte dei casi emerge che l'azienda non mette a disposizione strumenti predefiniti (46%), mentre sono disponibili strumenti per la verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili (20,4%) e più articolati processi di *assessment* (20,4%). La partecipazione a percorsi formativi strutturati come strumento dello sviluppo della professionalità dei Quadri occupa una posizione ancora di modesto rilievo (11,7%). A questo riguardo, pertanto, la situazione rimane sostanzialmente immutata rispetto all'indagine Quadrifor condotta nel 2010.

Fig.11 Strumenti utilizzati nell'impresa per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri (valori %)



All'interno di questo quadro generale, il **46% dei Quadri del campione si ritiene in vario modo soddisfatto** dell'attuale posizione ricoperta. In particolare il 36,1% degli intervistati dichiara di essere pronto ad intraprendere un ruolo di ulteriore responsabilità che gli sarà riconosciuto dall'azienda attuale (37,8% tra gli uomini e 32,6% tra le donne) e quasi il 10% dichiara di essere soddisfatto dell'attuale posizione ricoperta e di non avere alcuna intenzione di cambiare in futuro (8,1% tra gli uomini e 13,7% tra le donne). **Quattro quadri su dieci invece non si ritengono soddisfatti**, in quanto sono convinti che per migliorare la propria condizione professionale saranno costretti a cambiare azienda (33,4% del campione), oppure stanno valutando la possibilità di proseguire con forme di lavoro autonomo (4,4%) o ancora, pur non avendo intenzione di cambiare in futuro, non sono pienamente soddisfatti (2,2%). Un quadro su dieci si trova a sostare in un'area d'incertezza, sostenendo che in questo particolare momento non è in grado di valutare le possibili evoluzioni della propria carriera (9,8%). Infine, esiste un'area di "rassegnazione" dovuta, in parte alla vicinanza al momento del pensionamento che porta a ridimensionare l'interesse del quadro verso ulteriori investimenti professionali (1,9%), dall'altra ad un atteggiamento di pessimismo che porta il quadro a credere che - anche cambiando azienda - le proprie prospettive di carriera non miglioreranno (2,3%).

Tab.5 Prospettive di carriera dei Quadri intervistati (valori %)

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

I Quadri e l'identità di ruolo

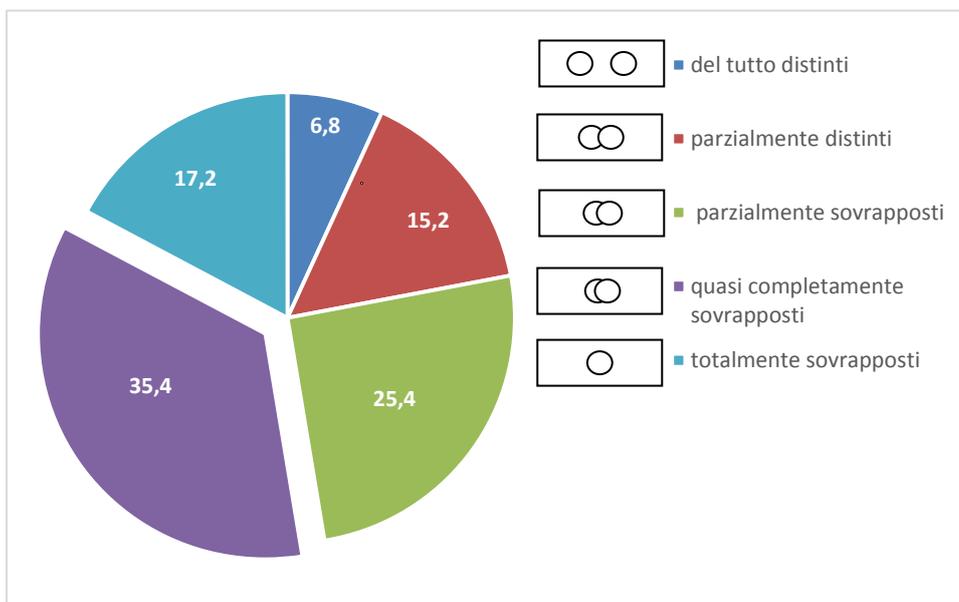
Passando ad un aspetto non meno rilevante come quello dell'identità di ruolo, una quota maggioritaria dei Quadri intervistati ritiene che il ruolo del Quadro sia un ruolo di **responsabilità con differenze molto sfumate rispetto a quelle del dirigente** (40,6%). È tra gli uomini che questa convinzione è maggiormente radicata (43% vs. 35,7% delle donne). Al contrario le donne Quadro ritengono, in proporzioni maggiori rispetto agli uomini, che il Quadro sia piuttosto un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica: 27,4% tra le donne e 23,7% tra gli uomini. Più di un rispondente su dieci (10,7%) sostiene, invece, che quello del quadro non è un profilo tecnico ma piuttosto il profilo di un risolutore di problemi oppure che il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa (8,4%). Infine, il 5,5% del campione ci tiene a rimarcare l'aspetto di disponibilità del proprio tempo nei confronti dell'azienda come forte fattore d'identità. Ciò vale sia per gli uomini che per le donne.

Tab.6 Auto-percezione dell'identità di ruolo del Quadro per genere (valori %)

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

Venendo alla coincidenza tra le responsabilità e le attività che gli intervistati ritengono caratteristiche della posizione di Quadro da una parte, e le responsabilità e le attività da loro effettivamente svolte dall'altra, esiste la percezione di una sostanziale sovrapposizione delle due aree. Quasi 8 Quadri su 10 (78%) affermano che questa sovrapposizione esiste sia pure con modalità differenti. Una rimarchevole quota di Quadri ritiene, infatti, che responsabilità effettive e responsabilità di ruolo siano quasi completamente sovrapposte (35,4%) o, addirittura, che siano totalmente sovrapposte (17,2%). Secondo il 25,4% dei Quadri tale sovrapposizione esiste ma in modo parziale. Mentre solo il 6,8% dei Quadri ritiene che le due aree siano totalmente distinte.

Fig.12 Grado di sovrapposizione tra le mansioni/ruoli effettivamente svolti e quelli ritenuti caratteristici della posizione di Quadro (valori %)



Condizioni di soddisfazione e insoddisfazione dei Quadri

In linea con la precedente indagine Quadrifor e con la letteratura in tema di “job satisfaction”, il nostro campione cita come fattori di soddisfazione del proprio ruolo di Quadro, nell’ordine: la possibilità di contribuire al miglioramento dell’organizzazione aziendale (40,2% di citazioni), l’autonomia decisionale (38,5%), l’opportunità di poter utilizzare conoscenze e competenze di tipo interdisciplinare/trasversale (25,4%), la possibilità di apprendimento (25,0%), la varietà dei compiti e delle mansioni (24,8%). Ulteriori elementi di soddisfazione, anche se non prioritari, sono rappresentati dalla flessibilità dell’orario di lavoro (17,6%), dalla retribuzione monetaria (17,4%), dai riconoscimenti legati al raggiungimento degli obiettivi di lavoro (17,3%) e dalla possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi (15,7%). È interessante notare come l’elemento che raccoglie meno consensi è quello legato alle opportunità di carriera, menzionato solo dal 5,2% degli intervistati: una quota molto bassa considerato il fatto che la domanda (a risposta multipla) lascia la possibilità di scegliere non una sola modalità di risposta ma le tre considerate più importanti. In misura maggiore rispetto agli uomini, le donne Quadro indicano come fattori decisivi di soddisfazione l’opportunità di apprendimento (30% vs. 22,6%) e la varietà dei compiti e delle mansioni (29,1% vs. 22,7%). Al contrario, gli uomini Quadro traggono maggiore soddisfazione nella flessibilità dell’orario di lavoro (18,1% vs. 16,6% tra le donne) e nella retribuzione monetaria (19,5% vs. 13,1% delle donne). Quest’ultimo dato non sorprende considerata la minore retribuzione monetaria che ancora oggi le donne (nono solo Quadro) ricevono a parità di posizione occupata rispetto alla loro controparte maschile.

Tab.7 Elementi di soddisfazione lavorativa per genere (valori %)

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

In modo speculare, i più citati elementi di **insoddisfazione** sono le insufficienti possibilità di progressione di carriera (30,7%), la retribuzione inadeguata (30,0%), la limitata possibilità di influire sulle strategie aziendali (26,2%) e l'assenza o scarsità di riconoscimenti legati al raggiungimento degli obiettivi (21,6%).

Tab.8 Elementi di insoddisfazione lavorativa per genere (valori %)

Elementi di insoddisfazione	Totale	Uomini	Donne
Insufficienti possibilità di ulteriore carriera	30,7	31,1	30,0
Retribuzione inadeguata	30,0	31,2	27,4
Scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali	26,2	27,8	23,1
Assenza / scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro (quantitativi e qualitativi)	21,6	20,6	23,7
Orario di lavoro eccessivo	17,6	16,6	19,7
Scarsa visibilità degli effetti del mio operato sul miglioramento nell'organizzazione aziendale	16,9	16,0	18,6
Scarsa autonomia decisionale	15,1	16,6	12,0
Scarsa sintonia con il management	11,5	12,0	10,6
Scarsa possibilità di apprendere cose nuove	11,2	9,8	14,0
Sollecitazione continua al raggiungimento di obiettivi aziendali ambiziosi	9,3	9,8	8,3
Eccessiva varietà dei compiti e delle mansioni	8,3	7,7	9,7
Mi vengono richieste conoscenze e competenze non strettamente riguardanti il mio ambito specialistico di pertinenza	7,3	7,0	8,0
Mancata corrispondenza tra compiti richiesti ed effettivo possesso di abilità ed esperienze	5,1	5,2	4,9
<i>(Base= Totale Quadri)</i>	1.067	717	350
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	2.250	1.515	735

I percorsi formativi dei Quadri

I dati analizzati mostrano come lo sviluppo delle competenze/conoscenze dei Quadri passi ancora oggi attraverso modalità di iniziativa individuale come l'esperienza di lavoro accumulata nel corso del tempo (44,7% di citazioni) e gli approfondimenti personali autonomi (39,3%). I corsi di formazione organizzati dall'azienda vengono citati solo al terzo posto (32,1%), mentre al quarto incontriamo il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili (24,5%). Minoritarie risultano invece modalità di aggiornamento delle competenze quali la frequenza a corsi di formazione al di fuori dell'orario di lavoro (15,9%) e il sostegno di tecnici e specialisti esterni (15,1%).

Tab.9 Modalità di aggiornamento delle competenze professionali per genere (valori %)

Modalità d aggiornamento	Totale	Uomini	Donne
Attraverso l'esperienza di lavoro	44,7	47,4	39,1
Autonomamente con approfondimenti personali	39,3	40,9	36,0
Attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda	32,1	30,5	35,4
Attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	24,5	24,5	24,3
Attraverso corsi di formazione frequentati al di fuori dell'orario di lavoro	15,9	16,2	15,4
Attraverso il sostegno di tecnici e specialisti esterni	15,1	11,7	22,0
Attraverso una piattaforma formativa aziendale on line	6,9	6,6	7,7
Applicando sul lavoro conoscenze e competenze derivanti da altri contesti	4,5	4,6	4,3
<i>(Base= Totale Quadri)</i>	<i>1.067</i>	<i>717</i>	<i>350</i>
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	<i>1.953</i>	<i>1.308</i>	<i>645</i>

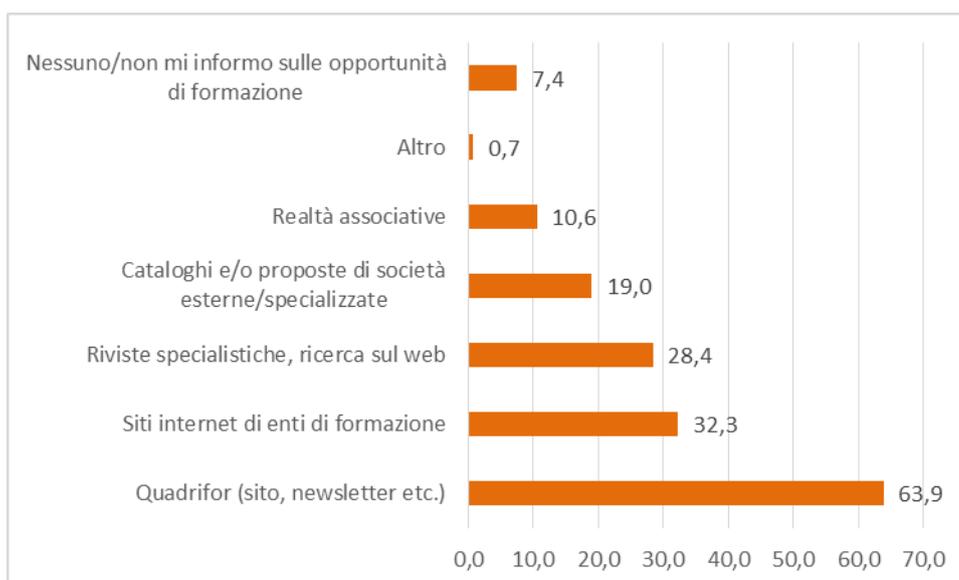
In generale, le esigenze di aggiornamento e di crescita condotte tramite le modalità sopra descritte non incontrano il favore dei Quadri intervistati. I due terzi di essi, sia uomini che donne, si dichiara, infatti, insoddisfatto di tali modalità ed auspica, in ordine di priorità, di poter frequentare corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle loro specifiche esigenze (64,1%), una maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali (30,4%), la partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni (27,8%), un confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche simili (25,1%) e un maggiore ricorso a specialisti esterni (17,5%). Sebbene sia donne che uomini citino come prioritaria la partecipazione a corsi di formazione più mirati alle proprie esigenze, tra le citazioni delle donne Quadro questa esigenza è meno frequente (56% contro il 68,1% tra gli uomini). Le donne pongono invece un maggiore accento sulla maggiore disponibilità di tempo per gli approfondimenti personali (35,1% a fronte del 28% tra gli uomini).

Tab.10 Esigenze di aggiornamento delle competenze professionali per genere (valori %)

Esigenze di aggiornamento	Totale	Uomini	Donne
Corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle specifiche esigenze dei Quadri	64,1	68,1	56,0
Maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali	30,4	28,0	35,1
Partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, al di fuori dell'orario di lavoro	27,8	29,0	25,4
Confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	25,1	24,4	26,6
Maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni	17,5	16,7	19,1
(Base=Totale Quadri)	1.067	717	350
(Base = Totale citazioni)	1.760	1.192	568

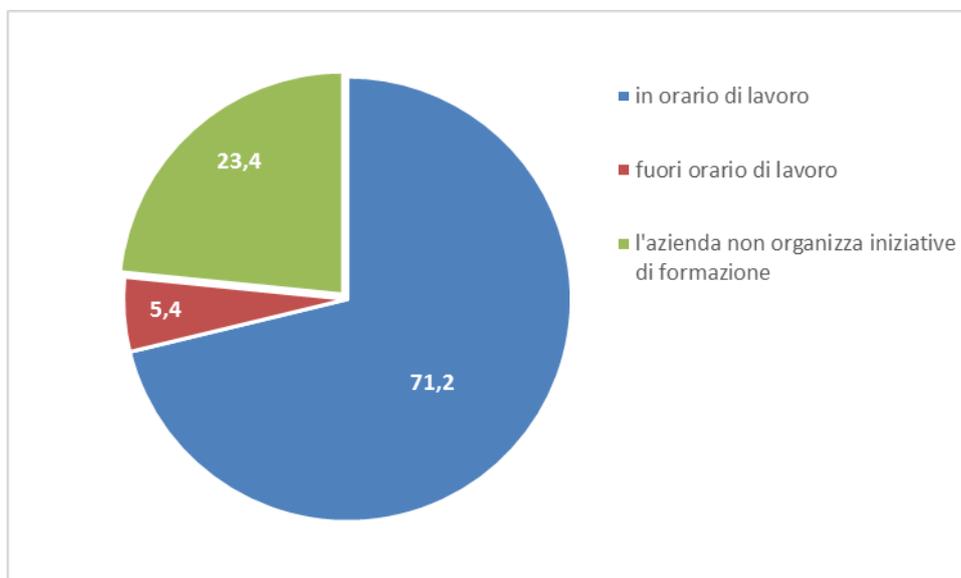
Il canale predominante attraverso cui i Quadri intervistati si tengono aggiornati sulle opportunità di formazione è il sito web o la newsletter dell'Istituto Quadrifor, con circa il doppio delle citazioni (63,9%) rispetto al secondo canale maggiormente citato ossia i siti Internet che si occupano di formazione (32,3%). Seguono, nell'ordine, le riviste specialistiche (anche newsletter on-line) e le ricerche sul web (LinkedIn, ecc.) (28,4%) e le proposte/cataloghi di società specializzate esterne (19%). Le donne e i giovani citano con maggiore frequenza il canale Quadrifor come canale di informazione, rispettivamente il 69,7% e il 68,3% di citazioni.

Fig.13 Canali preferiti di aggiornamento circa le opportunità di formazione (valori %)



Le iniziative di formazione organizzate dall'azienda a cui i Quadri del nostro campione hanno partecipato vengono proposte, nella gran parte dei casi, durante l'orario di lavoro (71,2%) e solo nel 5,4% dei casi fuori di esso. Assolutamente degno di nota è, infine, il dato relativo alla quota di Quadri che lavorano in aziende nelle quali non vengono svolte iniziative di formazione (23,4%).

Fig.14 Quando si svolgono le attività di formazione previste dall'azienda (valori %)



Tra coloro che hanno partecipato a corsi di formazione in orario di lavoro, una quota consistente (63,4%) ritiene che in generale l'azienda crei le condizioni ottimali per una efficace partecipazione. Sono soprattutto gli uomini a sostenere tale affermazione (66,7%), in misura minore le donne (57,3%). Rimane, ad ogni modo, una proporzione considerevole di Quadri che afferma che l'azienda non vede di buon occhio la loro partecipazione a eventi di formazione in quanto rappresenta una sottrazione di ore al normale orario lavorativo (19,8%). Molti Quadri, inoltre, sostengono di venire interrotti durante la loro partecipazione ai corsi per l'insorgere di problemi di lavoro contingenti (14,2%). Infine, una più modesta quota di Quadri avverte che la propria assenza durante le attività di formazione potrebbe creare dei problemi all'azienda (2,6%).

Tab.11 Atteggiamenti dell'azienda nei confronti delle attività di formazione per genere (valori %)

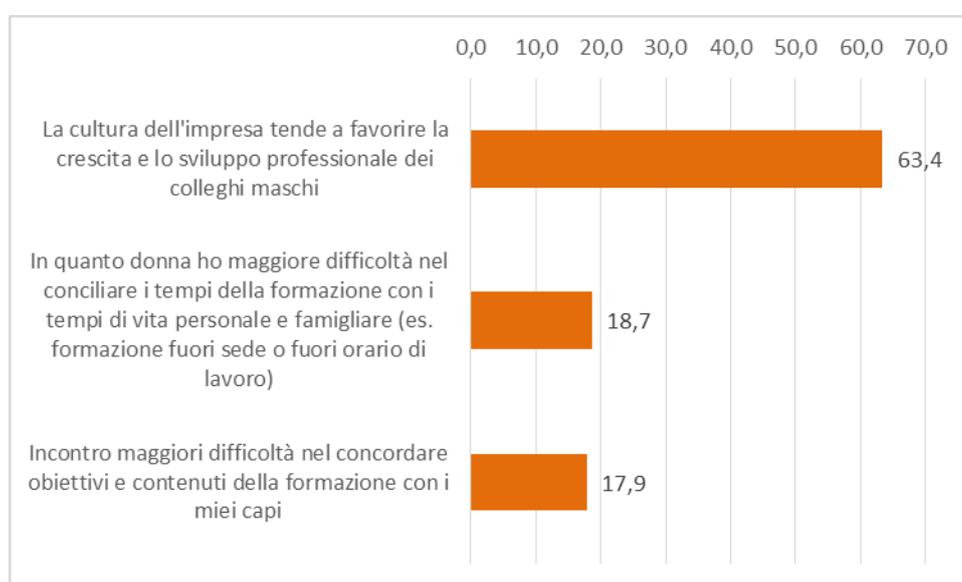
	Totale	Uomini	Donne
L'azienda crea le condizioni ottimali per una efficace partecipazione	63,4	66,7	57,3
Pur con il pieno consenso dell'azienda, avverto che la mia partecipazione crea problemi alla continuità del lavoro	19,8	16,6	25,5
Spesso la partecipazione viene interrotta da richieste (telefoniche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

Focus su genere e formazione

Al fine di approfondire la condizione femminile nell'ambito dell'universo lavorativo dei Quadri, sono state formulate delle domande - mirate alle donne del campione - relativamente alla loro percezione del divario di genere nell'ambito formativo professionale.

Quasi 1 donna su 3 (32%) dichiara di avvertire delle chiare differenze rispetto ai colleghi maschi nella possibilità di accesso ad iniziative formative. Tra quante si ritengono vittime di tale discriminazione, il 63,4% crede che la cultura dell'impresa tenda a favorire la crescita e lo sviluppo professionale dei colleghi maschi. Il 18,7% sostiene - in quanto donna - di avere maggiori difficoltà nel conciliare i tempi della formazione con i tempi di vita personale e familiare (es. formazione fuori sede o fuori orario di lavoro) e, infine, il 17,9% dichiara di incontrare maggiori difficoltà nel concordare obiettivi e contenuti della formazione con i propri superiori.

Fig.15 Atteggiamento percepito dalle donne Quadro nei propri confronti (valori %)



Partecipazione ad attività formative promosse da Quadrifor

Oltre un terzo dei rispondenti (33,8%) ha partecipato negli ultimi tre anni ad iniziative di formazione promosse da Quadrifor. Si è verificato pertanto un lieve incremento rispetto al dato rilevato nell'indagine del 2010 (32%).

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

Fig.16 Partecipazione dei Quadri intervistati a iniziative di formazione Quadrifor negli ultimi 3 anni (valori %)

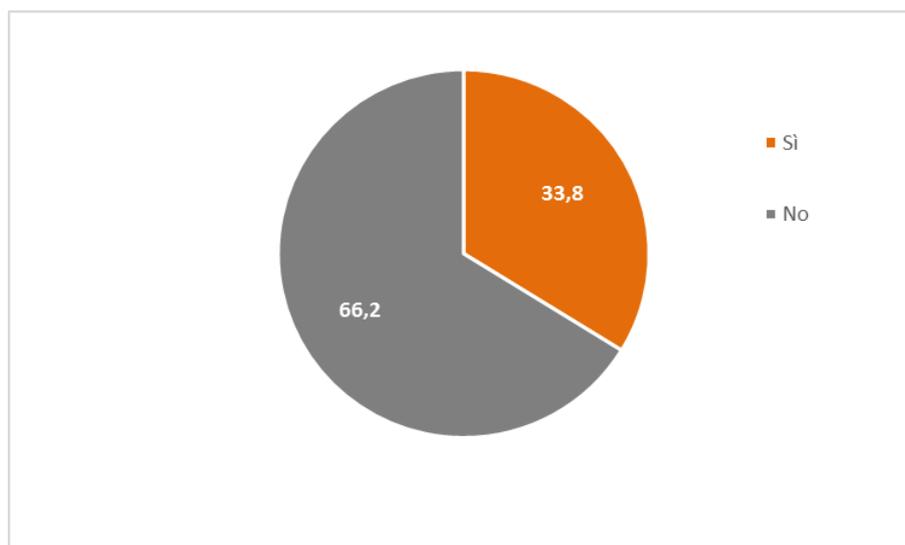
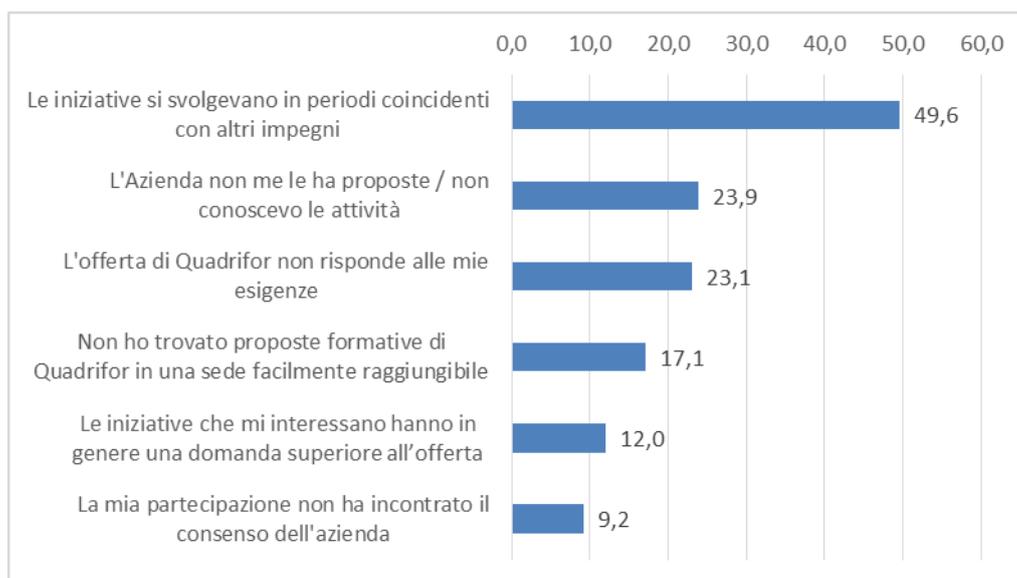


Fig.17 Motivazioni della non partecipazione alle iniziative di formazione promosse da Quadrifor (valori %)



I Quadri e le aspettative di formazione

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

Tali competenze sono, secondo i Quadri intervistati, le competenze relative alla **capacità di innovare** (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato). Questo tipo di abilità, infatti, riceve il 41,6% delle citazioni. Mostrano un maggiore interesse a tale competenze soprattutto gli uomini (44,4% di citazioni vs. 36% tra le donne). Seguono, in ordine di priorità, la capacità di sviluppare la motivazione dei propri collaboratori (33,7%), la capacità di analizzare gli scenari in un mondo complesso (32,0%), il sapere sviluppare e gestire il proprio lavoro di gruppo (28,5%), l'abilità di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture (28,1%), la capacità di organizzare e coordinare il lavoro dei propri collaboratori (25,0%) e di gestire i cambiamenti organizzativi (20,5%).

Le risposte fornite a tale domanda mettono chiaramente in evidenza come le aree di maggiore interesse riguardino non tanto le funzioni "tradizionali" del ruolo di Quadro, ossia il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione di processi, risorse e persone, ma funzioni che in anni recenti hanno ampliato i confini di tale categoria. Sempre di più, infatti, i Quadri stanno assumendo le funzioni chiave di: 1) garanti rispetto alla continuità della cultura aziendale, 2) supervisione e coaching, 3) presidio dei meccanismi interni, 4) coinvolgimento e clima interno.

Dall'indagine emerge, quindi, che affrontare le sfide del futuro e inserirsi al meglio nelle importanti funzioni e nei ruoli che sempre più sono chiamati a ricoprire significa, oggi, per i quadri non solo aggiornare continuamente le proprie competenze tecniche e manageriali, ma anche coltivare e approfondire le cosiddette dimensioni trasversali della professione: capacità di innovazione, comunicazione, *leadership*, *team building*, *teamworking* e negoziazione.

Tab.12 Competenze che i Quadri ritengono di dover acquisire/rafforzare in futuro per genere (valori %)

Competenze da acquisire/rafforzare	Totale	Uomini	Donne
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	41,6	44,4	36,0
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	33,7	34,7	31,7
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	32,0	34,0	27,7
Sviluppare e gestire il lavoro in team	28,5	29,1	27,1
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	28,1	29,0	26,3
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	25,0	24,5	26,0
Gestire i cambiamenti organizzativi	20,5	19,1	23,4
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	19,1	18,4	20,6
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,1	16,3	18,6
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	17,1	16,9	17,4
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	16,8	18,3	13,7

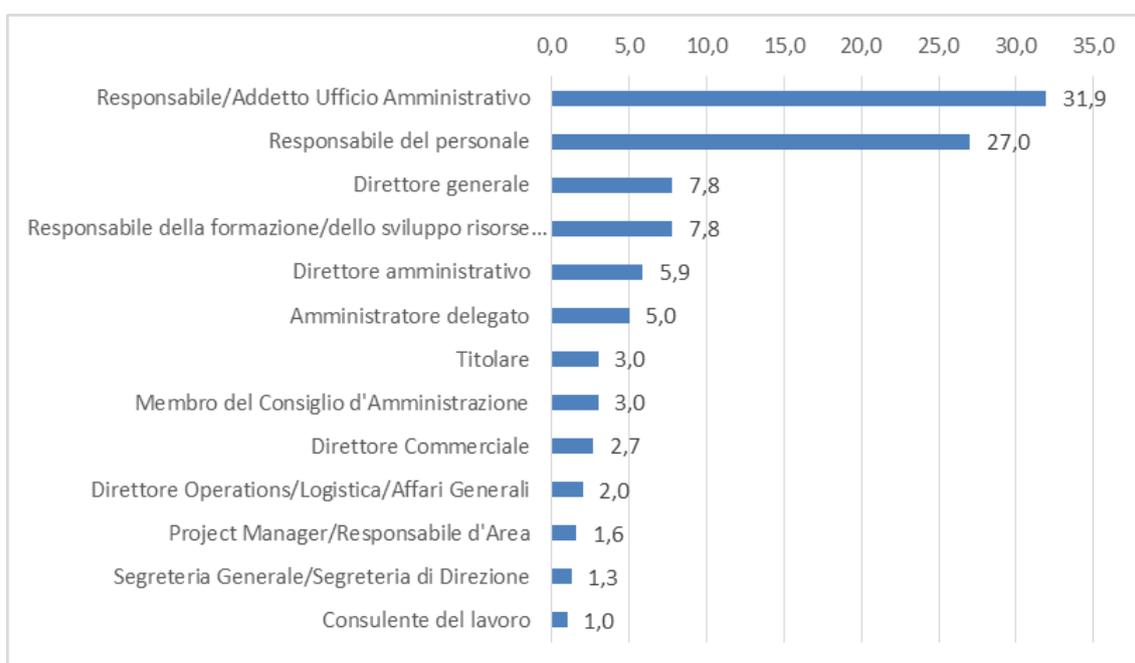
Competenze da acquisire/rafforzare (segue)	Totale	Uomini	Donne
Comprendere e utilizzare i social network	15,6	13,5	19,7
Gestire trattative commerciali	15,0	16,5	12,0
Ricerca e organizzare le informazioni	13,9	13,9	13,7
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	13,5	12,8	14,9
Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	12,3	11,2	14,6
Elaborare un piano di marketing	12,2	12,8	10,9
Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,5	11,7	8,0
Orientamento alla business collaboration	10,1	8,8	12,9
Ruolo del quadro	10,1	9,9	10,6
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,6	9,5	9,7
Ricerca, selezionare e reclutare il personale	9,6	11,3	6,0
Coordinare la forza vendita	9,3	11,0	5,7
Coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente	8,8	8,1	10,3
Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	7,7	7,9	7,1
Gestire un budget di area/reparto	7,6	7,7	7,4
Coordinare l'area amministrazione e contabilità	5,0	4,3	6,3
Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	5,0	5,2	4,6
Coordinare/gestire processi di acquisto/ approvvigionamento	4,7	5,6	2,9
Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	4,3	4,6	3,7
Pianificare la politica delle risorse umane	4,3	3,8	5,4
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	4,1	4,5	3,4
Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	4,1	3,6	5,1
Controllare gli adempimenti amministrativi relativi ai rapporti di lavoro	2,9	2,6	3,4
Gestire le relazioni sindacali	2,7	2,5	3,1
Pianificare il sistema di gestione amministrativa del personale	2,5	2,5	2,6
(Base = Totale intervistati)	1.067	717	350
(Risposte= Totale citazioni)	5.172	3.518	1.654

Indagine Imprese

Le figure professionali di riferimento

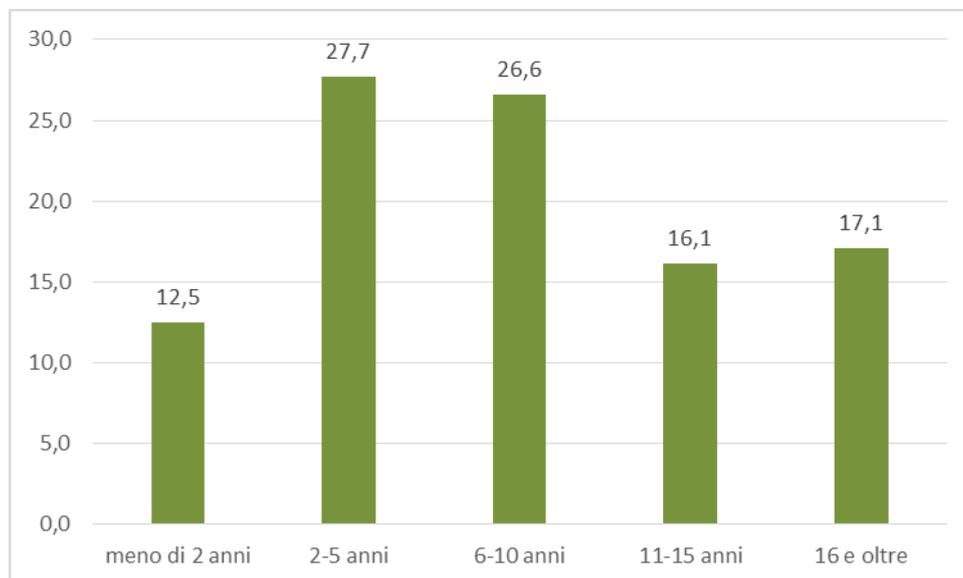
Il campione dell'Indagine Imprese è formato complessivamente da 978 casi. Le figure professionali che hanno risposto al questionario on-line per conto della propria azienda sono in grande maggioranza **responsabili/addetti dell'Ufficio amministrativo** (31,9%) e **responsabili del personale** (27%). In misura minore, invece, hanno risposto i direttori generali (7,8%) e i responsabili dello sviluppo delle risorse umane (7,8%) delle aziende contattate. Tra i rispondenti, quella del responsabile dello sviluppo risorse umane è la figura la cui frequenza aumenta più delle altre all'aumentare delle dimensioni aziendali, raggiungendo quasi il 33,4% nelle imprese con 500 addetti e oltre.

Fig.18 Figure professionali di riferimento dell'impresa che hanno risposto al questionario (valori %)



Per quanto riguarda l'**anzianità di ruolo**, il 40,2% dei rispondenti dichiara di trovarsi nello stesso ruolo da meno di 6 anni. Le fasce in cui si concentrano la maggioranza dei rispondenti sono le fasce di anzianità 2-5 anni (27,7%) e 6-10 anni (26,6%).

Fig.19 Anzianità di ruolo dei rispondenti (valori %)



Il profilo delle Imprese intervistate

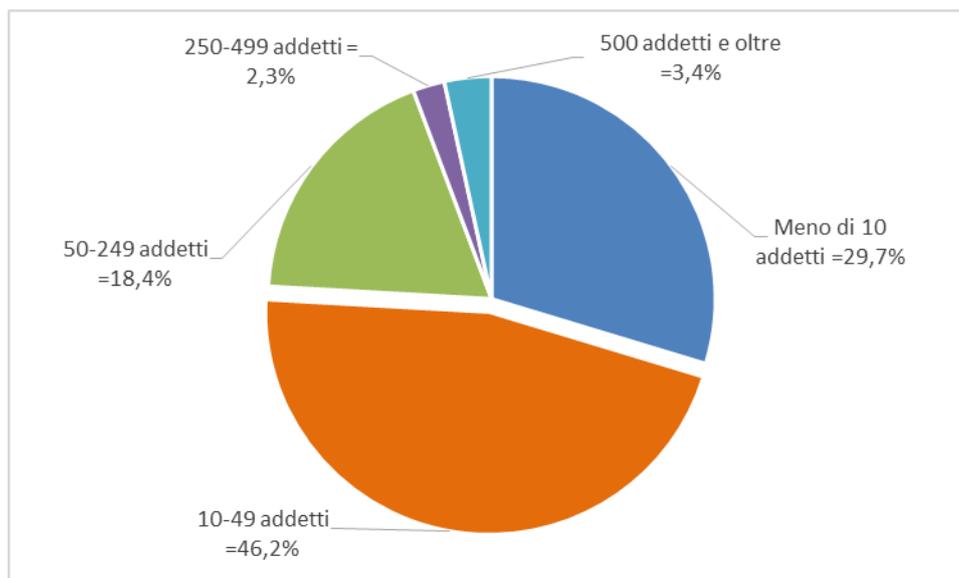
Settore produttivo e dimensione aziendale

I settori economici di appartenenza delle imprese coinvolte nell'Indagine riflettono grandemente il bacino di riferimento di Quadrifor. Si tratta, infatti, di aziende che operano prevalentemente nei settori del *commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (31%), dei *servizi e consulenze alle imprese* (22%) e dell'*informatica e attività connesse* (7,9%). Sono per lo più imprese di piccole dimensioni, con 10-49 addetti (46,2%) e micro-imprese (29,7%); il campione è formato in misura minore da imprese di medie dimensioni, con 50-249 addetti (18,4%) e di grandi dimensioni con 250 addetti oltre (5,7%).

Tab.13 Settore produttivo di appartenenza delle imprese intervistate per dimensione aziendale (valori %)

Settore produttivo	Totale	Meno di 10 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	250-499 addetti	500 e oltre
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi	31,0	26,2	35,2	32,8	26,1	9,1
Attività di servizi / consulenza alle imprese	22,0	24,1	20,8	22,8	26,1	12,1
Informatica e attività connesse	7,9	6,6	8,8	6,1	8,7	15,2
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazione di beni personali e per la casa	7,4	7,2	4,9	7,8	21,7	30,3
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione	4,9	3,1	4,9	8,3	4,4	3,0
Altri servizi pubblici, sociali e personali	4,6	5,9	4,0	2,8	13,0	6,1
Attività manifatturiere	2,7	2,8	2,2	2,8	-	9,1
Attività immobiliari	2,7	4,5	1,8	2,8	-	-
Intermediazione monetaria e finanziaria	2,6	3,8	2,2	2,2	-	-
Sanità e assistenza sociale	2,2	1,0	2,0	3,3	-	9,1
Trasporti e attività connesse	1,9	2,8	1,5	2,2	-	-
Consulenza direzionale	1,7	2,8	1,8	0,6	-	-
Ricerca e sviluppo	1,6	1,7	2,2	0,5	-	-
Alberghi e ristoranti	1,2	0,7	1,3	1,7	-	3,0
Telecomunicazioni	1,1	0,7	1,5	0,5	-	3,0
Assicurazioni e fondi pensione, escluse le assicurazioni sociali obbligatorie	0,9	1,0	1,1	0,5	-	-
Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni	0,8	0,7	0,9	1,1	-	-
Istruzione	0,8	1,4	0,7	0,6	-	-
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	0,8	1,7	0,7	-	-	-
Costruzioni	0,7	1,0	0,9	-	-	-
Produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	0,4	-	0,6	0,6	-	-
Noleggio di macchinari e attrezzature senza operatore e di beni per uso personale e domestico	0,1	0,3	-	-	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>(Base = Totale imprese)</i>	<i>978</i>	<i>290</i>	<i>452</i>	<i>180</i>	<i>23</i>	<i>33</i>

Fig.20 Numero di addetti delle imprese intervistate (valori %)



Ai fini di un efficace confronto tra i punti di vista di Quadri e Imprese, va notato che la dimensione aziendale e, in misura minore, il settore economico delle unità campionarie comprese nell'Indagine Imprese si discostano dalle corrispondenti variabili rilevate nell'Indagine Quadri. Nello specifico, l'Indagine Quadri registra una preponderanza di imprese di grandi (43,8%) e medie dimensioni (29,7%). Al contrario, nell'Indagine Imprese si osserva un netto prevalere di imprese di dimensioni piccole (46,2%) e micro (29,7%). Per quanto concerne il settore produttivo, le imprese dell'Indagine Quadri sono maggiormente orientate al settore *commercio all'ingrosso e intermediari del commercio* (31%) rispetto a quelle dell'Indagine Imprese (21,3%) che invece annoverano una quota consistente di aziende nel campo dell'*informatica e attività connesse* (16,4% vs. 7,9% dell'Indagine Imprese).

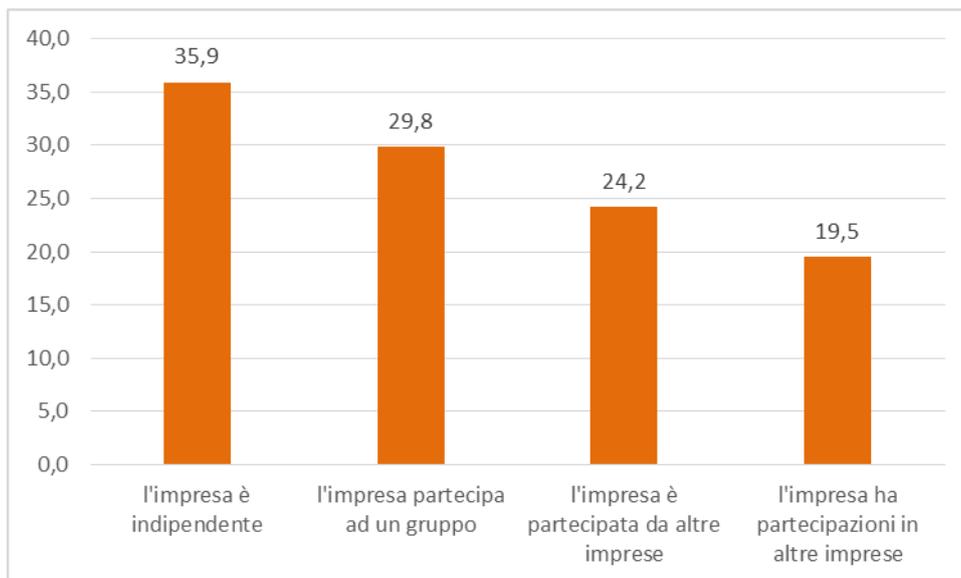
Rapporti societari e localizzazione dei clienti

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

In questo quadro non stupisce, quindi, che le imprese *indipendenti* rappresentino una minoranza del campione (35,9%) rispetto alle imprese che 1) sono parte integrante di un gruppo (29,8%), 2) sono partecipate da altre imprese (24,2%) e/o 3) hanno partecipazioni in altre imprese (19,5%).

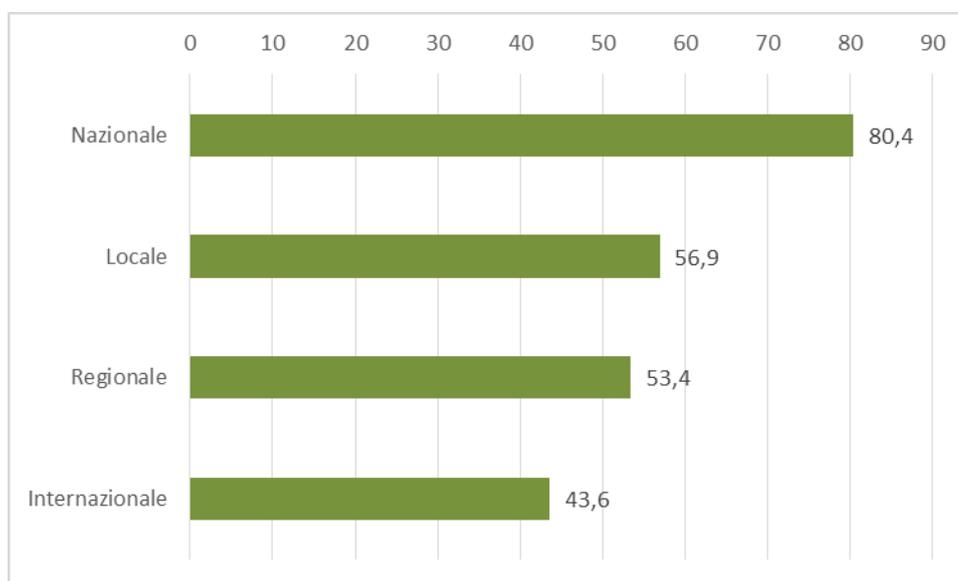
Come prevedibile, anche nel nostro campione le aziende che partecipano ad un gruppo societario o hanno partecipazioni in altre imprese aumentano all'aumentare della dimensione aziendale.

Fig.21 Tipo di rapporto societario delle imprese intervistate (valori %)



Per quanto riguarda la **localizzazione dei clienti**, si tratta di imprese che operano prevalentemente in ambito nazionale (80,4%), regionale (53,4%) e/o locale (56,9%), anche se la quota di imprese con clientela internazionale non è certo trascurabile (43,6%).

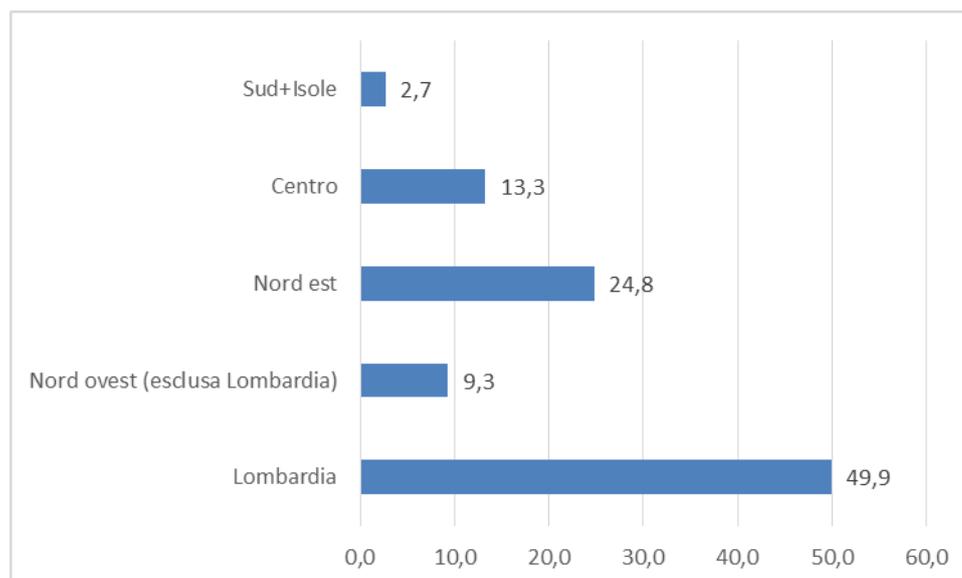
Fig.22 Tipo di localizzazione dei clienti delle imprese intervistate (valori %)



Concentrazione geografica

Nel nostro campione più di 8 aziende su 10 risiedono nel Nord (84%), con una netta preponderanza (59,2%) nelle regioni dell'area geografica del Nord-ovest (il 49,9% nella sola Lombardia) e nell' area geografica del Nord-est (24,8%). Nel Centro la presenza delle aziende campionate scende al 13,3% per raggiungere una quota pressoché marginale nel Sud e nelle Isole (2,7%). La disomogenea distribuzione geografica è dovuta, come abbiamo osservato anche per l'Indagine Quadri, alla forte presenza di associati Quadrifor nell'area geografica del Nord, Lombardia in primis.

Fig.23 Concentrazione geografica delle imprese intervistate (valori %)



I Fondi Paritetici Interprofessionali

Come noto, i Fondi Paritetici Interprofessionali sono organismi di natura associativa promossi dalle organizzazioni di rappresentanza delle Parti Sociali, i quali finanziano piani formativi aziendali, settoriali e territoriali, che le imprese in forma singola o associata possono decidere di realizzare per i propri dipendenti.

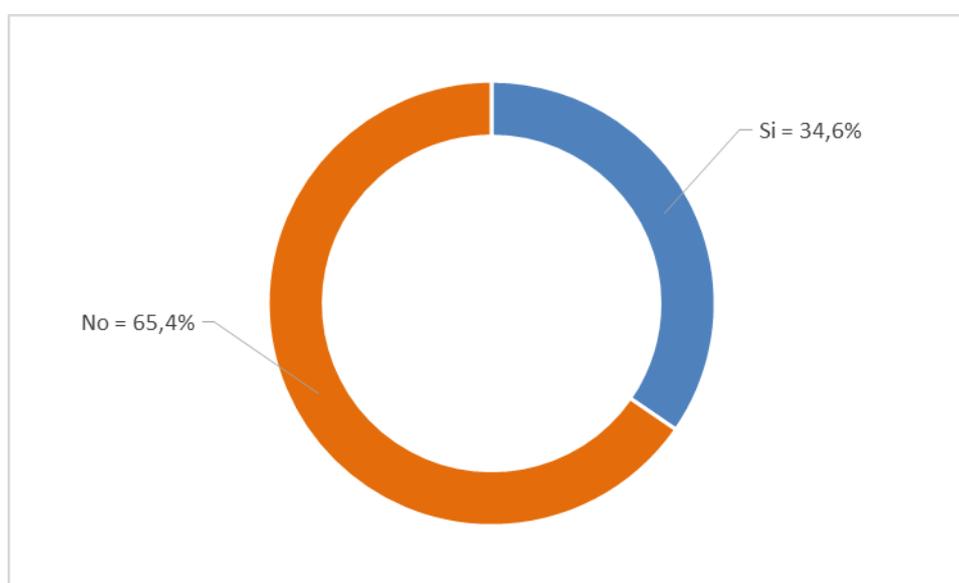
Secondo il 14° Rapporto sulla Formazione Continua (Isfol 2013), la partecipazione ad attività di formazione finanziate dai Fondi Interprofessionali - divenuti ormai uno dei principali canali di finanziamento della formazione aziendale - è distribuita per più della metà (55%) tra figure apicali dell'occupazione dipendente (Dirigenti, Quadri e impiegati direttivi) e impiegati amministrativi e tecnici e per il restante 45% tra operai generici e qualificati. Tale propensione alla partecipazione è legata ad un maggior livello di scolarizzazione rispetto ad altre categorie professionali e ad una maggiore attenzione delle imprese ad investire su figure che, per ruolo, rappresentano uno snodo fondamentale nella promozione della qualità, dell'efficienza, della competitività e dei processi di innovazione. Nello specifico, il Rapporto Isfol evidenzia come tra i beneficiari delle attività di formazione la categoria dei Quadri rappresenti il 3,8%, a fronte del 2% dei Dirigenti e del 7,6% degli Impiegati direttivi.

Questo tipo di evidenza empirica viene confermata anche da inchieste settoriali, come l'Indagine 2013 sulla Domanda di formazione manageriale, da cui emerge con chiarezza come la quasi totalità delle organizzazioni che hanno partecipato alla suddetta indagine faccia ricorso in modo massiccio al finanziamento delle attività di formazione attraverso lo strumento dei fondi

interprofessionali. L'indagine citata mostra, addirittura, un superamento, per la prima volta nel 2013, dei finanziamenti direttamente stanziati dalle imprese da parte dei finanziamenti provenienti dai Fondi Interprofessionali. È il risultato di una crescita continua che negli ultimi anni è andata via via accelerando con il persistere della crisi economica.

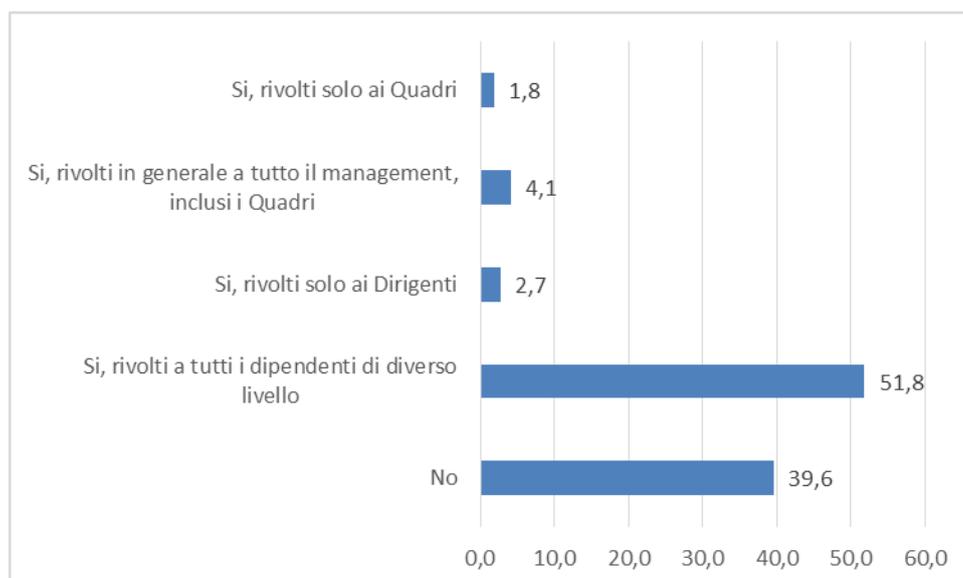
In realtà, nel nostro campione le Imprese che dichiarano di aver aderito a un fondo interprofessionale risultano poco più di un terzo del totale (34,6%). Questo dato mostra ancora un considerevole disorientamento e, con ogni probabilità, una mancanza di conoscenze/informazione specifiche su questo tipo di finanziamento. La quota di imprese risultante dalla presente Indagine è, infatti, inferiore rispetto alla quota reale che si riscontra nei dati INPS/Ministero del Lavoro, soprattutto se rapportati alle elevate di adesioni delle imprese del Nord (Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna in particolare).

Fig.24 Adesione ai Fondi Interprofessionali (valori %)



Ad ogni modo, tra le imprese che dichiarano di avere aderito ai Fondi Interprofessionali la quota di aziende che negli ultimi due anni ha partecipato ad attività di formazione offerte dai Fondi stessi è ragguardevole (60,4%). La maggioranza della attività di formazione viene rivolta a tutti i dipendenti, ossia a dipendenti con diverso inquadramento contrattuale (85,8%), mentre il 6,9% a tutto il management (inclusi i Quadri), il 4,4% solo ai Dirigenti e il **2,9%** è stato dedicato esclusivamente ai Quadri. Dai dati emerge, inoltre, come ancora una volta la dimensione aziendale eserciti un effetto non trascurabile sulle variabili considerate. In particolare, all'aumentare del numero di addetti aumenta la quota di attività di formazione dedicata ai dipendenti a tutti i livelli.

Fig.25 Attività formative offerte dall'impresa ai propri dipendenti per livello di inquadramento (valori %)



I maggiori Fondi Interprofessionali a cui le imprese intervistate dichiarano di aderire sono Fondimpresa (41,7%), For.te (37%), Fondir (24,3%) e/o Fondirigenti (13%). I rimanenti fondi sono caratterizzati, invece, da adesioni decisamente più contenute.

Tab.14 Fondi interprofessionali a cui hanno aderito le imprese intervistate (valori %)

Fondo Interprofessionale	%
Fondimpresa	41,7
For.Te	37,0
Fondir	24,3
Fondirigenti	13,0
Fon.Ter	5,9
Fon.Ar.Com	4,7
Fondo Artigianato Formazione	3,3
Formazienda	3,0
Fon.Coop	1,8
Fondoprofessioni	1,5
Fond.E.R	0,9
Fondo Banche e Assicurazioni	0,9
Fondazienda	0,6
Fondo Formazione PMI	0,6
Fonditalia	0,3
Fondolavoro	0,3
Fondo Dirigenti PMI	0,3
<i>(Base = Imprese che aderiscono ad almeno un Fondo)</i>	338
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	473

Il profilo dei Quadri delle imprese intervistate

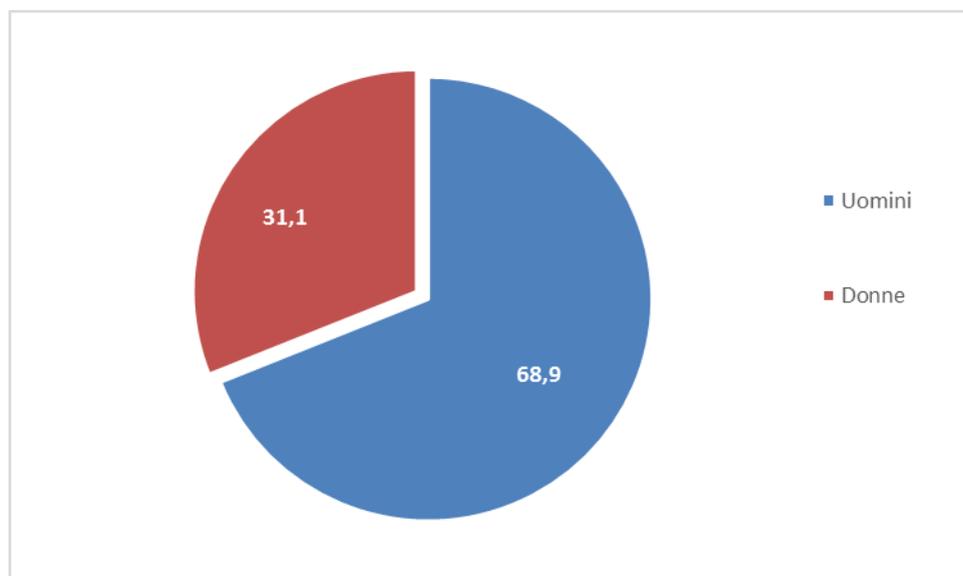
Nel campione della presente Indagine si registra la presenza di 5.410 Quadri, con una media di 5,5 Quadri per azienda. Le frequenze percentuali più alte, coerentemente con le dimensioni aziendali, si addensano attorno ai valori di 1 o 2 Quadri per azienda. Ben 4 aziende su 10 (38,8%) contano la presenza di un solo Quadro e 2 su 10 (19%) annoverano nel proprio organico 2 Quadri.

Tab.15 Numero di Quadri per azienda (valori %)

N. Quadri in azienda	%
1	38,8
2	19,0
3	10,0
4	5,3
5 e oltre	26,9
Totale	100,0
(Base = Totale imprese)	978

Gli uomini Quadro delle aziende intervistate risultano il 68,9% a fronte di una **presenza femminile** del 31,1%. Il problema del divario di genere è ampiamente noto nel mercato del lavoro italiano e assume toni particolarmente acuti all'interno dei gruppi professionali apicali, ossia Dirigenti e Quadri. L'accesso delle donne al vertice della scala gerarchica è ostacolato nel nostro Paese sia dal permanere in diversi contesti di una cultura aziendale che non favorisce lo sviluppo delle pari opportunità, sia di una inadeguatezza di quei servizi che dovrebbero consentire alle donne di conciliare la carriera lavorativa con le responsabilità familiari.

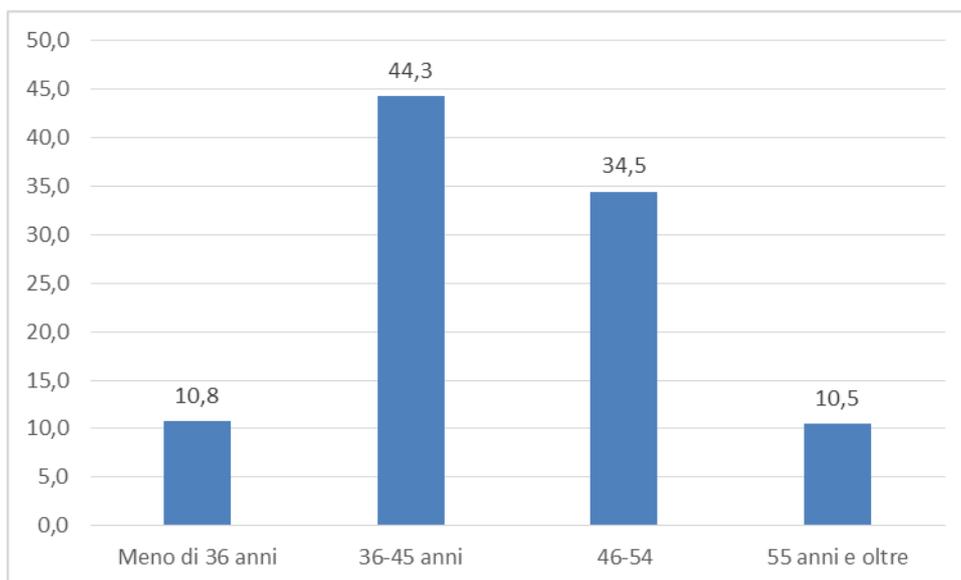
Fig.26 Distribuzione per genere dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %)



Nel 2013 i dati Istat sulle Forze Lavoro confermano la prevalenza della componente maschile tra i lavoratori con qualifica di Quadro (58,4%) e, pertanto, la forte disuguaglianza di genere ancora oggi presente. Il gap di genere è ancora più allarmante se si considerano i dati del solo settore privato. In questo settore, infatti, le donne Quadro - nonostante il livello di scolarizzazione femminile sia, ormai da tempo, mediamente più elevato rispetto a quello maschile - non riescono a raggiungere nemmeno una presenza del 30% - fermandosi al 28,3%

La distribuzione per **età** dei Quadri facenti parte del nostro campione si addensa attorno alle classi 36-45 anni (44,3%) e 46-54 anni (34,5%). La classe d'età più giovane, ossia meno di 36 anni, registra al suo interno solamente 1 Quadro su 10 (10,8%). Il risultato è sostanzialmente coerente con i dati istituzionali Istat delle Forze di Lavoro. Nel 2013 nel nostro Paese i giovani Quadri al di sotto dei 35 anni rappresentano appena il 7,5% del totale. I dati Istat mostrano come la distribuzione per età dei Quadri sia concentrata soprattutto nelle classi d'età superiori, tant'è vero che i Quadri "over 45" rappresentano oltre il 65% del totale. Questa distribuzione così sbilanciata ha inevitabilmente ricadute in termini di scarsa elasticità ai cambiamenti dei modi di produzione e di problemi di riconversione professionale aziendale nel caso di crisi. Si pone, pertanto, per la categoria dei Quadri, il problema dell'invecchiamento del management e del **ricambio intergenerazionale**.

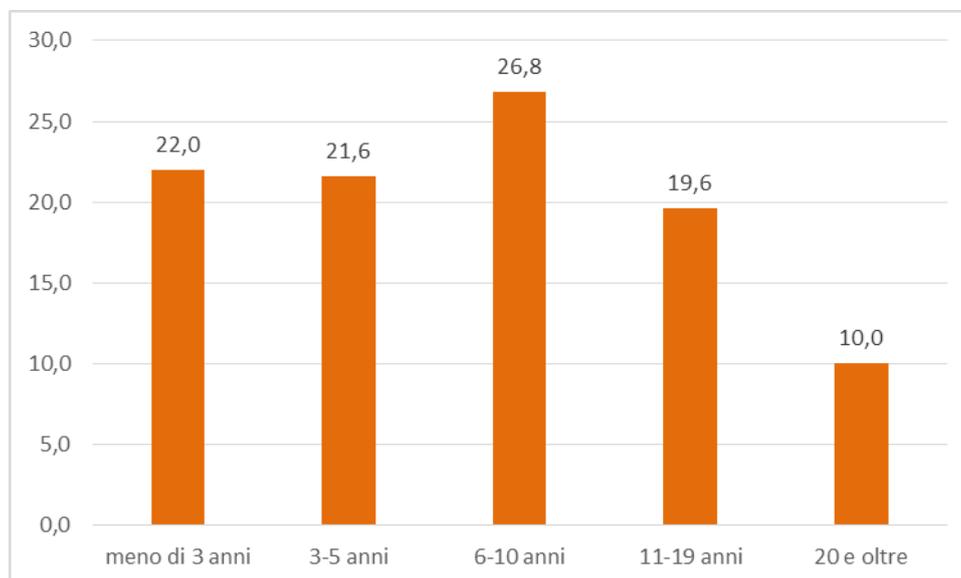
Fig.27 Distribuzione per età dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %)



Anzianità di ruolo

Per quanto riguarda l'anzianità il 22% dei Quadri presenti in azienda occupa tale ruolo da meno di 3 anni, il 21,6% da 3 a 5 anni, il 26,8% da 6 a 10 anni e il 19,6% da 11 a 19 anni, mentre solo il 10% ricopre questo ruolo da 20 anni e oltre.

Fig.28 Distribuzione per anzianità di ruolo dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %)



Funzioni/aree di operatività dei Quadri

I Quadri del Terziario delle imprese associate a Quadrifor operano prevalentemente nell'area commerciale e della vendita (46%), dell'amministrazione e della finanza (41,5%), della produzione tecnica (17,2%), del controllo di gestione (15,7%) e del marketing (15,4%). Esiste, inoltre, una quota di citazioni non trascurabile (12,1%) tale per cui i Quadri delle imprese con dimensioni ridotte svolgono più funzioni di supporto, occupando quindi aree diversificate non facilmente individuabili.

Tab.16 Aree di operatività dei Quadri presenti nelle aziende intervistate (valori %)

Area di operatività dei Quadri	%
Commerciale e vendita	46,0
Amministrazione e finanza	41,5
Produzione, tecnica	17,2
Controllo di gestione	15,7
Marketing	15,4
Personale (selezione, formazione, amministrazione, relazioni sindacali)	15,2
Direzione generale	11,8
Sistemi informativi e TLC interni	7,8
Organizzazione e qualità	6,7
Ricerca e sviluppo	6,4
Acquisti	5,7
Legale e societario	4,5
Comunicazione	4,3
Magazzino e logistica	4,2
Servizi generali e facility management	2,8
L'impresa ha una dimensione ridotta per cui svolgo più funzioni di supporto	12,1
(Base = Totale imprese)	978
(Risposte = Totale citazioni)	2.126

I Quadri: ruoli e funzioni

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

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

Al fine di garantire una rappresentazione esaustiva, 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"*.

Ai rappresentanti (rispondenti) delle Imprese è stato, quindi, chiesto quali tra i sei profili identitari sopra riportati sono presenti nella loro azienda e una loro quantificazione numerica. Sul totale dei Quadri afferenti alle aziende intervistate, esisterebbe all'interno delle imprese un 33,8% di Quadri con un ruolo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica, seguito dal 25,3% di Quadri con un ruolo di responsabilità caratterizzato da differenze molto sfumate rispetto a quelle del dirigente. Sempre secondo le imprese, inoltre, quasi 1 Quadro su 10 (9,3%) non possiede un profilo tecnico ma piuttosto il profilo del *risolutore di problemi*, mentre il 9% di essi svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa. Infine, solo il 4,5% dei Quadri presenti in azienda sono lavoratori che mostrano una grande disponibilità nel mettere il proprio tempo a disposizione dell'azienda.

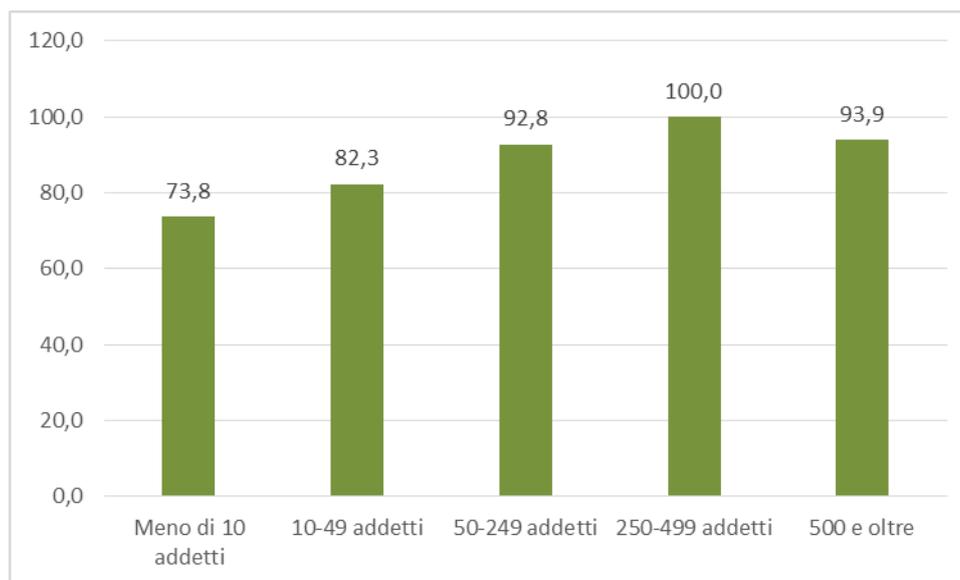
Tab.17 *Profili identitari dei Quadri presenti nelle aziende intervistate: confronto Quadri vs. Imprese (valori %)*

Profili identitari	Quadri	Imprese
Quello del quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate	40,6	25,3
Il quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica	24,9	33,8
Il quadro non è un profilo tecnico, ma un risolutore di problemi	10,7	9,3
Il quadro esiste solo come espressione contrattuale	9,9	5,8
Il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa	8,4	9,0
Il quadro è un lavoratore che più di altri non guarda l'orologio	5,5	4,5
Il quadro è un mix delle tipologie sopraindicate	-	43,3
Totale	100,0	-
(Base)	1.067 (tot. quadri)	978 (tot. imprese)
(Risposte)	1.067	1.281

Le responsabilità di ruolo dei Quadri

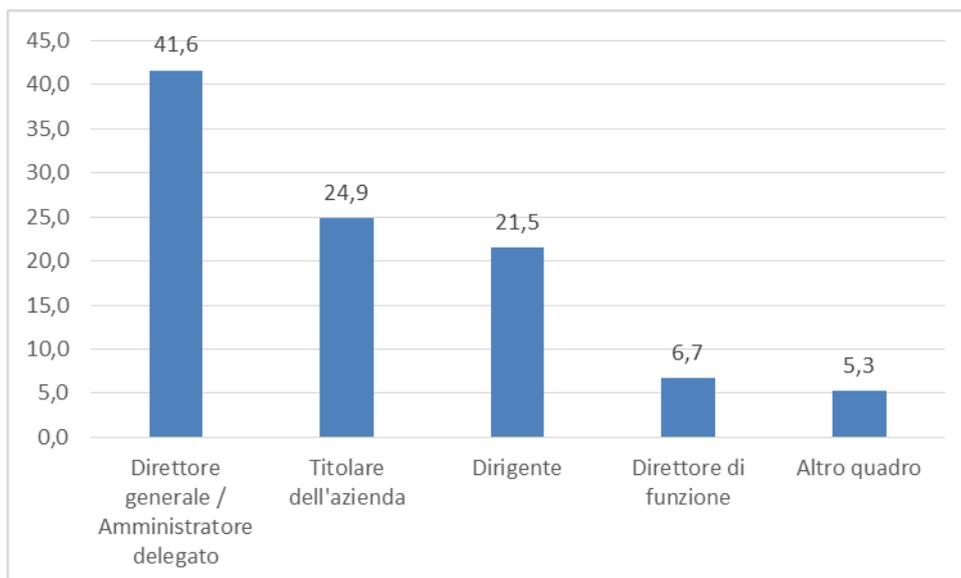
Più di 8 Quadri su 10 gestiscono direttamente un **team di collaboratori** (82,5%) a dimostrazione del fatto che i Quadri delle aziende intervistate hanno, tra le varie funzioni e professionalità, quella di **gestori di risorse umane**. Ciò è particolarmente vero per le aziende di medie e grandi dimensioni, dove la quasi totalità dei Quadri risulta avere un proprio team di collaboratori (92,8% nelle aziende con 50-249 addetti e 100% nelle aziende con 250-499 addetti).

Fig.29 Quadri che gestiscono direttamente un team di collaboratori per dimensioni dell'impresa (valori %)



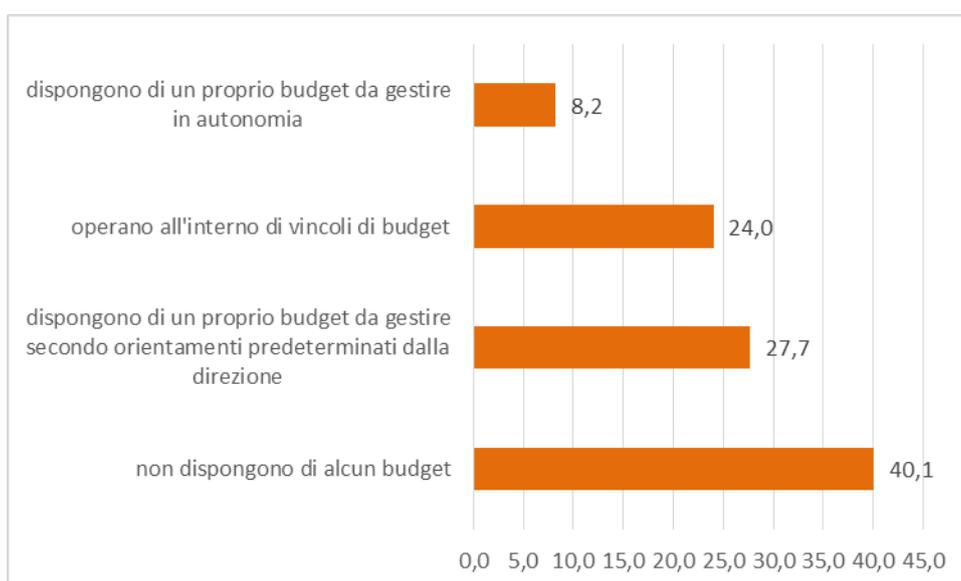
In termini di struttura organizzativa la gerarchia aziendale mette in evidenza, come già sottolineato per l'Indagine Quadri, in che misura in Italia la piramide gerarchica aziendale attribuisca al Quadro **responsabilità** che, di fatto, sono tipiche dei ruoli **dirigenziali**. Va anche detto che da una parte il forte radicamento di questa struttura organizzativa è motivata dalla spiccata presenza nel nostro paese di un forte tessuto produttivo di piccole imprese; dall'altra la stessa legge lascia spazi di indeterminazione, in quanto definisce i Quadri come prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgono comunque funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa. In effetti, nel nostro campione, ben il 41,6% dei Quadri risponde gerarchicamente al direttore generale/amministratore delegato della propria azienda, il 28,2% ad un dirigente o direttore di funzione e solo il 5,3% ad un Quadro di pari livello. Mentre il 24,9% risponde direttamente al titolare dell'impresa.

Fig.30 Figure aziendali a cui i Quadri rispondono gerarchicamente (valori %)



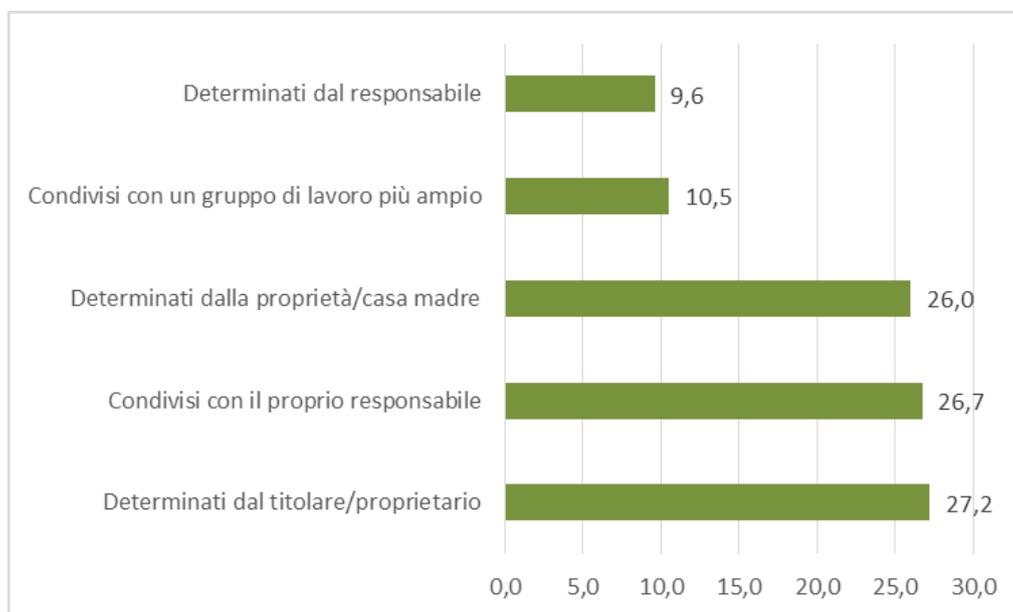
Il **budget economico** è uno strumento operativo cruciale nella gestione aziendale in quanto ha la funzione di definire i livelli di responsabilizzazione degli individui a cui viene assegnato e di valutare in modo oggettivo il conseguimento degli obiettivi conferiti. Nel campione della presente indagine esiste una quota non trascurabile di Quadri a cui non è stato assegnato alcun budget (40,1%). Ad ogni modo quasi 6 Quadri su 10 dispongono di un budget da gestire direttamente. Il 24% è costretto, però, ad operare all'interno di vincoli di budget, mentre il 35,9% dei Quadri può gestire il proprio budget in completa autonomia o secondo orientamenti aziendali. Al crescere delle dimensioni aziendali cresce inevitabilmente anche la quota di Quadri in possesso di un proprio budget.

Fig.31 Disponibilità di budget dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori %)



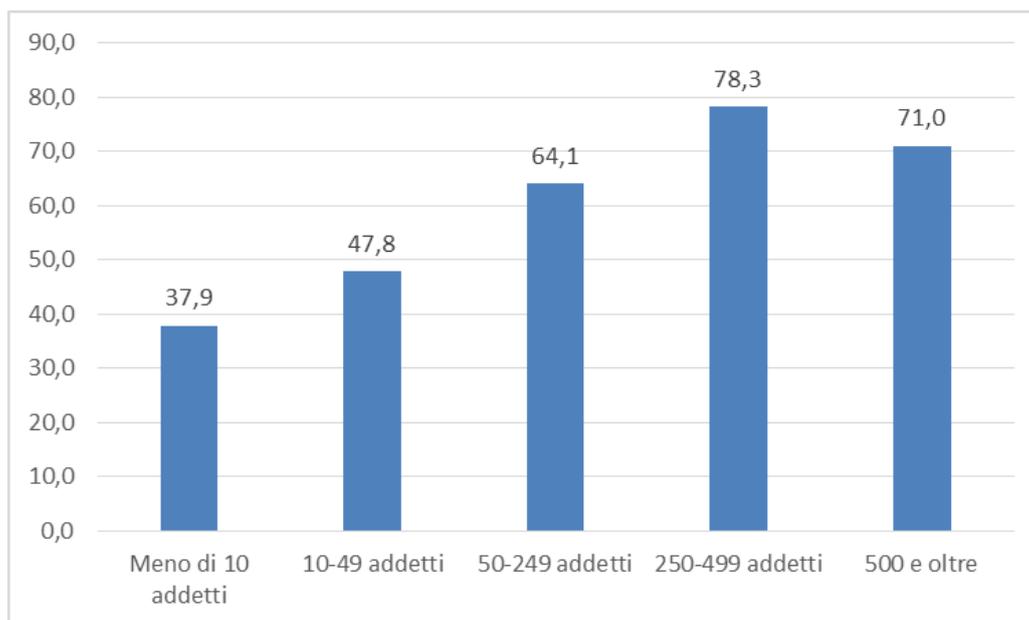
Nonostante ciò, gli **obiettivi** e le **modalità di lavoro** vengono determinati nella grande maggioranza dei casi dal titolare/proprietario dell'impresa, dalla casa madre o dal Responsabile (62,8%), mentre, con minore frequenza, vengono condivisi con il proprio Responsabile (26,7%) o con un gruppo di lavoro più ampio (10,5%).

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



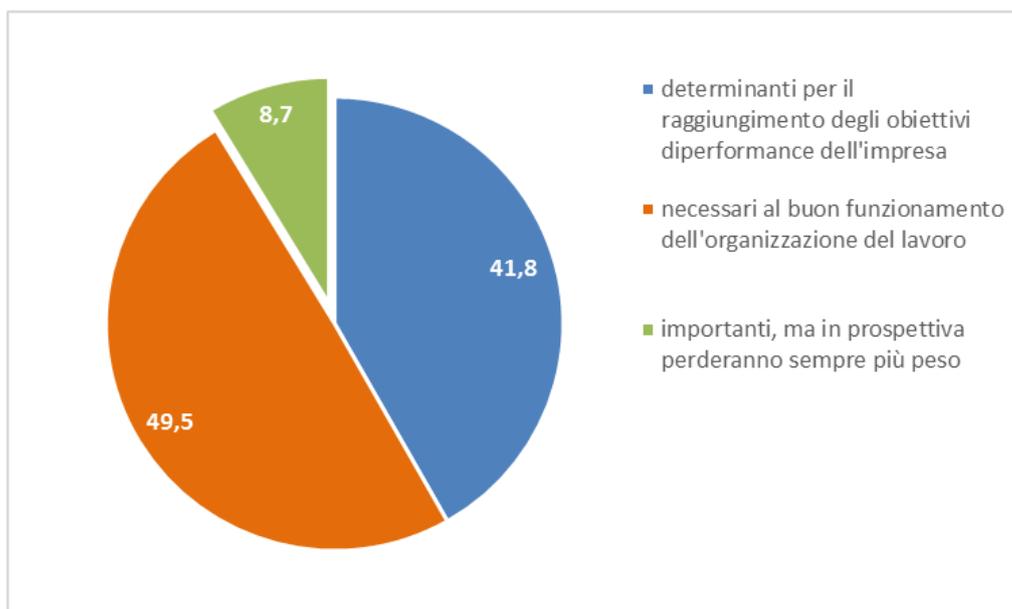
Gli **strumenti di gestione aziendale** a disposizione dei Quadri (es. valutazione del potenziale, competenze di *coaching/counselling*, modelli di gestione del personale etc.) sono forniti dall'azienda solo nella metà dei casi (50,3%), nei rimanenti casi i Quadri devono affidarsi al frutto della propria esperienza lavorativa. Tendono a fornire propri strumenti di gestione soprattutto le imprese di dimensioni grandi (78,3%) o medie (64,1%). Del resto, l'elevato grado di competitività dei mercati, i minori trend di crescita dei consumi, l'aumento dell'incidenza dei costi comuni sulla struttura di costo del prodotto/servizio hanno portato le medie e grandi imprese ad un aumento della percezione da parte del management aziendale circa l'utilità di **strumenti formalizzati** per meglio controllare e governare adeguatamente la gestione dell'impresa, indipendentemente dal settore di appartenenza.

Fig.33 Strumenti di gestione aziendale forniti dall'impresa ai propri Quadri per dimensione aziendale (valori %)



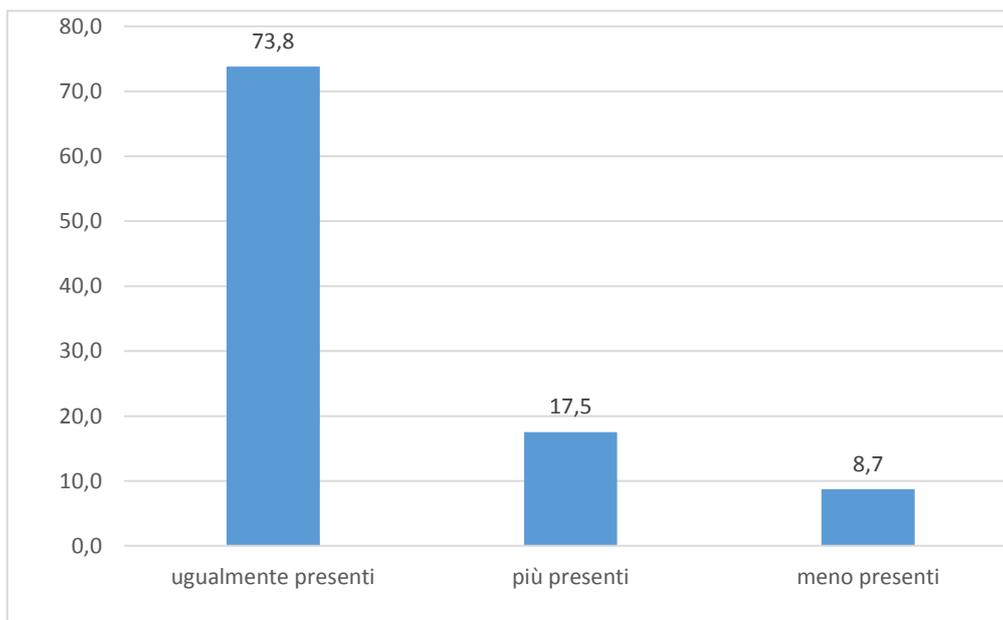
Le aziende, indipendentemente dalle loro dimensioni aziendali, sembrano essere pienamente consapevoli del ruolo cruciale ricoperto dai Quadri. Il 41,8% delle imprese intervistate, infatti, li ritiene **determinanti** per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'azienda e il 49,5% li considera addirittura **necessari** al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro.

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



Poche sono invece le imprese (8,7%) che ritengono che in prospettiva essi perderanno sempre più peso all'interno della struttura organizzativa aziendale, così come poche sono quelle aziende che sostengono che in futuro i Quadri saranno addirittura meno presenti. Esiste, al contrario, una quota di imprese che, in prospettiva, ritiene altamente probabile una maggiore presenza dei Quadri nel tessuto organizzativo dell'azienda (17,5%).

Fig.35 Valutazione della presenza futura dei Quadri all'interno dell'azienda (valori %)

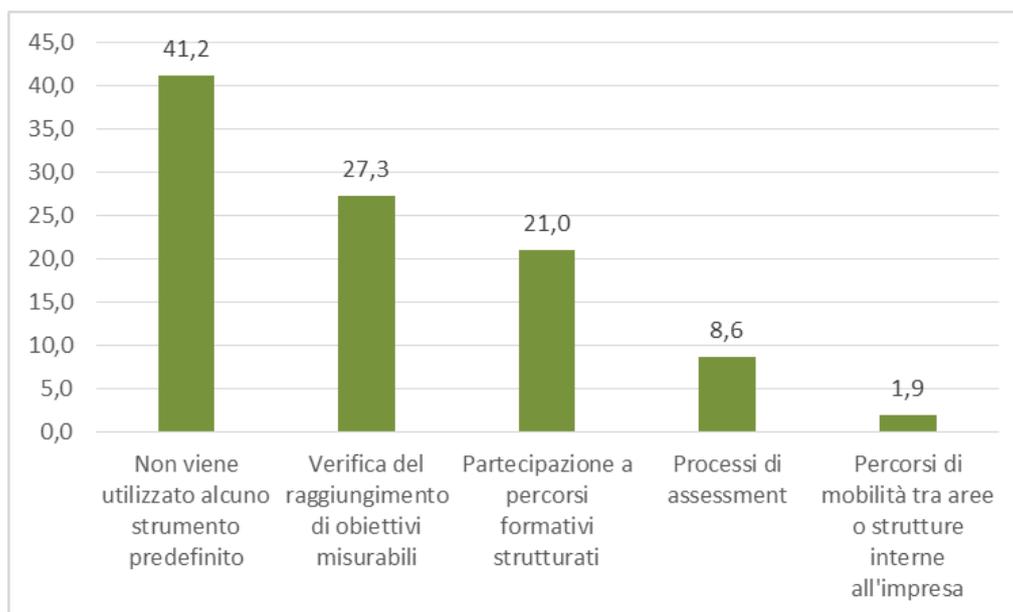


Strumenti per lo sviluppo delle professionalità dei Quadri

Le politiche aziendali di sviluppo delle professionalità sono, in genere, fortemente influenzate dalle dimensioni di impresa e dall'appartenenza o meno a una rete o a un gruppo societario. Nelle grandi e medie imprese, infatti, è solitamente presente una struttura/dipartimento di gestione delle risorse umane, dedicata all'elaborazione di strategie di sviluppo e crescita professionale dei propri dipendenti.

Nel nostro campione di imprese i principali strumenti utilizzati per favorire tale crescita sono la **verifica del raggiungimento di obiettivi misurabili** (27,3%) e la partecipazione a **percorsi formativi strutturati** (21%). Meno utilizzati risultano invece gli strumenti di **assessment** (8,6%) e i percorsi di mobilità tra aree o strutture interne (1,9%). Rimane, ad ogni modo, una quota rimarchevole di imprese (41,2%) che non fa uso di alcuno strumento predefinito.

Fig.36 Strumenti di gestione aziendale forniti dall'impresa ai propri Quadri (valori %)



Le modalità attraverso cui vengono sviluppate e aggiornate le competenze professionali dei Quadri sono in primo luogo l'**esperienza di lavoro** (51,3%), ma anche **corsi di formazione** organizzati dall'azienda (35,4%), l'apporto delle conoscenze di tecnici e specialisti esterni all'impresa (26%) e il confronto con colleghi che operano su problematiche simili (22,1%). L'utilizzo di corsi di formazione organizzati dall'azienda e le piattaforme formative aziendali on-line risultano particolarmente influenzate dalla dimensione aziendale. Al crescere di tale variabile, infatti, cresce linearmente la frequenza con cui tali strumenti vengono adottati.

Tab.18 Modalità di aggiornamento delle competenze professionali (valori %)

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

Quasi 7 imprese su 10 (68,5%) ritengono che le esigenze di crescita professionale dei propri Quadri siano **pienamente soddisfatte** dalle modalità sopra riportate. Esistono, tuttavia, margini di miglioramento. Tra questi le aziende intervistate indicano la possibilità di fornire corsi di formazione organizzati dall'azienda **più mirati** alle specifiche esigenze dei Quadri (49,3%), il **confronto** strutturato con quadri di altre imprese che operano su problematiche lavorative simili (33,2%), la creazione di una **piattaforma formativa on line** dedicata all'aggiornamento (24,9%), la partecipazione autonoma e individuale ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, al di fuori dell'orario di lavoro (24,8%) e il maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni (consulenti, fornitori etc.) che affianchino i Quadri (20,9%).

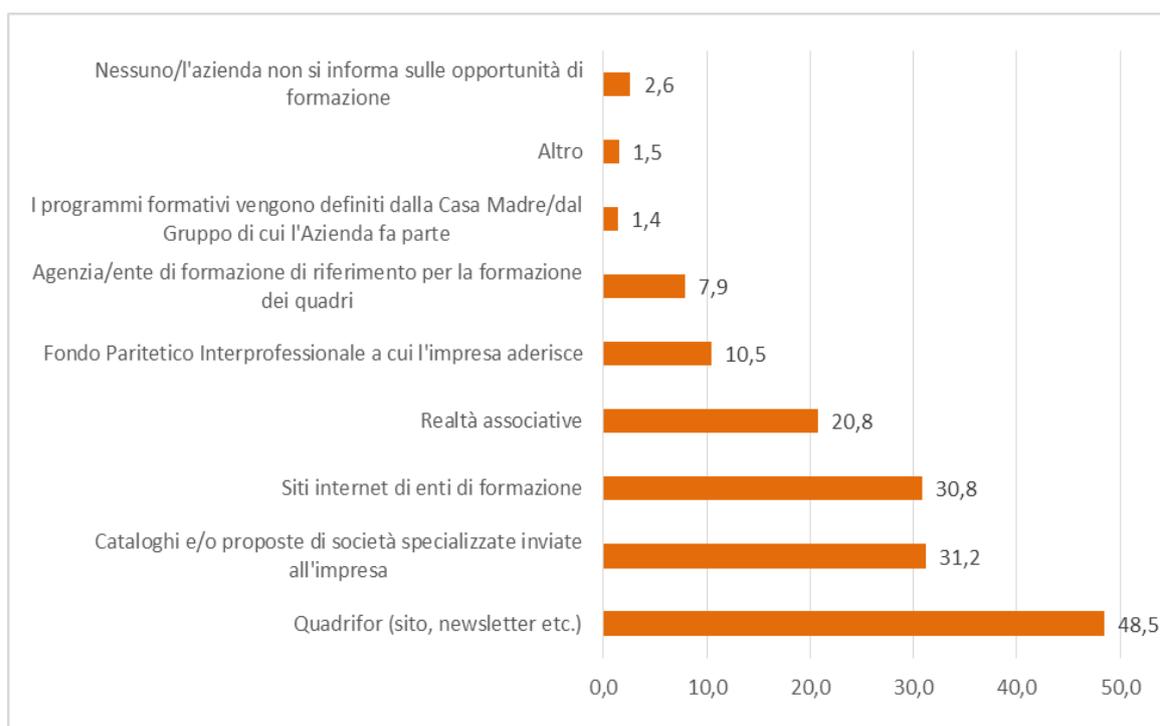
Tab.19 Esigenze di aggiornamento delle competenze professionali: confronto Quadri vs. Imprese (valori %)

Esigenze di aggiornamento	Quadri	Imprese
Corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle specifiche esigenze dei Quadri	64,1	49,3
Maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali	30,4	-
Partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni	27,8	24,8
Confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili	25,1	33,2
Creazione di una piattaforma formativa on-line dedicata all'aggiornamento	-	24,9
Maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni	17,5	20,9
<i>(Base)</i>	1.067 (n. Quadri intervistati)	978 (n. Imprese intervistate)
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	1.760	1.498

Focus sulle attività di formazione

Le **fonti informative** usate dalle imprese per valutare le opportunità formative presenti sul mercato sono sostanzialmente simili a quelle rilevate nel corso dell'Indagine Quadri. Tra queste, le più citate sono il sito Internet e la newsletter di Quadrifor (48,5%), i cataloghi/proposte di società specializzate inviate alle imprese (31,2%) e i siti web di altri enti di formazione (30,8%).

Fig.37 *Canali preferiti di aggiornamento preferite dalle imprese circa le opportunità di formazione (valori %)*



Vediamo come **concretamente** le aziende mettono in atto i processi formativi. Per quanto concerne gli orari, le attività si svolgono prevalentemente **in orario di lavoro** (61,8%) e solo il 6,1% fuori da tale orario.

Esiste ad ogni modo una **quota significativa di aziende che dichiara di non organizzare iniziative di formazione (32,1%)**; tant'è vero che solo il 21,5% dei Quadri ha partecipato negli ultimi 3 anni ad iniziative di formazione promosse da Quadrifor. Il motivo della non partecipazione viene indicato dalle imprese nel fatto che le iniziative si svolgevano in periodi coincidenti con **altri impegni** (38%), le imprese non erano al corrente di tali iniziative (32,4%) e/o nel fatto che l'offerta di Quadrifor rispondeva solo parzialmente alle esigenze formative dell'azienda (28,8%).

Fig.38 Orari di svolgimento delle attività di formazione (valori %)

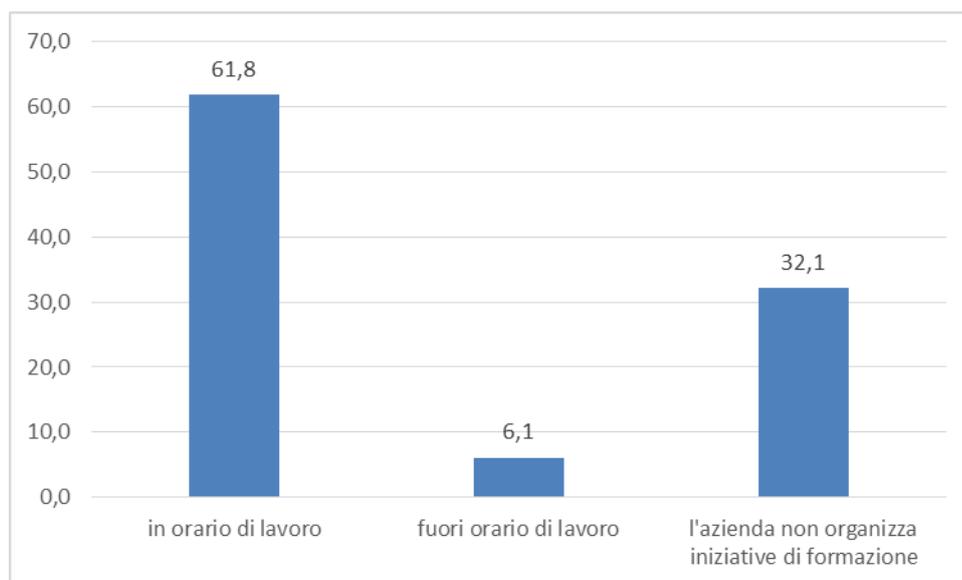


Fig.39 Partecipazione dei Quadri delle aziende intervistate a iniziative di formazione Quadrifor negli ultimi 3 anni (valori %)

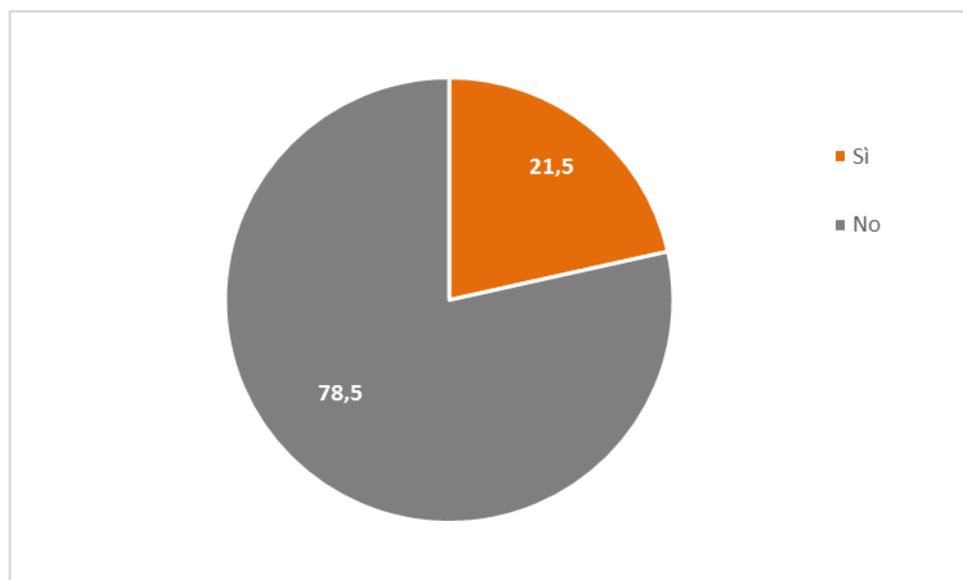
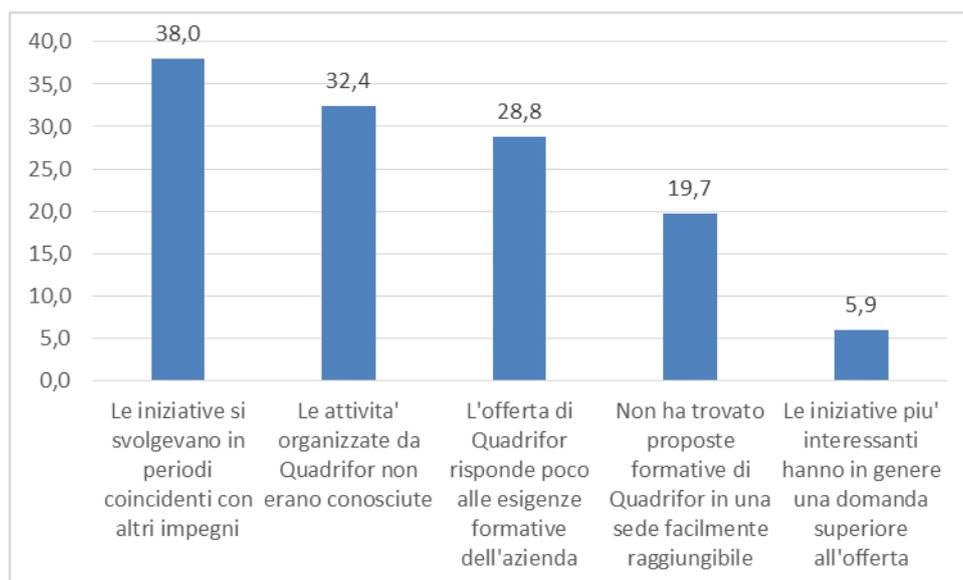
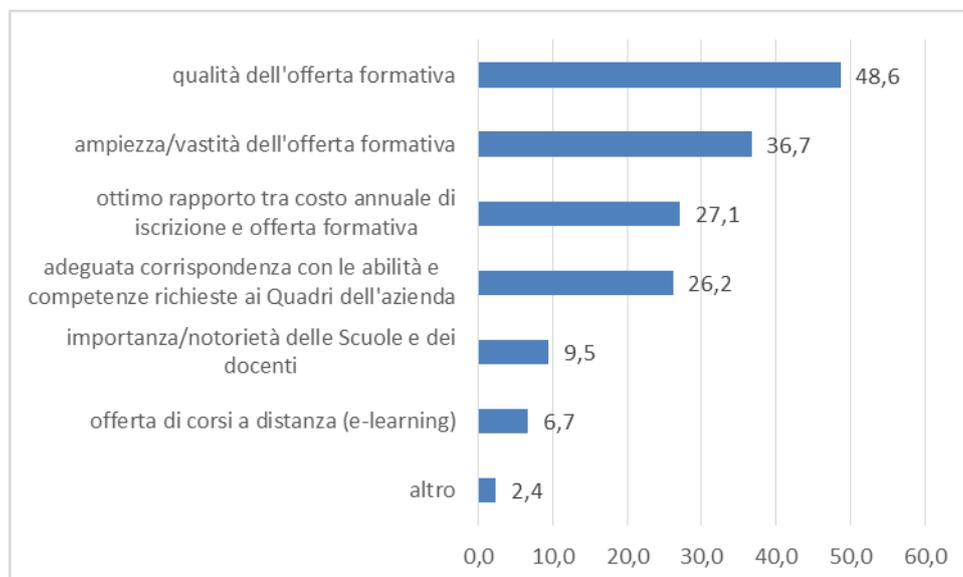


Fig.40 Motivi della non partecipazione dei Quadri delle aziende intervistate a iniziative di formazione Quadrifor (valori %)



Tra le imprese che, al contrario, hanno partecipato ai corsi di formazione offerti da Quadrifor, le motivazioni a partecipare sono state principalmente la **qualità dell'offerta formativa** (48,6%) e l'**ampiezza** di tale offerta (36,7%).

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



Come già osservato per l'Indagine rivolta ai Quadri, anche secondo le aziende il tipo di competenze che dovrebbero essere maggiormente rafforzate in considerazione delle sfide che i Quadri dovranno affrontare nel futuro sono le competenze relative alla **capacità di innovazione aziendale** (cfr. Tab.20 alla pagina seguente).

La velocità dei cambiamenti del tessuto economico odierno e la crescente complessità dell'ambiente globale in cui le imprese si trovano ad operare stanno fortemente influenzando la capacità di raggiungere gli obiettivi aziendali. Per tale motivo si è ormai diffusa la consapevolezza che per rimanere competitivi e continuare a crescere, il management deve trasformare la propria azienda in un'organizzazione in cui l'innovazione è **continua**, integrata nella cultura aziendale e sistemica. La capacità di innovazione può diventare, in questo senso, un potente fattore di diversificazione delle aziende.

Questo tipo di competenza è, in assoluto, la più citata (42,6%) dalle aziende. Seguono le competenze relative allo sviluppo di progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture (31%) e l'abilità nello sviluppare la motivazione dei collaboratori (27,7%). Come si evince dal confronto tra le risposte fornite dalle Imprese e quelle fornite dai Quadri (tab.18), l'abilità nel motivare i propri collaboratori è un tema più sentito dai Quadri, i quali pongono questa competenza al secondo posto, subito dopo la capacità di innovazione. Al terzo posto, laddove le Imprese indicano le competenze finalizzate al miglioramento dell'efficienza dei processi, i Quadri segnalano invece l'abilità di analizzare gli scenari in un mondo complesso, un'abilità che come abbiamo visto è strettamente legata alla capacità di innovazione aziendale. Ad ogni modo, se si eccettuano dei lievi scostamenti tra le opinioni dei Quadri e delle Imprese, esiste una sostanziale condivisione dei loro punti di vista relativamente alle competenze che richiedono un aggiornamento e un rafforzamento al fine di poter cogliere in modo efficace le sfide del mercato, attuale e futuro.

Tab.20 Competenze che i Quadri dovrebbero acquisire/rafforzare in futuro – Imprese e Quadri (valori %)

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	42,6	41,6
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	31,0	28,1
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	27,7	33,7
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	27,6	32,0
Sviluppare e gestire il lavoro in team	22,7	28,5
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	22,1	19,1
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	21,9	16,8
Gestire i cambiamenti organizzativi	21,7	20,5
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	20,8	25,0
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	20,6	13,5
Elaborare un piano di marketing	18,7	12,2
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,3	17,1
Gestire trattative commerciali	16,5	15,0
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	14,7	17,1
Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	13,4	4,1
Ricerca e organizzare le informazioni	12,5	13,9
Coordinare l'area amministrazione e contabilità	12,3	5,0
Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	11,7	10,5
Coordinare la forza vendita	11,1	9,3
Ricerca, selezionare e reclutare il personale	10,7	9,6
Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,4	7,7
Orientamento alla business collaboration	10,3	10,1
Ruolo del quadro	9,8	10,1
Coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente	9,3	8,8
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,1	9,6
Comprendere e utilizzare i social network	8,9	15,6
Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	8,0	12,3
Pianificare il sistema di gestione amministrativa del personale	7,3	2,5
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	6,7	4,1
Gestire un budget di area/reparto	6,7	7,6
Controllare gli adempimenti amministrativi relativi ai rapporti di lavoro	6,6	2,9
Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	6,4	4,3
Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	6,0	5,0
Pianificare la politica delle risorse umane	5,6	4,3
Coordinare/gestire processi di acquisto/ approvvigionamento	4,0	4,7
Gestire le relazioni sindacali	1,6	2,7
(Base)	978 (Totale Imprese)	1.067 (Totale Quadri)
(Risposte = Totale citazioni)	5.031	5.172

I profili identitari dei Quadri

Nelle pagine che seguono vengono illustrati i risultati della **cluster analysis** condotta al fine di validare la tassonomia della figura del Quadro emersa dalle precedenti indagini.

La *cluster analysis* è una tecnica statistica descrittiva di tipo multivariato che mira ad individuare gruppi (cluster) di unità tra loro simili rispetto ad un insieme di caratteristiche prese in considerazione. L'obiettivo che ci si pone è sostanzialmente quello di raggruppare le unità statistiche - nel nostro caso i Quadri - in più sottoinsiemi tendenzialmente omogenei e mutuamente esaustivi. Le unità statistiche vengono, in altri termini, suddivise in un certo numero di gruppi a seconda del loro livello di somiglianza valutata a partire dai valori che una serie di variabili prescelte assume in ciascuna unità.

Il tipo di cluster analysis applicata è conosciuta come **K-means clustering**. Per la concreta individuazione dei cluster è stata utilizzata la procedura FASTCLUS del pacchetto statistico SAS. Tale procedura costruisce una partizione delle unità in K gruppi utilizzando il Metodo *nearest centroid sorting* (Anderberg, 1973) e utilizza l'algoritmo *leader* di Hartigan (1975) per trovare valori iniziali dell'*algoritmo k-means* di MacQueen (1967), il quale minimizza la somma delle distanze al quadrato dal centroide di gruppo.

L'analisi condotta ha, dunque, validato la precedente tassonomia formata da 5 gruppi di Quadri sostanzialmente omogenei al loro interno: 1) il **Dirigente in pectore**, 2) il **Tecnologo**, 3) l'**Integratore organizzativo**, 4) il **Solutore di problemi**, 5) il **Quadro senza identità**.

Tab.21 Distribuzione dei profili identitari dei Quadri – Quadri e Imprese (v.a. e valori %)

Profili identitari	Quadri		Imprese	
	v.a.	%	v.a.	%
IL DIRIGENTE IN PECTORE (il quadro è come un dirigente)	433	40,6	166	17,0
IL TECNOLOGO (il quadro è un tecnico con elevata esperienza)	266	24,9	238	24,3
L'INTEGRATORE ORGANIZZATIVO (il quadro svolge una funzione di integrazione organizzativa/non guarda l'orologio)	148	13,9	254	26,0
IL SOLUTORE DI PROBLEMI (il quadro è un risolutore di problemi, non un tecnico)	114	10,7	236	24,1
IL QUADRO SENZA IDENTITA' (il quadro è solo un'espressione contrattuale)	106	9,9	84	8,6
Totale	1.067		978	

Il Dirigente in pectore

Quello del Dirigente in pectore è il profilo maggiormente presente nel campione dell'Indagine Quadri (40,6%). Si tratta di una figura manageriale fortemente **motivata, influente** e dotata di una considerevole **indipendenza** in quanto dirige un team di collaboratori e dispone di un proprio budget che può gestire in completa autonomia. Inoltre, interloquisce e risponde del proprio operato direttamente al Direttore generale o all'Amministratore Delegato dell'impresa. È un Quadro con una discreta **anzianità** di ruolo (11-19 anni), sostanzialmente **soddisfatto** del proprio ruolo in quanto ritiene che gli offra una considerevole autonomia decisionale e una posizione influente all'interno dell'organizzazione. Nutre forti aspettative nei confronti della propria carriera tant'è vero che si dichiara pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità (presumibilmente di dirigenza) che ritiene gli verrà riconosciuto dall'azienda. La formazione continua è un elemento imprescindibile nel suo percorso professionale. In genere, aggiorna le proprie conoscenze e competenze professionali attraverso **corsi di formazione** organizzati dall'azienda. In particolare, negli ultimi tre anni ha partecipato a iniziative di formazione offerte da Quadrifor. Ad ogni modo, auspica di poter usufruire di altre modalità formative, in primo luogo la partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni (al di fuori dell'orario di lavoro) e la possibilità di disporre di più tempo per condurre degli approfondimenti personali. In termini di esigenze formative, ritiene che per poter affrontare al meglio le sfide del proprio futuro lavorativo sarebbe necessario porre maggiore accento sullo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze relative alla ricerca, selezione e reclutamento del personale. L'unico elemento di insoddisfazione riguarda la retribuzione economica che ritiene inadeguata, quasi certamente in ragione del fatto che svolge funzioni tipicamente dirigenziali, pur essendo contrattualmente inquadrato come Quadro.

Tab.22 Caratterizzazione del profilo del Dirigente in pectore secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo
+	Dimensione azienda: 10-49 addetti
+++	Funzione: Direzione generale
+++	E' Quadro da 11-19 anni
+++	Ha almeno un collaboratore
+++	Risponde del proprio operato al Direttore Generale/Amministratore delegato
+++	Dispone di un proprio budget da gestire in autonomia
+++	E' diventato Quadro in un'altra azienda
+++	E' pronto a ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità che verrà riconosciuto dall'azienda attuale
	Elementi di soddisfazione:
+++	- <i>Autonomia decisionale</i>
+++	- <i>Posizione influente nell'organizzazione</i>
+	- <i>Sintonia con il management</i>
+++	Elementi di insoddisfazione: <i>Retribuzione inadeguata</i>
+++	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda
	Le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da:
+++	- <i>Partecipazione autonoma ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, al di fuori dell'orario di lavoro</i>
++	- <i>Maggiore disponibilità di tempo per approfondimenti personali</i>
++	Ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione Quadrifor
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:
+++	- <i>Ricerca, selezione e reclutare il personale</i>
+	- <i>Sviluppare la motivazione dei collaboratori</i>

Legenda

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

Il Dirigente in pectore secondo le aziende

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

Tab.23 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Dirigente in pectore così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese e secondo i Quadri: 17% vs. 40,6%	
	Lavora in micro imprese (meno di 10 addetti)
	Lavora prevalentemente nell'ambito della Direzione generale
	Lavora in misura minore anche nel Controllo di gestione
	Gli strumenti di gestione dei collaboratori sono frutto dell'esperienza e competenza dei Quadri
	I loro obiettivi e le loro modalità di lavoro sono condivisi con il responsabile (non determinati unilateralmente dall'azienda)
Non viene usato alcuno strumento predefinito per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri nell'impresa	
Le competenze professionali dei Quadri non vengono sviluppate attraverso corsi di formazione aziendali ma attraverso l'esperienza di lavoro e incentivando gli approfondimenti personali autonomi	
Le esigenze di aggiornamento necessarie alla crescita dei Quadri non sono soddisfatte	
L'azienda non organizza iniziative di formazione per i Quadri	
I Quadri non hanno partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione Quadrifor	
	I Quadri sono considerati dall'azienda determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'impresa
	In futuro, dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze: Elaborare un piano di marketing, Ricercare, selezionare e reclutare il personale, Sviluppare la motivazione dei collaboratori
	L'Azienda non aderisce ad un Fondo Paritetico Interprofessionale

Il Tecnologo

Il secondo profilo in termini di consistenza è quello del Tecnologo (24,9%), ossia un profilo essenzialmente tecnico e di elevata esperienza. Si tratta di una figura che opera prevalentemente nell'area funzionale dell'Amministrazione e della Finanza. Lavora da oltre 25 anni ma possiede un'anzianità di ruolo relativamente recente (6-10 anni) se rapportata agli anni complessivi di lavoro. Ciò dipende presumibilmente del fatto che il suo titolo di studio non raggiunge il livello universitario come nel caso della maggioranza dei Quadri. È un profilo di Quadro in netta opposizione con quello del Dirigente in pectore poiché risulta avere **scarsa**, se non nulla, **autonomia**. Infatti, non solo non gestisce alcun collaboratore ma non dispone di alcun budget per il raggiungimento dei propri obiettivi e risponde gerarchicamente, non ad un dirigente o all'amministratore delegato della propria impresa, ma ad un altro Quadro. È un Quadro che, considerata la sua anzianità lavorativa, possiede molta **esperienza** e ritiene di essere diventato Quadro proprio in virtù del riconoscimento di capacità e competenze acquisite attraverso tale esperienza. È soddisfatto della sua attuale posizione tanto che non sembra avere alcuna intenzione di cambiare in futuro. I maggiori elementi di soddisfazione sono dati dalla possibilità di apprendere nuove conoscenze e competenze e dalla varietà delle mansioni che gli vengono affidate. È poco soddisfatto, invece, della mancanza di sintonia con il management. Per quanto concerne la propria **formazione**, tende ad aggiornare le proprie competenze professionali attraverso piattaforme formative aziendali **on-line** ma auspica un confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili al fine di aggiornare al meglio le proprie conoscenze. Non risulta aver partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor e ritiene che in futuro dovranno essere maggiormente rafforzate le competenze relative 1) alla gestione dei processi di **comunicazione** nel proprio ambito organizzativo e 2) alla realizzazione di **report** periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale.

Tab.24 Caratterizzazione del profilo del Tecnologo secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo
+++	Funzione: Amministrazione e finanza
++	Titolo di studio: Diploma o qualifica professionale
+++	Lavora da oltre 25 anni
++	E' Quadro da 6-10 anni
+++	Non gestisce collaboratori
+++	Risponde del proprio operato ad un altro Quadro
+++	Non dispone di alcun budget per il raggiungimento degli obiettivi
++	E' diventato Quadro nell'azienda in cui lavora attualmente
+++	E' diventato Quadro per il riconoscimento di capacità e competenze acquisite attraverso l'esperienza di lavoro
+	Soddisfatto dell'attuale posizione: non ha intenzione di cambiare in futuro
	Elementi di soddisfazione:
+	- Possibilità di apprendere cose nuove
+	- Varietà dei compiti e delle mansioni
+	Elementi di insoddisfazione: Scarsa sintonia con il management
+	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso una piattaforma formativa aziendale on-line
+	Le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte dal confronto strutturato con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
++	Non ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione organizzate da Quadrifor
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:
+	- Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo
+	- Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale

Legenda

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

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

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

Il Tecnologo secondo le aziende

Tab.25 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Tecnologo così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese e secondo i Quadri: 24,3% vs. 24,9%	
Lavorano in azienda da meno di 3 anni	Lavora in micro imprese (meno di 10 addetti)
	Non svolge all'interno dell'azienda più funzioni di supporto
Risponde del proprio operato ad un Dirigente	
	I loro obiettivi e le loro modalità di lavoro sono determinati dal responsabile.
Lo strumento utilizzato dall'azienda per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri è la partecipazione a percorsi formativi strutturati	Le esigenze di aggiornamento necessarie alla crescita dei Quadri sono soddisfatte.
	Le iniziative di formazione si svolgono prevalentemente in orario di lavoro.
	I Quadri sono considerati dall'Azienda necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro.
In futuro, dovrà essere maggiormente rafforzata/acquisita la capacità di realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	

L'Integratore organizzativo

L'Integratore organizzativo identifica un gruppo di Quadri (13,9%) che lavorano in imprese operanti prevalentemente nel settore dei **servizi** e delle consulenze alle imprese. Si tratta di una figura relativamente **giovane** in quanto lavora da 5-10 anni ed è diventato Quadro nell'azienda in cui si trova attualmente. Possiede un livello di istruzione **universitario** e ritiene di essere diventato Quadro proprio in virtù del riconoscimento da parte dell'azienda del potenziale legato al possesso del titolo di studio universitario ottenuto e delle esperienze formative intraprese. Non solo si trova in una fase iniziale della propria carriera ma anche di sostanziale **indeterminatezza** in quanto non si ritiene ancora in grado di valutare la possibile evoluzione del proprio percorso professionale. Si dichiara insoddisfatto soprattutto per scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali ma anche per il fatto che gli vengono richieste competenze non strettamente riguardanti il proprio ambito specialistico di pertinenza tant'è vero che trova frustrante l'eccessiva varietà delle mansioni e dei compiti che gli vengono assegnati.

La **formazione** è un tasto dolente per questo profilo identitario che si dichiara insoddisfatto delle attuali modalità di aggiornamento offerte dall'azienda, ossia il confronto con colleghi con problematiche lavorative simili e la propria esperienza lavorativa. Proprio a causa di questa insoddisfazione, sono molte le competenze che secondo il Tecnologo dovranno essere rafforzate in futuro, a cominciare dalle competenze relative alla capacità di 1) sviluppare e gestire il lavoro in team, 2) di ricoprire il ruolo del quadro, 3) di organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori e 4) di gestire le relazioni all'interno del proprio team.

Tab.26 Caratterizzazione del profilo dell'Integratore organizzativo secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo
++	Settore: l'azienda si occupa di attività di servizi/consulenza alle imprese
+	Funzione: Produzione, tecnica
+	Titolo di studio: universitario o equivalente
+	Lavora da 5-10 anni
+	Risponde del proprio operato ad un altro Quadro o al Direttore di funzione
+	E' diventato Quadro nell'azienda in cui lavora attualmente
++	E' diventato Quadro per il riconoscimento del potenziale, in relazione al possesso di titoli di studio e esperienze formative
+	In prospettiva, non è in grado di valutare le possibili evoluzioni della carriera
	Elementi di Insoddisfazione:
+++	- <i>Scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali</i>
+	- <i>Vengono richieste competenze non strettamente riguardanti il proprio ambito specialistico</i>
+	- <i>Eccessiva varietà dei compiti e delle mansioni</i>
	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso:
++	- <i>Il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili</i>
+	- <i>L'esperienza di lavoro</i>
+++	Non è soddisfatto delle attuali modalità di aggiornamento
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:
++	- <i>Sviluppare e gestire il lavoro in team</i>
++	- <i>Ruolo del quadro</i>
++	- <i>Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori</i>
++	- <i>Gestire le relazioni con i collaboratori</i>
+	- <i>Gestire i cambiamenti organizzativi</i>
+	- <i>Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale</i>

Legenda

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

L'Integratore organizzativo secondo le aziende

Tab.27 Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo dell' Integratore organizzativo così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese e secondo i Quadri: 26% vs. 13,9%	
	Lavora prevalentemente nell'area Amministrazione e finanza, in misura minore nella Produzione, tecnica e nell'ambito della Direzione generale.
	Gestisce un team di collaboratori.
	Dispone di un proprio budget da gestire secondo gli orientamenti dettati della Direzione.
	Condivide gli obiettivi con un gruppo di lavoro più ampio.
Le competenze professionali dei Quadri vengono aggiornate attraverso corsi di formazione organizzati dall'azienda.	
	Le esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da corsi di formazione più mirati alle esigenze dei singoli Quadri.
	Per valutare le opportunità formative dei Quadri l'azienda utilizza siti internet di vari enti di formazione e in misura minore Quadrifor (sito, newsletter, etc.)
	I Quadri hanno partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione Quadrifor. Chi non l'ha fatto, è perché non ha trovato una sede facilmente raggiungibile.
	I Quadri sono considerati dall'azienda determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'impresa
In futuro, dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze: 1) Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale, 2) realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale, 3) posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	

Il solutore di problemi

Il solutore di problemi comprende il 10,7% dei Quadri intervistati che si riconoscono nella metafora identitaria "il quadro è un risolutore di problemi, non un tecnico". È una figura che opera prevalentemente in **grandi aziende** (50-249 addetti) nel settore produttivo dei servizi e delle consulenze alle imprese. Si occupa di controllo di gestione e lavora nell'attuale azienda come Quadro da 6-10 anni. A livello gerarchico, i suoi obiettivi sono determinati dal proprio Responsabile e risponde del proprio operato ad un Dirigente. Appare **soddisfatto** della propria posizione e non manifesta alcun desiderio di cambiare in futuro. In particolare, lo appagano la **varietà** delle mansioni svolte e l'opportunità di utilizzare conoscenze e competenze di natura **interdisciplinare**. Venendo all'attività **formativa**, questo gruppo di Quadri lamenta insoddisfazione nei confronti delle attuali modalità di aggiornamento offerte dall'azienda che si esplicitano più che altro attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili. A conferma di ciò, la figura del Solutore di problemi non risulta aver partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse da Quadrifor, anche se si tiene aggiornato sulle opportunità di formazione proprio attraverso il canale Quadrifor (sito, newsletter etc.). Per poter affrontare in modo efficace le sfide del proprio futuro professionale ritiene prioritario un aggiornamento e rafforzamento delle competenze che riguardano 1) la **gestione dei cambiamenti** organizzativi, 2) l'analisi degli **scenari** in un mercato sempre più complesso e 3) la **valutazione** delle competenze e delle performance dei propri collaboratori. La varietà delle sue esigenze di aggiornamento è certamente una conferma dell'ampio raggio di mansioni e competenze che vengono necessariamente richieste ad un solutore di problemi aziendali.

Tab.28 Caratterizzazione del profilo del Solutore di problemi secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo
+++	Settore: l'azienda si occupa di attività di servizi/consulenza alle imprese
++	Dimensione azienda: 50-249 addetti
++	Funzione: Controllo di gestione
+++	Lavora nell'attuale azienda come Quadro da 6-10 anni
++	Risponde del proprio operato ad un Dirigente
+++	I suoi obiettivi sono determinati dal responsabile
+++	E' diventato Quadro nell'azienda in cui lavora attualmente
++	Soddisfatto dell'attuale posizione: non ha intenzione di cambiare in futuro
	Elementi di soddisfazione:
++	- <i>Varietà dei compiti, delle mansioni</i>
++	- <i>Utilizzo di conoscenze e competenze di natura interdisciplinare/trasversale</i>
++	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili
+	Non è soddisfatto delle attuali modalità di aggiornamento
++	Si tiene aggiornato sulle opportunità di formazione attraverso Quadrifor (sito, newsletter etc.)
+	Non ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:
++	- <i>Gestire i cambiamenti organizzativi</i>
++	- <i>Analizzare gli scenari in un mondo complesso</i>
++	- <i>Valutare le competenze e le performance dei collaboratori</i>

Legenda

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

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

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

Il Solutore di problemi secondo le aziende

Tab.29 *Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Solutore di problemi così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri*

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese e secondo i Quadri: 24,1% vs. 10,7%	
	L'impresa non ha rapporti societari (è indipendente)
	Le aziende aderiscono ad un Fondo Paritetico Interprofessionale, che ha finanziato piani di formazione rivolti a tutti i dipendenti
	I Quadri gestiscono collaboratori
	Le esigenze di aggiornamento dei Quadri potrebbero essere maggiormente soddisfatte da un maggiore ricorso a tecnici e specialisti esterni
	I Quadri sono considerati dall'azienda necessari al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro

Il Quadro senza identità

L'ultimo profilo è quello del Quadro senza identità che riguarda un Quadro del campione su 10 (9,9%) e risulta tra i cluster più **omogenei** al suo interno e più fortemente caratterizzati. In esso si riconoscono i Quadri che considerano il proprio ruolo niente di più che un'espressione contrattuale. Lavora da un lasso apprezzabile di tempo (16-24 anni), prevalentemente in aziende che si occupano di **informatica** e attività connesse ed opera soprattutto nelle aree funzionali della produzione tecnica e dei sistemi informativi e TLC interni. Ha un profilo mediamente **basso** in termini di autonomia decisionale. Infatti, pur avendo raggiunto un **livello di istruzione molto elevato** (master o dottorato di ricerca), non dispone né di un proprio team di collaboratori né di alcun budget per il raggiungimento degli obiettivi assegnatigli e risponde gerarchicamente ad un altro Quadro. L'azienda per cui lavora non offre strumenti per favorire la propria crescita professionale ed è conscio del fatto che, pur non essendo al momento in grado di valutare al meglio le possibili evoluzioni della propria carriera, dovrà cambiare azienda se vuole migliorare la propria posizione professionale. A conferma di ciò, tra i fattori di maggiore **insoddisfazione** indica le insufficienti opportunità di carriera, la scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali e la scarsità o assenza di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento degli obiettivi lavorativi. Si ritiene, comunque, sufficientemente appagato dalla flessibilità dell'orario di lavoro e dalla buona retribuzione economica.

Anche per il Quadro cosiddetto senza identità la **formazione** fornita dall'azienda non è ritenuta adeguata alle proprie esigenze. La modalità prevalente di aggiornamento è il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili. Infatti, non risulta aver partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione organizzate da Quadrifor. È certo che le sue esigenze di aggiornamento potrebbero essere maggiormente soddisfatte da corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati. Anche per questo, cerca di tenersi periodicamente aggiornato sulle opportunità di formazione attraverso i siti internet dei vari enti formazione e le riviste specialistiche. Tra le competenze che vorrebbe vedere rafforzate tramite le attività formative annovera in primo luogo 1) la capacità di realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi, 2) l'elaborazione di piani di marketing e 3) la capacità di gestire le relazioni con i propri collaboratori.

Tab.30 Caratterizzazione del profilo del Quadro senza identità secondo i Quadri intervistati

Prevalenza del carattere	Caratterizzazioni del profilo
+++	Settore: l'azienda si occupa di informatica e attività connesse
	Funzione:
++	- <i>Produzione, tecnica</i>
++	- <i>Sistemi informativi e TLC interni</i>
+++	Titolo di studio: Master universitario, Dottorato di ricerca
++	Lavora da 16-24 anni
+++	Non gestisce collaboratori
+++	Risponde del proprio operato ad un altro Quadro
+++	Non dispone di alcun budget per il raggiungimento degli obiettivi
+++	E' diventato Quadro per mantenere gli equilibri tra i ruoli nella struttura organizzativa dell'impresa
+++	Non viene utilizzato alcuno strumento predefinito per favorire la crescita e lo sviluppo dei Quadri nell'impresa
+++	Per migliorare la propria condizione professionale dovrà cambiare azienda
++	In prospettiva, non è in grado di valutare le possibili evoluzioni della carriera
	Elementi di Soddisfazione:
+++	- <i>Flessibilità dell'orario di lavoro</i>
++	- <i>Buona retribuzione</i>
	Elementi di Insoddisfazione:
+++	- <i>Insufficienti possibilità di ulteriore carriera</i>
++	- <i>Scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali</i>
++	- <i>Assenza/scarsità di riconoscimenti positivi legati al raggiungimento di obiettivi di lavoro</i>
	Aggiorna le proprie competenze professionali attraverso:
++	- <i>Il confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili</i>
++	- <i>L'esperienza di lavoro</i>
++	Le sue esigenze di aggiornamento sarebbero maggiormente soddisfatte da corsi di formazione organizzati dall'azienda più mirati alle sue esigenze
	Si tiene aggiornato sulle opportunità di formazione attraverso:
++	- <i>Siti internet di enti formazione</i>
++	- <i>Riviste specialistiche (anche newsletter online), ricerca sul web (LinkedIn ecc.)</i>
+	Non ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor
	In futuro, ritiene dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze:
+++	- <i>Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi</i>
++	- <i>Elaborare un piano di marketing</i>
++	- <i>Gestire le relazioni con i collaboratori</i>

Legenda

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

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

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

Il Quadro senza identità secondo le aziende

Tab.31 *Caratteristiche dissimili (differenze) del profilo del Quadro senza identità così come emerso dall'Indagine Imprese rispetto al profilo emerso dall'Indagine Quadri e caratteristiche aggiuntive (ossia non in contrasto) rispetto all'indagine Quadri*

Caratteristiche dissimili	Caratteristiche "aggiuntive"
Frequenza del profilo secondo le imprese e secondo i Quadri: 8,6% vs. 9,9%	
Lavora in imprese che operano nel settore delle attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni	Lavora in imprese di grandi dimensioni: 50-249 addetti.
	L'impresa partecipa ad un gruppo societario.
	Lavora prevalentemente negli ambiti Ricerca e sviluppo e Commerciale e vendita; in misura minore, anche nei Sistemi informativi e TLC interni
Lavora in azienda da 3 a 5 anni	
	Risponde del proprio operato ad un altro Quadro o ad un Dirigente
	Le esigenze di aggiornamento necessarie alla crescita dei Quadri non sono soddisfatte.
Ha partecipato negli ultimi 3 anni a iniziative di formazione Quadrifor.	
	È considerato dall'azienda una figura importante, ma in prospettiva perderà sempre più peso e sarà meno presente in futuro
In futuro, dovranno essere maggiormente rafforzate/acquisite le seguenti competenze: 1) gestire le relazioni sindacali, 2) ruolo del quadro, 3) gestire i processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	

Conclusioni

La categoria dei Quadri è da sempre una categoria professionale molto **eterogenea**. Non esiste una definizione precisa e univoca del ruolo del Quadro, così come è complesso coglierne caratteristiche e sfumature. I Quadri possono, infatti, presentare: 1) caratteristiche professionali, sociali e culturali dissimili, 2) un confine talvolta incerto delle loro responsabilità; 3) inoltre, le condizioni dei Quadri possono essere profondamente diverse a seconda del tipo di imprese in cui operano, soprattutto in considerazione delle diverse dimensioni aziendali e del diverso modello di direzione strategica adottato dall'impresa, oltre che delle diverse condizioni definite dal livello di reddito, dalla mobilità, dallo status aziendale e dal contenuto delle mansioni (Lelli & Giannini 1984). Per questi motivi, è ancora oggi difficile reperire informazioni quantitative relative alla categoria dei Quadri, i cui dati vengono frequentemente aggregati a quelli di altri gruppi professionali, in genere alla categoria dei dirigenti ma in molti casi anche alla categoria impiegatizia. In tal senso, l'Indagine Quadrifor sopperisce alla mancanza nel nostro paese di specifiche informazioni sui Quadri e fornisce importanti strumenti per la definizione di politiche formative ad essi mirate e di conoscenze a supporto dello sviluppo delle loro competenze.

Le suddette conoscenze rappresentano un punto nodale nelle strategie organizzative aziendali, soprattutto in considerazione del fatto che - come abbiamo osservato - oltre il 90% (91,3%) delle imprese intervistate ritiene i Quadri **determinanti** per il raggiungimento degli obiettivi di performance aziendali o addirittura **necessari** al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro. A tal proposito, abbiamo anche visto come, nel corso degli ultimi trent'anni, la **ricerca internazionale** sul processo decisionale strategico organizzativo si sia ampliata fino ad includere accanto alla figura del dirigenti quella del *Middle manager*.

Che cosa si può fare, dunque, per dotare i Quadri di strumenti e contenuti formativi sempre più efficaci?

L'opinione dei Quadri intervistati è molto chiara in proposito. Molto può e deve ancora essere fatto dalle aziende per garantire, innanzitutto, **modalità di aggiornamento** adeguate.

In ordine di priorità, i Quadri auspicano, infatti, che le imprese incrementino le opportunità di 1) frequentare **corsi** di formazione **più mirati** alle loro specifiche esigenze, 2) una maggiore disponibilità di **tempo** per approfondimenti personali, 3) la **partecipazione autonoma** ad iniziative formative organizzate da organismi esterni, 4) un **confronto strutturato** con colleghi che operano su problematiche simili e 5) un maggiore ricorso a **specialisti esterni**.

Abbiamo visto come il tema delle attività formative **più ritagliate** sulle specifiche esigenze dei Quadri sia particolarmente sentito anche dalle imprese, che lo segnalano - al pari dei Quadri - come strumento prioritario ai fini di un miglioramento dell'attuale piano formativo. Secondo le aziende, inoltre, andrebbero potenziati in modo significativo anche 1) il confronto strutturato con Quadri di altre imprese che operano su problematiche lavorative simili, 2) la creazione di piattaforme formative on-line dedicate all'aggiornamento, 3) la partecipazione autonoma e individuale ad iniziative formative organizzate da organismi esterni (al di fuori dell'orario di lavoro) e, infine, 4) il ricorso a tecnici e specialisti esterni di affiancamento ai Quadri.

I **contenuti formativi** e, in particolare, le competenze che secondo i Quadri dovrebbero essere maggiormente rafforzate in considerazione delle sfide che prevedono di affrontare nel futuro sono, in primo luogo, le competenze relative alla **capacità di innovazione**. Per la maggiore parte delle imprese presenti sul mercato oggi, l'innovazione è diventata un imperativo strategico per acquisire e mantenere posizioni di leadership. È, quindi, divenuto

fondamentale per il Management delle aziende saper individuare, progettare e gestire processi di innovazione a sostegno della competitività delle proprie organizzazioni.

Assieme a questo tipo di competenze, i Quadri sottolineano l'importanza di ulteriori abilità, tra cui - in ordine di priorità - 1) la capacità di sviluppare la motivazione dei propri collaboratori, 2) la capacità di analizzare gli scenari in un mondo complesso, 3) il saper sviluppare e gestire il proprio lavoro di gruppo. Abbiamo notato, infatti, come l'aumentata **complessità dei mercati** abbia prodotto profonde trasformazioni aziendali e ampliato i confini della categoria dei Quadri, i quali assumono sempre di più le funzioni chiave di garanti rispetto alla continuità della cultura aziendale, di supervisione e *coaching*, di presidio dei meccanismi interni e di coinvolgimento e clima interno.

Non stupisce, perciò, che anche secondo le aziende il tipo di competenze che dovrebbero essere maggiormente rafforzate sono proprio le competenze manageriale per l'**innovazione** aziendale, a cui seguono le competenze relative allo sviluppo di progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture (31%) e l'abilità nello sviluppare la motivazione dei collaboratori (27,7%).

Dall'indagine emerge con forza il fatto che affrontare le sfide del futuro e inserirsi al meglio nelle importanti funzioni e nei ruoli che sempre più sono chiamati a ricoprire significa, oggi, per i Quadri non solo aggiornare continuamente le proprie competenze tecniche e manageriali, ma anche approfondire le cosiddette dimensioni trasversali della professione: capacità di innovazione, comunicazione, *leadership*, *team building*, *teamworking* e negoziazione.

Concludiamo, infine, ricordando che dall'Indagine è emersa anche un'evidenza preoccupante. Nel 2014 un'azienda su tre non offre formazione ai propri Quadri, segno che molto può ancora esser fatto. Di certo la situazione è dovuta al protrarsi della crisi economica che ha fortemente ridimensionato i programmi formativi sostenuti dal finanziamento pubblico (specie quello delle Regioni), ma resta il fatto che in Italia è necessario sviluppare e allargare la cultura della formazione nelle aziende. La formazione continua è ormai riconosciuta come uno strumento imprescindibile se si vuole aumentare la competitività produttiva aziendale e creare nuova occupazione.

Riferimenti bibliografici

- Andersen, T.J. 2004. Integrating the Strategy Formation Process: An International Perspective. *European Management Journal*, 22(3): 263–272
- Bower, J. L. 1970. *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard University Press.
- Brubakk, B. & Wilkinson, A. 1996. Agents of Change? Bank Branch Managers and the Management of Corporate Culture Change. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (2), 21-43.
- Currie, G. & Procter, S.J. 2005. The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 0022- 2380.
- Delmestri, G., & Walgenbach, P. (2005). Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies*, 26(2), 197-220.
- Dopson, Sue and Stewart, Rachel (1994) What is happening to middle managers in Europe? Problems and promises associated with their changing roles and responsibilities. *The International Executive*, 36 (1). pp. 55-78.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47–57.
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. 1997. Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34 (3): 465-485
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 2000. *Building Strategy from the Middle*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huy, Q. N. 2002. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution in medium-sized firms. *Strategic Change*, 17: 83–99
- Huy, Q. N. 2011. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13),1387-1410.
- Kogut, B. & Zander, U. 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organisation Science*, 7(5), 502-518
- Lelli M., Giannini M. (1984), *I Quadri nella divisione del lavoro. La riflessione sociologica*, in *Sociologia del Lavoro* n. 22.
- Mair, J., and Thurner, C. 2008. Going global: how middle managers approach the process in medium-sized firms. *Strategic Change*, 17, 83–99.

- Mathur, A. (2012). Managerial Motivation and Determinants of Their Performance: A Comparison of Middle-Level Managers from the United States and Europe. *J. Int'l Bus. & L.*, 11, 339.
- Mayer, M. and Smith, A. 2007. The Practice of Change: Understanding the Role of Middle Managers, Emotions and Tools. *European Management Journal*, 25 (2): 79-80.
- Oswald, S.L., Mossholder, K.W., and Harris, S.G. 1994. Vision salience and strategic involvement: implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15(6), 477–489.
- Wooldridge, B. and Floyd, S.W. 1990. The Strategy Process, Middle Management Involvement and Organisational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.

Indagine Qualitativa

Report finale

Indice

1. Obiettivi, metodologia e target

1.1 Obiettivi

1.2 Metodologia e target

2. Le sfide per le aziende e i manager: “le 3 C”

2.1 Il cambiamento

2.2 La complessità

2.3 La crisi

3. Le esigenze formative

3.1. Le esigenze formative delle aziende: gli aspetti strutturali della formazione

3.2. Le esigenze formative per il manager-quadro: un ruolo di integrazione sempre più centrale, con attese di maggiore managerialità e leadership

3.3. La valutazione dei risultati formativi

4. Le tendenze emergenti della formazione

4.1 Le metodologie

4.1.1 Formazione in aula

4.1.2 Formazione esperienziale

4.1.3 Il percorso formativo

4.1.4 Il blend metodologico

4.1.5 L'E-learning

4.2 I contenuti

4.2.1 I presupposti

4.2.1.1 La consapevolezza del proprio ruolo

4.2.1.2 L'imprenditività

4.2.1.3 La responsabilità

4.2.1.4 Gestire nel cambiamento: stress, timing, conflitti, problem solving

4.2.2 I fondamentali

4.2.2.1 L'autorevolezza e la managerialità ‘diffusa’

4.2.2.2 Gestire le relazioni a 360°

4.2.2.3 Gestire i collaboratori

4.2.3 ‘La marcia in più’

4.2.3.1 La capacità di visione

4.2.3.2 Internazionalizzazione e multiculturalità: la valorizzazione delle differenze

4.2.3.3 La ‘Quarta C’: la creatività

4.2.3.4 Le competenze digitali

5. Il ruolo di Quadrifor

5.1 Il punto di vista degli enti di formazione

- 5.1.1 L'immagine della formazione 'Quadrifor'
- 5.1.2 La collaborazione con le scuole/enti di formazione
- 5.1.3 Le possibili aree di sviluppo

5.2 Il punto di vista delle aziende

- 5.2.1 L'immagine della formazione 'Quadrifor'
- 5.2.2 Le possibili aree di sviluppo

6. Conclusioni

1. Obiettivi, metodologia e target

1.1 Obiettivi

La ricerca, secondo quanto stabilito con la Committenza, si è proposta indagare i contenuti legati al ruolo ricoperto dai quadri all'interno delle aziende e alla luce dell'attuale evoluzione socio-produttiva che sta attraversando il nostro Paese.

All'interno di questa cornice generale, lo scopo principale è stato quello di individuare i fabbisogni attuali e futuri dei quadri per quanto in termini di formazione.

Il tutto è stato finalizzato all'individuazione di elementi utili alla futura progettazione dell'offerta formativa di Quadrifor.

1.2 Metodologia e target

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

In una prima fase, svoltasi tra giugno e luglio 2014, che potremmo definire esplorativa, a partire dalle indicazioni del Committente relative a ricerche precedenti e da una desk analysis, si è cercato di costruire un disegno complessivo della realtà attuale della formazione (in generale e nello specifico delle figure manageriali e dei quadri) attraverso un dialogo a più voci che ha coinvolto rappresentanti degli enti di formazione e delle aziende, attraverso l'uso di interviste individuali semi-strutturate e in profondità. Più in dettaglio sono state effettuate:

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

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

Sono stati coinvolti Enti di formazione di Roma, Milano, Torino, Bologna, Modena.

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

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

2 Gruppi di discussione e successiva LongWave (ricerca on line) con responsabili della formazione e/o Direttori del personale appartenenti ad Aziende aderenti a Quadrifor

In una seconda fase, svoltasi tra la fine di ottobre e l'inizio di novembre 2014, che potremmo definire analitica e valutativa, il quadro complessivo emerso nella prima fase è stato sottoposto al confronto e alla discussione: 6 responsabili della formazione provenienti dal mondo delle aziende nel corso hanno partecipato a due focus group tenutisi nella sede di Doxa di Milano, con lo scopo di stimolare – anche attraverso il gioco creativo – la proposta di soluzioni formative adeguate alle realtà aziendali di provenienza. Questa seconda fase si è avvalsa anche del contributo di una discussione online che ha visto coinvolti, oltre ai partecipanti ai focus groups, 4 altri responsabili della formazione che, pur interessati all'iniziativa, non avevano potuto partecipare per impegni di forza maggiore ai gruppi tenutisi in Doxa.

I settori di business delle aziende coinvolte complessivamente (interviste e gruppi di discussione) sono i seguenti:

- Alberghi e ristorazione
- Consulenza aziendale (contabile, fiscale, societaria)
- Fornitura di software e consulenza informatica
- Commercio, turismo e servizi
- Servizi per la logistica
- Retail di prodotti alimentari
- Assicurazioni
- Finanza
- Comunicazione e Organizzazione eventi
- Gioco (concessionario di Stato)
- Consorzio per il sistema informativo Regionale

Le interviste e i gruppi di discussione sono state effettuate con aziende aventi sede a Milano, Torino.

2. Le sfide per le aziende e i manager: “le 3 C”

La comprensione delle sfide che attendono nel presente e nel futuro prossimo la formazione aziendale non può prescindere dallo scenario rappresentato dall'attuale congiuntura economica e produttiva.

Si tratta di uno scenario magmatico e in forte evoluzione, in cui dominano quelle che possiamo chiamare “le 3 C”, ossia cambiamento, complessità e, last but not least, crisi, e che sembra si stimolare spirito di adattamento, ma anche generare fenomeni di paura e disorientamento.

Realtà, relazioni e gerarchie date fino a pochi anni fa come statuite appaiono ora meno salde, o addirittura ancorate a un passato destinato a non tornare, e l'idea di progresso che si era faticosamente affermata nel corso del secolo scorso appare fortemente scossa: in alcune realtà – quelle meno attrezzate ad affrontare la congiuntura attuale – il futuro è come se fosse già accaduto, generando un fenomeno di ‘rincorsa’ per tenersi al passo con i tempi.

In questo contesto, per le aziende nel loro complesso, per le figure manageriali e, tra queste, i quadri (che come vedremo via via più in dettaglio assumono un ruolo di primaria importanza) si pongono sfide inedite e per alcuni fino a pochi anni fa imprevedibili.

2.1 Il cambiamento

L'attuale congiuntura ha posto onerose sfide al tessuto produttivo e alle aziende.

La globalizzazione, il processo *in fieri* di unificazione europea, il progresso impetuoso delle nuove tecnologie hanno impresso un'accelerazione – finora sconosciuta – ai mutamenti nel tessuto sociale e produttivo.

Le relazioni produttive, sociali, di lavoro, che fino a poco tempo fa erano percepite come immutabili o soggette ad un'evoluzione costante e non traumatica appaiono oggi in forte e repentino mutamento.

È questo il contesto in cui si delinea l'importanza della prima delle “3 C”, ossia del cambiamento.

Si tratta di un contesto in cui tutto scorre velocemente e diventa prioritaria la capacità di affrontare, riconoscere, far proprie le novità, far fronte al flusso di informazioni, ma anche di gestire lo stress e la paura e di saper costruire e condurre forme inedite di relazione interpersonale.

“Un fronte sul quale continuare a lavorare a livello di competenze è la dimensione della self-efficacy, la capacità di accogliere e farsi promotore del cambiamento. Il dinamismo dell'economia è tale che il quadro che resiste, fa resistenza, non funziona. Il quadro è la figura chiave per mettere in pratica il cambiamento; più che non il dirigente, perché è molto più sul campo e ha capacità trainante molto forte; lui stesso deve essere capace di recepire questi cambiamenti, farli propri e far dar esempio verso il gruppo che guida, gerarchicamente e funzionalmente” (Azienda)

“Si tratta di meccanismi che si oggettivamente verificati ed è qui che si collega lo spirito imprenditoriale. Proprio in questi anni, nel confronto con queste sfide, si è definito meglio il contorno di chi sono i nostri manager, i nostri veri manager. Prima si trattava di un percorso

automatico, ereditato dal passato; prima si arrivava ad un certo punto dopo un tot di anni, un tot di spostamenti; oggi invece richiede molta più attenzione, perché non tutti possono, non tutti sono pronti, non tutti devono” (Azienda)

2.2 La complessità

La congiuntura attuale pone un secondo ordine di sfide. Si tratta di tutte quelle tematiche legate alla seconda delle “3 C”, ossia la crescente complessità delle relazioni umane, sociali e produttive.

Un tempo la complessità era, più che non oggi, direttamente proporzionale alla gerarchia, e crescente dalla dimensione micro a quella macro.

Oggi, in quella che il celebre sociologo e filosofo Zygmunt Bauman ha definito la ‘società liquida’, la complessità appare più diffusa.

Le relazioni si muovono sì sull’asse gerarchico, ma non più come un tempo in modo unidirezionale (verso il basso o verso l’alto), ma multidirezionale: chi sta in alto deve riflettere il punto di vista di chi sta in basso e viceversa.

Vengono meno o si assottigliano i confini stabiliti tra ambiti e le relazioni, chiamati a doversi muovere non solo lungo l’asse gerarchico, ma anche ai lati, in modo da includere anche ciò che è ‘altro’.

In questo contesto si colloca la crisi del taylorismo con la sua tendenza allo specialismo: questo non significa che la specializzazione venga a perdere di importanza; tutt’altro! Essa mantiene un ruolo fondamentale, ma da sola non basta più e deve sapersi integrare alla capacità di aprirsi ai modelli della relazione e della rete, in tutte le sue declinazioni.

“La nostra tipologia di business, con forte propensione all’innovazione e di organizzazione aziendale ‘snella’ porta in primo piano la capacità di gestire la complessità: complessità di numeri che gestiamo, clienti e stakeholders, cercando di gestire il tutto con il giusto numero di procedure, in modo che i processi siano gestiti in modo veloce: siamo contraddistinti dalla rapidità: questo è importante per noi perché il nostro compito è costruire mercati, e farlo prima degli altri” (Azienda)

“C’è un confine sempre più sottile tra le persone che gestiscono un team e un tecnologo: chi gestisce un team alle fine diventa un po’ meno tecnologo, perché deve sofisticare altre competenze: gestire il team, dare una visione, dare obiettivi” (Azienda)

“Il manager deve saper trasmettere obiettivi chiari, motivare sia individualmente che collettivamente, dare feedback professionali costruttivi e mettere in atto azioni correttive, ma deve anche avere continui contatti con le altre figure in maniera collaborativa, ossia essere capace di fare networking trasversale” (Azienda)

2.3 La crisi

In questo contesto, la crisi rende ancora più impervie le sfide poste dal cambiamento e dalla complessità.

La pressione sui costi, le politiche di ristrutturazione – documentate anche in alcune delle aziende intervistate, il morso di una concorrenza sempre più aspra, al di là degli aspetti quantitativi, hanno acuito fenomeni di disagio a livello sociale e individuale, che si è riflesso in misura e forme differenti all'interno delle diverse realtà aziendali, generando problemi di accentuata conflittualità, perdita di identità (si pensi soprattutto, per quanto riguarda gli scopi di questa ricerca, alla figura del dirigente), difficoltà a condividere e quindi a comunicare, ad aprirsi agli altri, a comprendere e valorizzare le diversità, difficoltà a cavalcare la novità (ad esempio per quanto riguarda nuovi prodotti, canali e soprattutto, nuovi mercati), ma anche diffusione di sentimenti di paura e di incertezza del futuro.

“È un momento di riorganizzazione delle aziende, e ciò comporta stress” (Ente di formazione)

“Tra i percorsi formativi maggiormente richiesti ci sono quelli relativi a come far fronte allo stress da cambiamento, ma anche quelli sulle tecniche commerciali, perché di questi tempi è fondamentale mantenere il fatturato ed aumentare i clienti” (Ente di formazione)

“Mi ritrovo rispetto alla tre grandi sfide, e probabilmente già da tempo, non credo sia qualcosa di recente... complessità e cambiamento sono sempre appartenuti a questo tipo di azienda; la parola crisi è legata a certi periodi e anche lei ha una sua declinazione quotidiana; a fronte di un dinamismo positivo, le risorse ogni giorno devono cambiare identità; si tratta di qualcosa di molto presente, che non è necessariamente solo crisi del macrosistema, ma magari anche qualcosa di più puntuale” (Azienda)

“Sicuramente la complessità si sposa con il cambiamento, la crisi si sposa con la creatività... la nostra formazione – ne facciamo tantissima interna – non è sempre uguale, proprio perché segue il mercato a seconda di come si muove, siamo sempre dietro al cambiamento; si torna ad essere imprenditori di se stessi, essere positivi, saper cogliere le opportunità, gli stimoli, le occasioni di cambiamento. Noi siamo fortunati perché la nostra azienda è cresciuta in questi anni, i nostri servizi sono cambiati, ma non per tutti è così. In crisi emergono i veri manager, le persone che reagiscono alle fasi di crisi sono i veri manager che diventeranno dirigenti” (Azienda)

3. Le esigenze formative

3.1 Le esigenze delle aziende: gli aspetti strutturali della formazione

Le sfide che abbiamo delineato pongono esigenze anche in parte inedite alle aziende per quanto riguarda la formazione delle proprie figure professionali. Cambiamento e complessità determinano un accrescimento (qualitativo e in taluni contesti quantitativo) della domanda di formazione rispetto al passato, inoltre la crisi pone l'esigenza di coniugare tale accrescimento con una più attenta valutazione dei costi.

Le esigenze di carattere 'strutturale' relative alla formazione in generale emerse nelle differenti fasi della ricerca possono essere riassunte nei termini seguenti:

Valenza pratica/Efficacia: si tratta di un'esigenza strutturale che riguarda in maniera trasversale tutte le modalità di intervento formativo.

La necessità di ampliare e diversificare gli interventi formativi ha reso inattuale una formazione sui 'massimi sistemi'.

Per le aziende il *must* è una formazione calata nella realtà pratica del business, che sappia tradursi in risultati concreti, verificabili, in tempi brevi

“La formazione accresce certamente le capacità di affrontare le tematiche del lavoro, purché abbia una grossa percentuale di essenzialità, limitando quei ‘contorni’ (ndr. vedi metafora culinaria) che spesso creano una facciata poco utile” (Azienda)

“Noi cerchiamo l'orientamento al cambiamento, al miglioramento creativo e ora cerchiamo di tradurre questi titoli in comportamenti; sono stati usati ad esempio progetti formativi nella forza vendita, ad esempio per la negoziazione, con aule; l'importante è non fare corsi brillanti ma che non lasciano nulla; per questo puntiamo alla formazione esperienziale” (Azienda)

Costi: l'accresciuta domanda (in termini quantitativi e qualitativi) di formazione ha imposto - alla luce di una maggiore sensibilità agli aspetti di budget comune alla quasi totalità delle aziende - la necessità del massimo beneficio al minor costo.

Questo è ancor più vero per le aziende che hanno maggiormente sentito il morso della crisi e che, ad esempio, hanno dovuto sacrificare gli investimenti in formazione più sofisticata (come quella relativa alle soft skills) per mantenere o incrementare quella sulla formazione più di base (formazione tecnica o commerciale).

“Negli ultimi anni c'è un aumento delle richieste dell'area operation (ossia tutte le aree tecniche: acquisti, finance, project management, IT); molti settori sono in ristrutturazione, come il settore acquisti, per altri si tratta di aggiornamento, come per il settore finance; in altri casi la crisi porta per alcune figure ad affinare le parti tecniche rispetto a quelle soft: in un momento di crisi l'azienda preferisce investire sulla aree come il controllo di gestione, il settore acquisti, soprattutto, sul self, per vendere di più, piuttosto che l'intervento sulla leadership” (Ente di formazione)

“Abbiamo fatto in passato grossi investimenti affinché fossero formati sia su aspetti più tecnici, piuttosto che competenze anche soft, come la relazione capo-collaboratore, la delega, lo sviluppo, il feedback; per tutti i livelli, perché nel 2010-2011 abbiamo avuto il periodo della cassa integrazione e della mobilità; alla fine di questo periodo abbiamo avuto bisogno di stimolare di nuovo una fiducia; la riduzione dei costi in quel periodo ha riguardato tutti; inoltre abbiamo dovuto passare da funzioni più operative a funzioni più commerciali e quindi riqualificare le persone per capire come gestire meglio i clienti” (Azienda)

“In questo periodo di spending review, avendo da garantire la formazione sugli aspetti più tecnici, abbiamo lasciato un po' da parte la formazione più soft” (Azienda)

Customizzazione: nelle aziende si è fatta sempre più impellente la necessità di disegnare i percorsi formativi sulle competenze e sulle specificità determinate dal settore di attività, dalla tipologia di azienda, dal livello di competenza dei partecipanti, dalle specifiche declinazioni che i processi produttivi e gestionali assumono nelle singole realtà.

“In questo periodo sempre più ci chiedono interventi di sviluppo allineati alle strategie di business; in passato si facevano interventi scollegati, ora si fa attenzione ad integrare la formazione alle strategie di business” (Ente di formazione)

“Quello che notiamo è che il taglio su misura sull'azienda ora sta entrando nella formazione anche nell'interaziendale; qualche anno fa si facevano soprattutto grupponi grossi con programmi standard e dello stesso titolo si facevano due edizioni l'anno; ma attualmente l'azienda è in una fase in cui non può programmare a giugno di mandare del personale in formazione ad ottobre; l'azienda, una volta che decide, bisogna fare, altrimenti si perdono i clienti – magari ha già cambiato organigramma – e quindi si fanno corsi non più solo con 15 persone, ma anche con 2 o 3; perciò di uno stesso titolo ora si fanno magari 6 edizioni; ormai si chiama il partecipante prima dell'aula e si verificano le sue esigenze; in questo modo anche il corso interaziendale viene personalizzato” (Ente di formazione)

Nondimeno, emerge la consapevolezza del rovescio della medaglia della customizzazione, ovvero il rischio di una chiusura entro i confini prospettici dell'azienda che limita la capacità di aprirsi al nuovo.

“Diciamo sempre che dobbiamo customizzare, ma poi si finisce che si rimane al chiuso, non si vede l'innovazione di cui si ha tanto bisogno” (Azienda)

Specializzazione sul ruolo: alla formazione orientata ai temi, pur se sempre presente tra le esigenze delle aziende, si è via via affiancata con importanza crescente – soprattutto nelle realtà più grandi e/o complesse – la formazione più ritagliata sulle esigenze specifiche dei ruoli: si cerca di dare a ciascuna figura professionale/persona la «cassetta degli attrezzi» che lo metta in grado di affrontare efficacemente le sfide all'interno ed all'esterno dell'Azienda

“Una cosa generale secondo me è che è un po' finita la formazione per temi, mentre è più una formazione orientata ai ruoli; se 6 anni fa andavano i corsi base di comunicazione, adesso va più la comunicazione per la segretaria di direzione, o la comunicazione per il

commerciale; ci sono alcuni temi molto mirati... ora è sul problema specifico del ruolo e noi il grande titolo. Ora vanno molto più che il corso singolo i percorsi, che vengono chiamati qui corsi di specializzazione, master” (Ente di formazione)

“Ora l’intervento è più tailor made: quali competenze ci servono per quel business che vogliamo sviluppare? E’ su questa base che si disegnano percorsi formativi, o li si fa fare da istituzioni esterne all’azienda, come noi; anche le school, compresa Quadrifor stanno sempre più lavorando per dare risposte in base ai bisogni” (Ente di formazione)

Modularità: ad una formazione spot, retaggio del passato, si preferisce una formazione articolata in più moduli/momenti, perché ritenuta più coerente con le esigenze di contestualizzazione, efficacia e multiformità di contenuti

“Abbiamo fatto anche formazione d’aula sperimentale, in cui si passano 2/3 ore sulla teoria, ma il resto (16 ore), sulla pratica; si tratta di interventi sui quadri pensati per moduli (6 moduli di due giorni ciascuno, un modulo al mese), progettati su di noi, estremamente tailor made; qui la metodologia è quella esperienziale, nella prima fase si danno gli strumenti, ma poi li si deve applicare su tematiche aziendali” (Aziende)

“Facciamo formazione blended, per cui facciamo dei percorsi un po’ misti, per cui ci sono delle cose in e-learning, oppure in pre-work, che i soggetti fanno sulle community, poi magari fanno a fare affondi verticali in aula, poi tornano a discuterne sulla nostra piattaforma” (Azienda)

Mix di componenti tecniche e comportamentali: la complessità delle funzioni e la spinta all’innovazione hanno dissolto i confini tra figure professionali e reso sempre più necessaria la formazione a tutto campo, capace di unire sia gli aspetti più tecnici/hard che quelli comportamentali/soft in termini differenti rispetto al passato.

Ciò si lega inoltre a un’attesa di cambiamento, collegata all’evoluzione delle modalità di lavorare, che porta a evidenziare come emergente il tema delle **competenze digitali**, ancorché oggi ancora solo accennato.

“La nostra azienda sta andando sempre più in una direzione verso cui le conoscenze tecniche non sono più così importanti, o meglio: sono sempre importanti, perché fanno andare la macchina, ma se devo premiare un manager che è anche capace di gestire molto bene le persone, rendere visibili i valori dell’azienda... sono gli anni dello smart working, della flessibilità, in linea con la nuova generazione, che richiede velocità, tecnologia; ora posso fare quello che voglio: lavorare da casa, dal bar, ma tutto dipende da come il capo mi gestisce, come mi dà gli obiettivi, le responsabilità... c’è molto più focus sulle capacità relazionali” (Azienda)

Valorizzazione delle esperienze e delle risorse esistenti: le aziende cercano sempre più al proprio interno le risorse necessarie ad affrontare le sfide, implementando il passaggio di consegne.

Questo non solo sulla spinta – pur ben presente – dell’attenzione ai costi, ma anche perché la complessità del mercato impone una sempre più forte specificità della propria offerta e quindi competenze sempre più ritagliate sullo specifico business dell’azienda.

Tale valorizzazione viene ad esempio praticata (certo per contenimento dei costi, ma non solo) facendo maggior ricorso alla formazione ‘interna’ (collaboratori come insegnanti).

“La nostra aziende è un’organizzazione che apprende e lo fa per esperienza. La nostra azienda... ha come sua forza il mestiere, soprattutto nella vendita; si impara quindi dall’interno, l’esperienza è interna... per le competenze tecniche (produzione e soprattutto vendita) si impara dall’esperienza interna, mentre le normative le imparo a scuola, a negoziare lo imparo ai corsi” (Azienda)

Questo avviene in una prospettiva più ampia, che si propone di porre al centro la persona e le sue peculiarità, al fine di valorizzare al massimo le differenze

“attualmente le aziende vogliono irrobustire la managerialità dei propri quadri, ossia dare questi strumenti soft per gestire le risorse, fondamentalmente in un mercato comunque in continua evoluzione, la capacità di rapportarsi con le persone; oggi le aziende devono ottimizzare le risorse che hanno in casa, valorizzandole, mettendole nelle condizioni di fare al meglio il proprio lavoro, con strumenti di soft e hard management” (Ente di formazione)

“Sicuramente la valorizzazione delle risorse esistenti, quello che ci si aspetta dai manager; bisogna saper andare oltre, guardare oltre con persone che si hanno di fronte e non avere pregiudizi. Vai oltre: non ti fermare al fatto che ti hanno detto che la persona non è brava; bisogna invece lavorare con le risorse che si hanno e imparare a trovare il meglio di ognuno” (Azienda)

Condivisione/Networking: la risposta alle sfide poste dalle “3 C” da parte delle aziende rende sempre più importante la capacità da parte aziendale di creare setting e usare modalità e strumenti adeguati che facilitino la condivisione di risultati, apprendimenti e soluzioni, lo scambio e il confronto, anche su aspetti critici, tra membri vi fanno parte. È in questa prospettiva che il networking (in tutti i suoi aspetti, compresi quelli digitali) ha assunto, soprattutto nelle realtà più grandi/complesse e avanzate, un’importanza tutt’ora in crescita. Molto frequente è il riferimento all’uso aziendale di community professionali, portali intranet, internet e social media, webinar.

“Uno dei corsi che proponiamo, “market yourself, usa i sociale media” è molto richiesto, ha già avuto 3 edizioni; c’è tutto un modo di relazione, di gestione dei conflitti che non può prescindere dalle nuove tecnologie; oggi in azienda abbiamo il 60enne e il 20enne e il divario tecnologico si riflette anche sulle relazioni personali” (Ente di formazione)

“Lavoriamo moltissimo sulla condivisione: cosa fa l’azienda, dove va l’azienda; due volte l’anno si riunisce il comitato di management in cui si apprende come va e cosa fa l’azienda; dal punto di vista delle informazioni cerchiamo di condividere tutto su piattaforme digitali, portali, intranet, internet; cerchiamo in questo modo anche di rilevare il fabbisogno di crescita e di formazione delle persone” (Azienda)

“negli ultimi 2 anni ci siamo molto impegnati nella formazione, anche per via della riduzione del budget... l’aula non può essere più la soluzione di tutto e quindi abbiamo cercato di sponsorizzare delle iniziative di autoapprendimento, usare le community aziendali che abbiamo: training on the job, affiancamento, o proprio l’utilizzo di docenti interni... anche la tecnica di ‘iniettare’ micro-contenuti, la classica pillola formativa: sono altre modalità che stiamo sperimentando: ti diamo spunti, perché non si può insegnare tutto di tutto in aula; certo per i costi, ma poi il mondo va talmente veloce, l’innovazione va talmente veloce, che noi con i corsi di formazione in aula non ci possiamo stare dietro, banalmente anche solo per organizzarli in tempo; utilizziamo sia la nostra piattaforma di e-learning, sia forme più nuove come il webinar, un modo per raggiungere più persone ottimizzando costi logistici e potendo anche replicarlo, la dissemination: per corsi molto specialistici si mandano una o due persone al massimo, e chiediamo l’impegno di diffondere le cose che ha imparato ai colleghi, o avere un seminario interno aperto; stiamo cercando di utilizzare tutte le opportunità; come le community professionali: ne abbiamo aperte 4”
(Azienda)

3.2 Le esigenze formative per il quadro-manager: un ruolo di integrazione sempre più centrale, con attese di maggiore managerialità e leadership

Alla figura del manager le aziende chiedono sempre maggiore capacità di gestire persone e processi (o parti di processi).

Nel contesto attuale, in cui alle attività si sono via via sostituiti sempre più «processi», tale figura (ma questo si può dire in generale di tutti, fatte salve le differenze di competenze e responsabilità) deve saper mettere in atto una cultura della rete, ossia dell’attivazione di diversi settori, persone, conoscenze.

Il manager deve quindi «prendere decisioni», avendo chiari gli obiettivi che gli vengono assegnati (soprattutto per i quadri) o che vengono condivisi (nel caso soprattutto – anche se non solo – delle figure apicali). Per fare questo deve avere la capacità di vedere tanto le opportunità (data la velocità del cambiamento dei mercati/business) quando le soluzioni. Deve quindi avere una visione dei mercati, ossia capire anche come questi evolvono, allo scopo di anticipare problematiche e trovare soluzioni. Ma deve anche avere le capacità di relazione necessarie a gestire cambiamenti e complessità. Il tutto, senza mai prescindere dalle (crescenti) competenze necessarie

“Il manager gestisce dei progetti, dei budget, persone, team, ma deve anche la capacità di saper andare oltre, avere e proporre idee, negoziare con il cliente, saper cogliere opportunità, raccogliere idee dal team, saper creare collegamenti; e deve essere leader” (Azienda)

“è normale che il lavoro di squadra sia fondamentale: il manager può essere molto bravo ed in gamba, ma lo è ancor di più se è capace di trasmettere le sue capacità ai suoi subalterni, se nei rapporti scambio sa mercanteggiare” (Azienda)

“i nostri manager sono giovani, devono essere un esempio, in grado di essere open mind, andare oltre: ci aspettiamo che sia in grado di andare oltre i pregiudizi, oltre a quello che ci sembra, non dare nulla per scontato, essere creativi, essere esempio per gli altri, continuare a sviluppare se

stessi e le risorse che gestisce cogliere il positivo e i talenti delle persone che collaborano” (Azienda)

Al quadro vengono poste esigenze qualitativamente non dissimili da quelle poste al manager in generale.

Per questo motivo, non di rado, gli intervistati hanno utilizzato i termini in modo interscambiabile: sempre più spesso di parla di quadro-manager, con un progressivo adeguamento alla terminologia globale che declina la figura del quadro in termini di *middle management*

“ci sono persone da noi che sono quadri, ma che per noi sono manager a tutti gli effetti” (Azienda)

Al quadro (*middle manager*), da sempre è riconosciuta una posizione determinante di snodo tra il gruppo dirigente e il resto, la cosiddetta «pancia» dell'azienda. Tale funzione si è resa ancora più essenziale nel contesto attuale di profondo e vorticoso cambiamento, in cui la necessità di collegare vertici e «pancia» in azienda – mai così distanti come nella congiuntura attuale – si è fatta più urgente e complessa (e si dice: ‘sono i quadri a mandare avanti le aziende’).

Questa posizione determinante di snodo (assieme a logiche legate alle politiche di contenimento di costi) hanno portato negli ultimi anni le aziende a dare più spicco alla figura del quadro rispetto a quella del dirigente, attribuendogli ruoli sempre più importanti e onerosi (e ciò non ha mancato di far emergere aspetti di tipo rivendicativo)

“I quadri vivono vicino alla pancia dell'azienda” (Azienda)

“La figura del quadro è sempre più importante, perché si fa portavoce della strategia/direttiva del vertice dell'azienda agli impiegati; in questo momento di crisi si vive un momento di riorganizzazione e il quadro ha l'obiettivo di far sviluppare il pensiero positivo; è un po' come il capitano di una squadra sportiva che deve monitorare i suoi in un momento difficile” (Ente di formazione)

“Vedo che nella nostra realtà, tanti dirigenti sono molto più attenti a numeri, obiettivi, questioni tecniche, sono rivolti alla strategia, ma... è ugualmente importante l'attenzione verso le persone, importante è la gestione delle persone, e il salto è che sono quadro se ho persone da gestire; è questo il punto fondamentale, il nodo in cui tante persone non sono pronte; il problema è ad esempio quando devo fare qualcosa che non ho mai fatto: o ho un bravissimo capo che mi aiuta oppure mi trovo in difficoltà” (Azienda)

“La differenza con i dirigenti si connota sempre di più come una differenza di inquadramento (e talvolta ma non sempre di retribuzione) e in alcuni casi di status. Le competenze sono spesso analoghe. Talvolta al quadro è necessaria una competenza in più, quella di saper costituire il “tramite” tra il top management e gli specialisti, per fare questo occorrono doti comunicative e negoziali differenti da quelli del primo livello manageriale” (Azienda)

“In futuro si chiederà sempre più al manager; la differenza tra manager e quadro sarà sempre più sottile” (Azienda)

In questo senso – per ritornare alle tipologie emerse nelle ricerche precedenti, i profili dell’“integratore organizzativo”, del “dirigente in pectore”, del “solutore di problemi” e del “tecnologo” sono sicuramente quelle che meglio descrivono l’attuale figura del quadro-

E tuttavia, tali tipologie si intrecciano tra di loro, e si potrebbe dire – per estremo – collassano in un’unica super-tipologia che le comprende e integra in una figura professionale capace, idealmente, di integrare solide capacità tecniche e l’attitudine a gestire – nella maggioranza dei casi – persone, servizi e sempre più spesso budget.

“Lo caratterizza un ruolo di responsabilità, una elevata capacità tecnica, anche se non è un profilo tecnico, è capace di andare al di là, è capace di risolvere problemi; in azienda con 5 quadri che hanno esperienza solo tecnica, tutti gli altri sono un mix” (Azienda)

“per quanto mi riguarda non sarei sincera se non dicessi che deve avere anche delle abilità tecniche... poi diventano importanti caratteristiche di guida, di partnership, crescente consapevolezza di quanto impatti il proprio contributo; un secondo aspetto importante è la leadership... far passare sfide, obiettivi, far comprendere le necessità di questioni che alla fine impattano su tutti” (Azienda)

“da noi il quadro ha sempre la responsabilità di un servizio, con diverse persone e uffici; ad esempio al vertice dell’amministrazione c’è un quadro che coordina due uffici; così il personale dirige due uffici: quello del personale diretto e quello degli agenti; su di questi si scaricano le problematiche, come ad esempio per l’ufficio del personale il sostituto d’imposta, oltre all’erogare le paghe, ma ha anche impatto sul costo del lavoro, perché la corretta conoscenza delle normative di legge permette di ottimizzare anche questi aspetti; si tratta di aspetti non strategici ma fondamentali per il funzionamento dell’azienda; qui abbiamo toccato un esempio significativo di quadro che ha sia competenze tecniche che di gestione del personale” (Azienda)

Il quadro-manager deve saper integrare la capacità (per certi versi antitetica rispetto alla prima) di aprirsi a ciò che è altro, guardare al di là di se stesso e del proprio orizzonte personale e aprirsi agli altri (all’interno dell’azienda) e al mondo (al di fuori dell’azienda).

“La customizzazione sul ruolo è la chiave dell’inizio di percorso, dopodiché ciò lo rende efficace, è la capacità di interloquire con gli altri e di non essere focalizzato su se stesso, le nostre figure non hanno bisogno di sapere quanto sono specifici e specializzati; il messaggio da enfatizzare è questo: è vincente la sezione dove le funzioni si integrano, tante volte a tre porte di distanza non c’è consapevolezza che stiamo affrontando lo stesso problema e che con le idee l’uno dell’altro siamo in grado di risolverlo” (Azienda)

“Il quadro deve integrarsi ed essere il punto di riferimento aziendale e gli elementi di maggior rilevanza nella nostra azienda: sono sempre più loro a ricoprire i ruoli di guida dell’azienda” (Azienda)

Tale integrazione avviene oggi non più solo in senso verticale, ma anche orizzontale, perché un tempo vi erano attività che coinvolgevano un solo settore mentre oggi abbiamo sempre più processi, che devono attivare settori/attività differenti. Ciò implica un surplus rispetto al passato di

competenze e conoscenze (anche tecniche) necessarie, che proprio alla formazione si chiede di colmare.

“Nell’attuale situazione economica è opportuno avvalersi di manager intraprendenti, che al bagaglio tecnico sappiano abbinare l’ intuizione sui disegni opportuni per poter affrontare le sfide sopra citate. Insomma bisogna esporsi e allacciare alle iniziative strategiche tutti i supporti che derivano da risorse umane, con una buona capacità di condivisione, e tecnologiche” (Azienda)

“Il quadro è la figura di snodo, classica, determinante, tra il gruppo dirigente e il resto della ‘pancia’ dell’azienda e quindi ha una funzione di integratore organizzativo sia in senso verticale, che orizzontale, perché molto processi – e oggi sono tutti processi – si devono attivare diversi settori, non accade più che le attività coinvolgano un solo settore; se lei deve lanciare un prodotto, si attiva lo sviluppo nuovi prodotti, la tecnologia, l’ufficio legale, il marketing, anche le risorse umane per certi versi; chi porta avanti concretamente l’attività sono poi i quadri, che portano avanti l’attività operativa e sono il tramite tra le direttive strategiche dei dirigenti e le sezioni operative; così per la nostra quotazione in borsa che è in fase di avviamento” (Azienda)

In questo senso, si può parlare di una attesa di crescente managerialità del quadro, che oltre a dover maneggiare con proprietà le conoscenze tecniche necessarie a svolgere il proprio lavoro, deve sapere esprimere capacità e competenze manageriali e, per alcuni, anche di leadership

- gestire persone e se stesso (team e self management)
- essere leader, essere di esempio
- gestire progetti
- comunicare in maniera efficace
- gestire i conflitti
- gestire il tempo e le priorità, le emozioni
- essere proattivo (e saper comunicare proattività).

“Quasi sempre fuori e al di sotto delle decisioni strategiche, il quadro così inteso ha un margine di azione meno ampio e spesso una serie di richieste (anche implicite) più sfidanti di chi gestisce solo manager e responsabili. Richieste che si accrescono, dal basso, in modo esponenziale in un contesto di cambiamento continuo come quello attuale. La sfida diventa gestire la mancanza dello standard, più che il singolo cambiamento. E gestire la relativa comunicazione” (Aziende)

“Il ruolo del middle management è quello di cerniera fra top management ed il resto della popolazione aziendale, il quadro è spesso l’unica interfaccia dell’organizzazione per una buona parte dell’organizzazione specialmente se diffusa sul territorio, rappresenta l’azienda e pertanto occorre rafforzare la sua autorevolezza e credibilità. Quindi senza dubbio occorre lavorare sulle capacità di comunicazione, negoziali, di gestione dei conflitti e di change management” (Azienda)

“Aggiungerei anche che a volte i quadri hanno già delle componenti ‘dirigenziali’ nel loro agire aziendale. Per esempio in termini di vision e pianificazione strategica, gestione della crisi e del cambiamento, temi su cui la formazione può rappresentare uno strumento di sviluppo, crescita e confronto” (Azienda)

“è una figura che deve avere doti di manageriali, perché bisogna integrare i processi; per questo è una figura determinante per far funzionare l’azienda; è come un dirigente di fresca nomina, deve saper far accadere le cose, avere leadership” (Azienda)

3.3 La valutazione dei risultati formativi

La questione della valutazione dei risultati formativi è stata affrontata con domande *ad hoc* nella prima parte della ricerca qualitativa (interviste personali ad aziende ed enti di formazione) e rilanciata nella fase di ricerca on line finale.

Va tuttavia sottolineato che il tema della valutazione dell’impatto della formazione in termini di risultati nella vita dell’azienda e delle figure professionali in essa operanti è emerso in maniera spontanea anche nei focus group, a conferma dell’interesse per il tema da parte delle aziende.

“Spesso si fa formazione per darmi pillole, ma un approccio che consente di monitorare i risultati è molto difficile” (Focus group Aziende)

Per sintetizzare con le parole di un intervistato (target aziende), «è un bel tema, e la risposta non esiste»

La valutazione dei risultati formativi è un’esigenza che sembra assumere rilevanza ed essere oggetto di interesse oggi più che in passato.

“In anni in cui la formazione era un prodotto ‘spot’, erogato come benefit e in assenza/carenza di progettazione/programmazione degli interventi, non era neppure in agenda” (Azienda).

“È una cosa di cui vorremmo avere una soluzione; una delle prime domande che mi sono fratta è stata proprio questa: come valutare il valore della formazione? È facile per i corsi tecnici, perché faccio un test; per gli altri è un po’ difficile; il questionario di valutazione mi dà l’idea di cosa è stato il corso, ma è teorico; quello che io voglio è invece una misurazione sul campo e questo è difficilissimo” (Azienda)

Nelle aziende che investono (anche massicciamente) in formazione si sta facendo strada una cultura della valutazione del ritorno dell’investimento (anche sotto la spinta dell’attenzione ai costi resa più pressante dalla crisi) a cui si accompagna la domanda, oggi non ancora pienamente soddisfatta, di avere modelli/strumenti/indicatori di verifica dell’efficacia della formazione.

“Chiediamo al partecipante, come minimo, ma non abbiamo ancora metodi formalizzati; abbiamo dei metodi indiretti, se io cambio una persona di funzione, la mando alla formazione, valuto poi se va più o meno bene e questo mi dice qualcosa sulla formazione, ma in modo molto mediato” (Azienda)

“Noi siamo ancora in una fase iniziale, di definizione degli obiettivi; aziende che investono massicciamente in formazione hanno tutto l’interesse a verificare il ritorno e quantomeno a introdurre una cultura di valutazione dell’investimento; un meccanismo sano funziona così; una volta che si valuta che cosa una persona deve sapere, saper fare, saper essere, e noi siamo ancora in questa fase; definito un fabbisogno di competenze cerco di fare un’analisi dei fabbisogni, intervengo e quindi verifico i risultati” (Azienda)

“È un bel tema e la risposta non esiste; cerchiamo di misurarla sulle performance, in modo quali e quanti; la valutazione quali è per il middle management e il management, attraverso le interviste di valutazione: se la persona ha fatto formazione e ha raggiunto i suoi obiettivi, allora questa è una valutazione anche della formazione; le più difficili da misurare sono certamente le quali; abbiamo una scheda di valutazione, con elementi quanti e quali, ognuno con dei kpi di valutazione; dipende poi dal contenuto della formazione; se hai fatto un corso di cross-selling, è più facile stabilire i risultati: più difficile per un corso di comunicazione” (Azienda)

La valutazione/certificazione dei risultati formativi è un iter complesso, in cui peraltro Quadrifor appare impegnata, anche con la collaborazione di alcune realtà intervistate.

Nella pratica, oggi, la valutazione viene attualmente limitata al questionario compilato dal partecipante.

La validità del classico questionario non viene messa in discussione e tuttavia, per un approccio più completo e oggettivo della verifica dei risultati formativi, manca ancora un a risposta del tutto soddisfacente e univoca.

Una prima, parziale, risposta consiste nel mettere a frutto la tendenza a estendere l'intervento formativo nel tempo, per una verifica 'a distanza' (come la compilazione del questionario non il giorno stesso del corso, ma successivamente)

“Come strumenti di valutazione sicuramente le schede di valutazione dei partecipanti sono importanti: una novità che abbiamo apportato noi nel tempo è di non farle più compilare il giorno del corso, dove ci può essere anche un po' di entusiasmo, ma a farle compilare a freddo uno o due giorni dopo – e qui entra anche il discorso 'a distanza'; poi vale anche l'etero-valutazione (i capi che mi mandano a fare il corso; e infine i risultati lavorativi” Ente di formazione)

Si tratta tuttavia di un primo, rudimentale – se pur non privo di efficacia – tentativo di risposta, che non può sostituirsi a quello che appare come il percorso principe da seguire per raggiungere risultati di verifica soddisfacenti, ossia il coinvolgimento dell'azienda in un processo di strutturazione di strumenti adeguati in cui gli enti di formazione (e Quadrifor) possono fornire competenze e consulenza.

In questo senso, il ROI è una possibile risposta, anche se rimangono i problemi di implementazione da parte della maggioranza delle aziende, che non hanno ancora impostato (per questione di cultura aziendale e di costi) un efficace sistema di indicatori interni.

“Deve cambiare l'atteggiamento... spesso si crede che la formazione sia perdita di tempo e non investimento, spesso è percepito come contentino... l'azienda cliente deve essere in partnership con i fornitori, pochi corsi ma buoni” (Azienda)

“È una grande sfida con cui ci si dovrà sempre più misurare; interessa alle aziende; si può dare a più livelli; come customer satisfaction, come verifica di acquisizione della conoscenza (e già questo non tutti lo fanno), il trasferimento sul campo (si può valutare, ma richiede una progettazione a priori con l'azienda), le ROI, per il ritorno economico” (Ente di formazione)

“L’efficacia dei corsi, il cosiddetto ROI della formazione è un tema che si discute da sempre; ha dei costi importanti e non è detto che sia sempre efficace. La formazione o è uno strumento che le aziende utilizzano in maniera costante e allora la misurabilità è data da come funziona l’azienda, ma per le aziende in cui è utilizzata in maniera spot, non è detto che sia la formazione a funzionare o a non funzionare” (Ente di formazione)

La possibile collaborazione tra enti di formazione/Quadrifor e aziende potrebbe tradursi in procedure e parametri di valutazione delle esigenze delle singole aziende, in cui primi passi potrebbero essere:

- una selezione di aziende che utilizzano la formazione in maniera costante
- un’analisi degli obiettivi del corso con i responsabili aziendali
- una selezione di indicatori / modelli per verificare l’efficacia della formazione in azienda

“il mercato adesso, per esperienza, dà segni di cambiamento; ho in mente l’esempio di un corso per dirigenti sulla negoziazione: vedo che i fornitori offrono qualcosa, stanno andando nella direzione di vedere se i comportamenti sono cambiati, dopo un mese c’è un follow-up” (Azienda)

“Per monitorare si potrebbero fare dei focus group; chiamare i partecipanti al corso a distanza di un certo periodo di tempo e fare un po’ il punto della situazione: come è andato, cosa è andato bene, cosa male, stai mettendo in pratica questa cosa; come se fosse una mezza giornata di follow-up; lo potrebbe fare anche il responsabile di formazione se formato a tenere un’aula, per vedere se i corsi hanno scaricato valore; l’esigenza c’è” (Azienda)

“Coinvolgendo i referenti aziendali nella fase di progettazione, perché così si cerca al meglio di capire quali sono gli obiettivi dell’azienda; per le aziende pubbliche si può misurare ad esempio con la riduzione del numero dei reclami; per le aziende commerciali con le vendite; fa fatta l’analisi degli obiettivi del corso; fidelizzare o trovare nuovi clienti e poi si va a quantificare; ma anche qualitativamente, con i responsabili: a seconda delle aziende si identificano indicatori che le aziende poi verificano; importante è poi il momento di follow-up in cui il corsista deve attivare dei comportamenti o azioni; spesso la giornata di follow-up è individuale, effettuata sia con autovalutazione che con valutazione da parte del responsabile; per i manager ci dovrebbero essere nell’azienda nella sua globalità indicatori che dovrebbero cambiare (come l’analisi del clima con questionari) (Ente di formazione)

4. Le tendenze emergenti della formazione

4.1 Le metodologie

Affrontando il tema delle metodologie, va premessa la distinzione tra approccio tradizionale e approccio non tradizionale degli interventi formativi.

Tale distinzione è stata sottoposta alle aziende nel corso della prima fase della ricerca qualitativa, che l'hanno accolta e interpretata.

Gli intervistati concordano, in generale, nell'individuare come forma metodologica **tradizionale** quella che avviene in aula, erogata in maniera «frontale»: una formazione di tipo prettamente «teorico», che si dimostra efficace nel comunicare conoscenze/strumenti specialistiche (ad esempio sicurezza, normative), sia di natura tecnica, in senso stretto, ma anche di tipo gestionale e manageriale.

“... è l'aula teorica con il docente che parla e il gruppo che ascolta” (Azienda)

“Noi facciamo formazione su tematiche sicurezza, trasparenza prevalentemente in aula: sicurezza, anticorruzione; poi abbiamo un grosso bagaglio di formazioni tecniche richieste dalla nostra azienda e dalla sua vocazione; perciò i nostri tecnici li dobbiamo formare su tematiche molto specialistiche e questo lo si fa fare da un esperto dentro (corsi interni con docente esterno), oppure si prendono colleghi, li si mandano da fornitori qualificati e li si usano quando tornano; l'aula anche per alcune tematiche soft, di relazione dipende dalla materia; noi trattiamo con la pubblica amministrazione e quindi le tematiche sono le più varie, come la fatturazione elettronica, che è un tema ampio, che riguarda non solo l'aspetto tecnologico, ma anche la legislazione al riguardo, di cui bisogna tener conto” (Azienda)

Il vantaggio principale è dato dalla 'autorità' della figura che eroga conoscenza (il docente), che si riflette sulla qualità e rilevanza del contenuto

A ciò si può aggiungere il vantaggio derivante dalla possibilità di confronto e scambio tra partecipanti e nella relazione con un docente esperto, che l'aula offre.

“L'aula è usata esternamente e andiamo a prendere gli interlocutori che per noi sono i più bravi, i leader del settore... è il vantaggio della formazione tradizionale, cioè quella frontale, che può riguardare sia aspetti hard che soft” (Azienda)

Lo svantaggio è il rischio di una limitata/insufficiente interazione del partecipante, con conseguenti problemi di coinvolgimento emotivo e attenzione.

“...i corsi tradizionali sono giudicati noiosi” (Azienda)

Non tradizionali sono tutte quelle forme – sia outdoor che in aula - che, attraverso il coinvolgimento attivo sono finalizzate a stimolare lo sviluppo di competenze tecniche e relazionali più centrato sull'idea di un apprendimento basato sull'esperienza (e per questo ritenute più adatte alla formazione del manager).

“Sono gli interventi formativi in cui ci si mette in gioco: ti faccio vedere una cosa e te la faccio provare e così vediamo come va, ne discutiamo; e tutto questo poi ti servirà quando lo dovrai mettere in pratica; è quello che piace ai nostri dipendenti; poi ci corsi tecnici, ma li facciamo sempre in azienda, gli interaziendali tecnici ci sono, anche i nostri partecipano ai corsi sull’IVA, o la fatturazione per le pubbliche amministrazioni; qui l’approccio è diverso: ci devo andare perché mi racconteranno qualcosa che non so e quindi ascolto” (Azienda)

Si tratta di quegli interventi formativi che abbiamo raccolto sotto l’etichetta di ‘esperienziale’ (vedi 4.1.2) e che sono finalizzati a rendere autosufficiente il partecipante una volta rientrato in azienda

4.1.1 Formazione in aula

L’aula è la metodologia classica e tradizionale della formazione. Offre l’indubbio vantaggio di rappresentare il setting ideale per una trasmissione “frontale”, autorevole e qualificata, di contenuti.

“Noi portiamo nell’aula la condivisione di modelli che abbiamo sviluppato davvero dentro le aziende” (Ente di formazione)

L’aula, tuttavia, non va identificata *in toto* con la formazione tradizionale e in tempi recenti è diventata teatro di tecniche più innovative di formazione, come role playing, simulazioni, produzioni di oggetti, esercizi, in cui si pratica il coinvolgimento dei partecipanti

“Abbiamo fatto diverse cose, abbiamo messo in aula venditori sistemi logistici con quadri di direzione, rispondono a capi diversi, a volte ci sono dinamiche conflittuali, siamo partiti da metafore che non c’entravano niente, metafore con arte, per arrivare a sottolineare l’importanza di molte di queste dinamiche, comunicare in modo più chiaro ed efficiente comunicare in maniera efficace, collaborare, gestire il conflitto cosa c’è costato qst caso di conflitto ocsa avremmo guadagnato? devo dire che è la cosa che sentiamo di più” (Azienda)

“La formazione offerta da una nota azienda sulla negoziazione: ti prende la persona, la mette in aula, la filma, te la fa vedere: più training che non corso di formazione” (Azienda)

I punti di forza sono riconducibili alla possibilità di scambio e confronto offerto dall’aula, e alla possibilità di una customizzazione al settore di business.

“Di uno stesso titolo ora si fanno magari 6 edizioni; ormai si chiama il partecipante prima dell’aula e si verificano le sue esigenze; in questo modo anche il corso interaziendale viene personalizzato” (Ente di formazione)

In particolare emerge la modalità dell’aula interaziendale come particolarmente utile a favorire il contatto (e se stimolata, l’interazione) tra mondi/realità differenti attraverso case history e lo scambio con colleghi di altre aziende/settori, favorendo l’allargamento degli orizzonti e lo scambio di esperienze.

“I corsi fatti in azienda hanno il vantaggio che sono customizzati sul nostro business; questo perché dopo il biennio della cassa integrazione abbiamo dovuto concentrarci più su

noi stessi: avevamo bisogno di riqualificazione e di conoscenza tra colleghi; nei prossimi anni ci apriremo forse di nuovo agli interaziendali per lo scambio di esperienze” (Azienda)

Risulta importante, nella percezione di un corso adatto alle proprie esigenze di business, la professionalità del docente e la capacità di adeguare le sue competenze al settore di azione dei partecipanti:

“Oggi le aziende vogliono dal corso aziendale proprio quello che a loro serve; la strategia delle scuole è di utilizzare docenti con lunga esperienza nei vari settori, così da essere specializzati: per il marketing, devo avere un docente che ha fatto marketing in diversi settori, perché in aula i docenti devono capire chi hanno davanti, chiedere dei settori di provenienza e degli obiettivi che si vogliono raggiungere” (Ente di formazione)

Tuttavia, sembra emergere la consapevolezza che l’aula oggi non può più rappresentare lo strumento unico (e forse neppure il principale) per trasmettere formazione. Oggi l’aula appare esposta alla “competizione” con altre modalità (e-learning, community, coaching etc.) che risultano di rilevanza emergente di fronte alle sfide delle “3 C”.

“In momenti di crisi emergono le paure, lo stress... che bisogna saper gestire, è difficile da mettere in aula, è una risposta che si può avere con coaching, è difficile che ci si metta in gioco con altri colleghi” (Azienda)

“Negli ultimi 2 anni ci siamo molto impegnati, anche per via della riduzione del budget... la domanda di formazione non è scesa, e questo ci ha fatto pensare che l’aula non può essere più la soluzione di tutto e quindi abbiamo cercato di sponsorizzare delle iniziative di autoapprendimento, usare le community aziendali che abbiamo: training on the job, affiancamento, o proprio l’utilizzo di docenti interni... questo non è solo un tagliare sul costo (che c’è) ma il docente interno ha magari meno competenze rispetto a chi fa il docente di mestiere, ma sicuramente conosce bene la nostra azienda; questo ha permesso un taglio della docenza customizzata... non si può insegnare tutto di tutto in aula; certo per i costi, ma poi il mondo va talmente veloce, l’innovazione va talmente veloce, che noi con i corsi di formazione in aula non ci possiamo stare dietro, banalmente anche solo per organizzarli in tempo” (Azienda)

4.1.2 Formazione esperienziale

L’etichetta di ‘esperienziale’ raccoglie l’insieme degli interventi formativi non tradizionali, quali role playing, team building, orienteering, coaching (quest’ultimo soprattutto per le nuove figure/i passaggi a ruoli manageriali più elevati).

Tali interventi sono ritenuti più adatti a trasmettere competenze relazionali/manageriali, perché metodologicamente coinvolgono tutte le skill a figure di questo tipo (gestionali, emozionali, motivazionali).

“Oggi si chiedono interventi sulle soft skill, corsi tecnici ma anche soft, come nel caso del marketing, comunicare, team management, gestione conflitti e dello stress, il tutto in un contesto esperienziale, cioè con contenuti calati nella pratica operativa, nell’ottica di far lavorare le persone... un esempio recente di esperienziale che arriva dagli USA è questo: ti

do una scatola di puntine e due candele e un quadro di compensato e tu devi decidere come attaccare le candele al compensato; serve a far pensare in modo diverso” (Ente di formazione)

Si tratta di esperienze formative che hanno il vantaggio di insegnare a ‘mettere in pratica’ le conoscenze teoriche, a sviluppare comportamenti e strategie che verranno poi applicati in azienda/nel business.

Si tratta di interventi che riscuotono ampio gradimento sia da parte delle aziende che dei partecipanti.

“Noi siamo per l’aula esperienziale: role playing, simulazioni, produzioni di oggetti esercizi... il gruppo è coinvolto in esercitazioni; siamo partiti noi come scelta, ma ce l’hanno poi confermato io partecipanti con le schede di valutazione; quello che ci hanno sempre detto è di apprezzare il fatto che non si sta solo ad ascoltare ma si mette in pratica quelle che erano le informazioni teoriche date; il tradizionale non lo facciamo più... i corsi tradizionali sono giudicati noiosi” (Azienda)

“Noi attraverso i nostri corsi, che per lo più progettiamo forse troppo in modo “sartoriale”, cerchiamo ogni volta di fornire degli strumenti che già il giorno successivo possono essere applicati in azienda, dandoci poi un termine di un mese per rincontrarsi con il docente e fare una sorta di “counselling-mentoring” su un tema che nel mese abbiamo cercato di svolgere. Questa è una formula che ultimamente ha avuto abbastanza successo in quanto non viene visto come “il solito corso puramente teorico” e vengono soddisfatte le esigenze contingenti al ruolo svolto su ambiti/situazioni che vengono vissuti in questo quotidiano” (Azienda)

Sono interventi orientati alla valenza pratica/efficacia (esigenza ‘strutturale’ che abbiamo visto molto sentita dalle aziende), ossia ai risultati: offrono la possibilità di mettersi in gioco, danno strumenti / feedback sulle sue aree di miglioramento nel quotidiano, valorizzano lo stesso intervento formativo con una valenza pratica.

“Puntiamo molto alla formazione esperienziale, con l’outdoor team building; un’esigenza in crescita, perché per insegnare ai nostri collaboratori glielo devi far fare; da qui il role playing, il team building; l’ultimo l’abbiamo fatto seguendo il modello che abbiamo appena elaborato di performance management... sono cose interessanti, che però vanno gestite a piccole dosi e cum grano salis, perché sennò si banalizzano, ma sono le cose che adesso vanno sempre di più: la formazione esperienziale; forse comprende anche la formazione offerta da una nota azienda sulla negoziazione: ti prende la persona, la mette in aula, la filma, te la fa vedere: più training che non corso di formazione; sono le cose più utili. Della formazione a catalogo ci sarà sempre bisogno per gli aspetti tecnici” (Azienda)

“Ti trasmetto dei contenuti/strumenti, ti faccio fare delle esperienze che ho progettato sulle tue esigenze perché tu li possa assimilare” (Ente di formazione)

“Nel nostro caso è importante staccarci un po’ dal contesto tecnico, nasciamo come programmatori, e le competenze di cui abbiamo bisogno provengono dall’avere

l'opportunità di fare coaching di gruppo: una persona esterna vede le dinamiche e può dare degli input, avere il confronto con qualcuno che non ti conosce, avendo fatto alcuni lavori di gruppo” (Azienda)

«In questa prospettiva considero di interesse, anche in termini di sviluppo di offerta, i corsi sull'imparare a imparare; dovrebbe essere inserito come disciplina, mentre le academy lo usano ancora poco» (Ente di formazione)

Si tratta tuttavia di interventi onerosi in termini di tempo (e denaro).

“il problema dei miei quadri è che non hanno mai il tempo” (Azienda)

4.1.3 Il percorso formativo

Se nel passato della formazione era più prevalente la formula ‘formazione spot’, limitata a uno o due giorni e con limitati elementi di elementi di follow-up, oggi si è sempre più orientati verso un approccio di tipo modulare e strutturato, che estende nel tempo l'intervento formativo.

“Benvenuti i percorsi modulari rispetto ad aule one shot, modalità interattive rispetto a quelle tradizionali, in un'ottica di velocità, flessibilità, personalizzazione e anche attenzione ai costi e alla produttività” (Azienda)

Il concetto alla base è quello del ‘percorso’, in cui il partecipante viene accompagnato in un processo di crescita personale nel suo contesto professionale.

Ad essere valorizzata è soprattutto la valenza esperienziale della formazione.

“Si cerca di una uno sviluppo, un percorso di formazione; questo coinvolge tutte le skill manageriali: le manageriali, gestionali, emozionali (stress, conflitti), l'area innovativa (il pensiero prospettico, l'apertura al nuovo); la metodologia degli interventi è quella di tipo esperienziale: è come allenare i muscoli: va fatto costantemente; per questo si sviluppano percorsi di formazione; in questi percorsi un momento importante è il debrief: si cerca di fare in modo che il processo di formazione sia continuo, e ci sia traduzione sul campo; cerco di creare un processo che aiuti a tradurre sul campo” (Ente di formazione)

I vantaggi del percorso formativo appaiono molteplici e di grande interesse per le aziende.

Innanzitutto, il percorso ha la capacità di rendere applicabile la formazione al ruolo e al contesto, e quindi di dare valenza pratica/efficacia all'intervento.

«Rispetto all'anno scorso facciamo più percorsi che non corsi... le persone sono più committate; così si monitora un po' il corso: la struttura del corso ha in sé elementi di valutazione, perché mi sono assegnati dei compiti di cui verrà chiesto successivamente e posso capire se effettivamente hai fatto uso di ciò che ti ho assegnato: responsabilizzare nell'ottica di fare delle azioni, pratica, palestra come la chiamo io» (Azienda)

Inoltre, al percorso formativo vengono riconosciuti anche i vantaggi di rendere possibile/facilitare la verifica dei risultati.

“In realtà la verifica dei risultati è un tema molto attuale... l’ideale è un percorso: oggi ci incontriamo e l’obiettivo è: migliorare la vostra vision, migliorare la vostra capacità di innovazione, o mettervi alla prova per essere più creativi, dopo una serie di input da parte del relatore: ok, su cosa vi volete concentrare adesso? Mettete in piedi un progetto che si vuole portare avanti nel corso di quest’anno; il risultato lo si vede alla fine dell’anno: creare una nuova polizza che non ha nessun altro broker e assicura un prodotto particolare, oppure un business particolare; sul time management va bene la formazione a spot perché ti dà degli spunti e dei piccoli strumenti” (Azienda)

4.1.4 Il blend metodologico

La formazione a ‘percorso’ si accompagna alla possibilità di adottare un ‘mix di metodologie’ per coprire – anche in un’ottica di ottimizzazione di tempo/risorse – i differenti bisogni di formazione.

“Le esperienze di formazione di maggior successo nella mia azienda sono quelle blended che integrano aula (con modalità pratiche ed esperienziali), scambio di best practice, e-learning e community o forum di discussione. Il punto forte di questo approccio è dare continuità ai messaggi lanciati, valorizzare le esperienze e le competenze dei partecipanti e fare network con loro. Soddisfa il bisogno di confronto e di concretezza e possibilità di mettere in applicazione” (Azienda)

In questa prospettiva formativa, appare indispensabile:

- fare attenzione ai limiti di coinvolgimento/attenzione impliciti nelle nuove tecnologie
- operare un’attenta valutazione a monte dell’idoneità dei partecipanti (familiarità con l’interazione via web)
- pianificare accuratamente gli interventi di feed-back.

Il mix metodologico è quello che si propone di affiancare all’intervento in aula – a cui resta comunque riconosciuta una centralità, legata all’indiscusso valore dell’interazione personale – diverse forme di intervento orientate a obiettivi specifici (introduzione, verifica, somministrazione di ‘pills’ di informazione, homework, feedback etc.), in un’ottica di maggiori:

- coinvolgimento del discente
- stimolo delle sue capacità creative / riflessive
- contestualizzazione dell’intervento formativo nella realtà aziendale
- ottimizzazione di tempi e costi
- verifica dei risultati.

«L’ottica può essere quella del mix di tecnologie: l’e-learning, ad esempio si cala all’interno di un discorso di apprendimento continuo” (Ente di formazione)

“Gli strumenti formativi rivolti a manager e quadri possono essere di tutti i tipi, sia massivi, che individuali, che e-learning: dipende dalle necessità dell’individuo, a prescindere dall’inquadramento” (Azienda)

“Un percorso su cui vorremmo lavorare è: un workshop di qualche ora in cui viene un ospite particolare che ti dà degli input, torni a casa con delle riflessioni, poi, dopo qualche settimana sei invitato a seguire un altro workshop con degli altri input; alla fine ci si ritrova in aula per capire che cosa ci ha portato e che cosa si può mettere in piedi su quello che abbiamo sentito; certo anche con un mix di metodologie (il portale già l’abbiamo) ma l’aula deve essere centrale, o il coaching: dove c’è un one-to-one” (Azienda)

4.1.5 L’E-learning

L’E-learning rappresenta una modalità di apprendimento non ancora pienamente accettata e apprezzata in tutte le sue valenze e potenzialità.

Il vantaggio riconosciuto da tutti è la facilità di contatto, con l’abbattimento delle distanze, con un significativo risparmio di tempo e denaro, particolarmente apprezzato (soprattutto dalle aziende) nella non facile economica attuale.

“L’e-learning abbatte i costi: corsi che un tempo erano di quattro giorni ora sono di due o tre, riduce le distanze (le persone non si devono spostare), può essere molto utile in caso di follow-up, può anche essere un modo per riallineare l’aula; tutte caratteristiche buone soprattutto in un mercato in crisi (soprattutto per i costi di trasferta, anche perché le risorse sono a volte molto diffuse” (Ente di formazione)

Lo svantaggio è soprattutto la mancanza dell’aspetto relazionale, di interazione tra il docente e i partecipanti, oltre che di scambio tra partecipanti stessi. Ciò sembra ripercuotersi negativamente sulla capacità di autodisciplina del partecipante e sulla possibilità di verifica/feedback dell’efficacia dell’intervento formativo.

Per questo, è ancora ritenuto uno strumento adatto soprattutto all’apprendimento di contenuti tecnici/hard più che competenze più relazionali/soft, che necessita di un’azione di controllo e stimolo della, partecipazione.

“Da esperienza aziendale dove si è passati nel corso degli anni dai training tradizionali in aula ai training completamente via web posso dire che sicuramente vi sono vantaggi e aspetti positivi, ma la perdita del contatto personale rende meno efficaci i risultati ed il “gradimento” vanificando in parte l’obiettivo del corso” (Azienda)”

“È strumento utile per gli aspetti tecnici; ma ha un problema di autodisciplina (lo fai?); allora: sì all’e-learning ma mediato dal controllo, ossia dalla verifica personale” (Ente di formazione)

Un atteggiamento più favorevole appare nelle realtà – aziende ed enti di formazione – più marcatamente orientate all’innovazione, dove si individuano aree di interesse crescente per la sua applicazione, all’interno di percorsi modulari:

- di per sé, nell'ambito della formazione esperienziale, come strumento efficace nella simulazione (attraverso homework)
- a integrazione/supporto di altre forme di formazione (tradizionali e non)
 - prima dell'aula, per informare/preparare alle modalità formative del corso
 - dopo l'aula, per la somministrare 'pillole' informative
 - per la verifica/feedback di risultati (ad esempio con questionari)
 - per i contatti col docenti e con i gli altri partecipanti (attraverso e-mail, chat, blog etc.).

“Facciamo formazione blended, per cui facciamo dei percorsi un po' misti, per cui ci sono delle cose in e-learning, oppure in pre-work, che i soggetti fanno sulle community, poi magari fanno a fare affondi verticali in aula, poi tornano a discuterne sulla nostra piattaforma” (Azienda)

“Noi strutturiamo i nostri percorsi formativi attraverso la multicanalità: utilizzando la piattaforma web, newsletter, comunicazioni che creano 'ingaggio'; il nostro scopo è coinvolgere il partecipante, creare curiosità, e chiedere al partecipante di fare qualcosa” (Ente di formazione)

In questa prospettiva di coinvolgimento personalizzante, l'E-learning apre alla tematica del networking e delle nuove tecnologie che affronteremo dal punto di vista dei contenuti nella prossima sezione (4.2.3.5).

4.2 I contenuti

L'identificazione dei temi di maggiore interesse nella formazione dei Quadri conferma l'attesa di un'offerta formativa in grado di formare ad alcune competenze trasversali (al di là delle competenze tecnico specialistiche che vengono date per assodate), rese ancora più rilevanti alla luce delle sfide che oggi le aziende si trovano a fronteggiare. Emergono inoltre nuove aree di bisogno, legate alle esigenze di gestire la complessità e il cambiamento. Più in particolare si rileva forte interesse per le competenze digitali, seppur non ancora ben definite, collegate a una crescente consapevolezza che il fattore tecnologico può giocare un ruolo nella formazione non soltanto come strumento (e-learning) ma anche come contenuto per migliorare e supportare l'azione dei quadri in azienda.

I contenuti emersi fanno riferimento a tre aree di competenza/capacità/qualità richieste al Quadro:

- i presupposti, a indicare aspetti di consapevolezza del ruolo
- i fondamentali, a indicare capacità e competenze più legate alla gestione del ruolo
- la marcia in più, a indicare quelle capacità e competenze a più alto valore potenziale e strategico sia per l'azienda sia per il Quadro stesso.

4.2.1 I presupposti

Nel contesto socio-produttivo dominato dalle “3C”, la ‘valigia degli attrezzi’ comprende tra le altre, alcune skills di base e qualità che il manager/ quadro dovrebbe avere, oltre alle imprescindibili competenze tecniche.

Si tratta di competenze e conoscenze trasversali rispetto alle specifiche declinazioni che la figura del quadro-manager assume nelle differenti realtà aziendali, a partire dalla consapevolezza dell'evoluzione dello scenario e delle sfide a cui si è chiamati a rispondere per svolgere efficacemente il proprio lavoro.

4.2.1.1 La consapevolezza del proprio ruolo

Una prima, basilare esigenza di tipo formativo si deve focalizzare sulla percezione di sé nel proprio ruolo da parte del quadro-manager.

“La formazione mirata alla scoperta della propria cognizione, all'autostima e alla gestione dei rapporti la trovo irrinunciabile” (Azienda)

«Il quadro deve saper prendere le decisioni, deve quindi avere consapevolezza del ruolo, capacità di tenere relazioni complesse...” (Azienda)

Storicamente, come abbiamo già accennato, la figura del quadro si è evoluta in direzione di un ruolo sempre meno ‘tecnico tout-court’ e sempre più impegnato nella gestione di persone, risorse, competenze.

“Un corso molto richiesto è quello su ‘ruolo del manager’, soprattutto nelle aziende dove i manager hanno una provenienza tecnica” (Ente di formazione)

Ciò ha posto in primo il problema dell'identità di sé: la relazione con il proprio ruolo, con la consapevolezza di sé e delle proprie funzioni e prerogative si è imposta come propedeutica alla relazione con gli altri, dentro e fuori dell'azienda.

“Abbiamo disegnato un percorso formativo di “People Leadership” che si compone di una ventina di moduli. I primi due sono propedeutici e trasversali e trattano: 1) dell'autoconsapevolezza per riflettere su come uscire dal proprio ruolo storico adattando e modificando le proprie mappe mentali per affrontare le nuove sfide, 2) del change management, per avere almeno consapevolezza della necessità della comunicazione... ; solo dopo ritengo che la formazione possa scendere, in modo utile, nel dettaglio di “checklist” operative da sfruttare nei più complessi momenti di passaggio” (Azienda)

Il ruolo del quadro si connota in maniera distintiva rispetto ad altre figure manageriali/dirigenziali che è importante far proprio: un ruolo di cerniera, sempre più centrale oggi per trasferire al livello operativo le decisioni strategiche del vertice aziendale.

“La formazione deve individuare gli elementi distintivi del quadro – anzi del manager di “cerniera” (che talvolta può essere anche un dirigente oppure un impiegato!) – e lavorare sui temi dell'allineamento (per trasferire il quadro deve essere lui stesso sostenitore della strategia aziendale e del cambiamento) e delle capacità negoziali e di gestione dei conflitti” (Azienda)

“Quasi sempre fuori e al di sotto delle decisioni strategiche, il quadro così inteso ha un margine di azione meno ampio e spesso una serie di richieste (anche implicite) più sfidanti di chi gestisce solo manager e responsabili. Richieste che si accrescono, dal basso, in modo esponenziale in un contesto di cambiamento continuo come quello attuale (Azienda)

“Il quadro è un po' un mix... il mix è sicuramente avere le competenze tecniche, aggiunte alle competenze che servono per supportare la parte dirigenziale. È come se fossero, a volte, un po' il braccio destro degli amministratori delegati, nell'ottica di dare delle soluzioni” (Azienda)

4.2.1.2 L'imprenditorialità

Il contesto improntato ad una dinamica sempre più accelerata e complessa delle relazioni socio-produttive portano ad un indebolimento dei confini delle mansioni e dei ruoli.

Il quadro, in tale contesto, deve essere sempre più capace di esprimere qualità 'imprenditoriali', possedere le doti, tipiche di chi fa impresa, di indipendenza, intraprendenza, capacità di rischiare e di mettersi in gioco.

“Il primo elemento è l'intraprendenza, specialmente in certi contesti aziendali molto normati, l'accoglimento della filosofia e strategia aziendale diventa appiattimento nei confronti delle indicazioni della direzione generando passività. Comportamento che genera un circolo vizioso di controllo/deresponsabilizzazione” (Azienda)

“Il quadro dell'Esselunga gestisce un punto vendita e quindi è come se fosse un piccolo imprenditore, perché deve gestire tutto; la funzione del quadro lì è quasi a livello

dirigenziale perché gestisce tutto: il personale, i turni, gira nelle corsie, deve avere le competenze tecniche e nel contempo relazionarsi col panettiere perché non fa le cose, col cliente che si rivolge a lui se ha dei dubbi... ” (Azienda)

“Nell’attuale situazione economica è opportuno avvalersi di manager intraprendenti, che al bagaglio tecnico sappiano abbinare l’intuizione sui disegni opportuni per poter affrontare le sfide...” (Azienda)

4.2.1.3 La responsabilità

Consapevolezza del ruolo e imprenditività non possono prescindere dalla responsabilizzazione/commitment delle persone/figure professionali a tutti i livelli. Ciò vale soprattutto per le figure manageriali e, tra queste, per il quadro, in quanto figura nodale di «traghettatore» verso il futuro delle aziende.

“Nella fase espansiva dell’azienda abbiamo cercato di capire quali sono i nuovi ruoli da formare; poi abbiamo stabilito che la formazione doveva essere centrata su questo: responsabilizzazione” (Azienda)

La responsabilizzazione è una parola chiave usata non solo per connotare la qualità della relazione con l’azienda e i riporti diretti, ma oggi anche nei confronti del proprio disegno di auto- sviluppo.

“Sono particolarmente d’accordo sull’importanza di pretendere sempre di più una forte responsabilizzazione del quadro nell’ambito del proprio ruolo e delle proprie responsabilità, come manager e come gestore di risorse (persone)” (Azienda)

«Per le figure manageriali oggi si punta molto sulla responsabilizzazione personale, sapersi creare da soli il proprio percorso di sviluppo, le proprie relazioni e negoziazioni, contare molto più su se stessi che non sui ruoli chiave» (Ente di formazione)

Il quadro deve così diventare sempre più centro decisionale, così da poter adattare in tempi rapidi e in modo efficiente le strategie alle circostanze.

«La scommessa è farli diventare i quadri solutori di problemi più strategici, e questo significa più integrati... perché la prospettiva è di delegare, il processo decisionale deve essere meno accentrato» (Azienda)

capacità di tenere relazioni complesse, negoziare, coinvolgere e motivare... elasticità, creatività, agility, leadership e accountability» (Ente di formazione)

4.2.1.4 Gestire nel cambiamento: stress, timing, conflitti, problem solving

Il contesto dominato dalle “3 C” richiede la capacità di gestione all’interno del cambiamento che la continua evoluzione tecnologica e delle relazioni socio-produttive impone.

“Gestire il cambiamento è un’altra leva, di fronte a scenari sempre più incerti, occorre avere visione e capacità di lettura degli scenari, nonché capacità di determinazione e leadership” (Azienda)

“...è richiesta flessibilità, responsabilità, capacità di lettura di quello che avviene e avverrà... competenza di management, manager a 360°” (Ente di formazione)

Riuscire efficacemente nella gestione in tale contesto significa essere capaci di tradurre/adattare le strategie aziendali anche in presenza di momenti di incertezze, imprevisti, cambiamenti.

La sfida diventa gestire la mancanza dello standard, più che il singolo cambiamento. E gestire la relativa comunicazione” (Azienda)

“Proporrei un distinguo o una suddivisione ulteriore di due punti: gestione dello stress di fronte al cambiamento ed anche di fronte alla routine e/o imprevisto che comunque un quadro deve saper gestire con professionalità e imprenditorialità...” (Azienda)

Ciò si accompagna a nuove esigenze legate alle capacità di gestione del tempo, dello stress, di problem solving, in un’ottica di networking che tiene conto delle interdipendenze tra i diversi ruoli con cui è coinvolto.

“Gestione del tempo e problem solving lo spliterei in due punti o tempi per formazione e per la gestione del tempo parlerei di proprio ed altrui se il quadro ha un team da coordinare” (Azienda)

“Aggiungo la capacità di gestire progetti e associata a tale competenza quella di fare network, in altre parole, conoscere e sapersi muovere nel contesto di riferimento. (Azienda)

Il “surplus gestionale” che ha caratterizzato l’evoluzione del quadro-manager in anni recenti ha così posto sempre più l’accento sulla necessità di affinare/raffinare le capacità di far fronte allo stress in un’ottica non più solo individuale ma anche del proprio gruppo/team.

“Un buon controllo mentale favorisce l’azione contro lo stress da cambiamento e permette inoltre una adeguata azione rivolta al problem solving” (Azienda)

«Ciò che caratterizza in manager è la gestione: gestione delle risorse, dei progetti, e a seguire gestione del tempo, dello stress, dei conflitti. Prima si chiedeva solo il sapere, ora anche la relazione umana è fondamentale: sapere, saper essere, saper fare» (Ente di formazione)

Le tecniche formative meno tradizionali sembrano offrire strumenti particolarmente adeguati a creare apprendimento e comportamenti aziendali sempre più efficienti. Citato come efficace il ricorso di contesti e linguaggi metaforici derivanti dall’arte.

“abbiamo fatto diverse cose, abbiamo messo in aula venditori sistemi logistici con quadri di direzione, rispondono a capi diversi, a volte ci sono dinamiche conflittuali, siamo partiti da metafore che non c'entravano niente, metafore con arte, per arrivare a sottolineare l'importanza di molte di queste dinamiche, comunicare in modo più chiaro ed efficiente comunicare in maniera efficace, collaborare, gestire il conflitto: cosa c'è costato questo caso di conflitto, cosa avremmo guadagnato? devo dire che è la cosa che sentiamo di più” (Azienda)

4.2.2 I fondamentali

Nel contesto socio-produttivo dominato dalle “3C”, alle skills di base si aggiungono le fondamentali, quelle che non possono non esserci perché riguardano l'essenza del ruolo del manager/quadro, ossia è la capacità di gestire le relazioni

4.2.2.1 L'autorevolezza e la managerialità 'diffusa'

Il venire meno delle definizioni di competenze e ruoli stabiliti da 'mansionari', il crescere delle richieste da parte delle aziende di managerialità e imprenditorialità a tutti i livelli (e ai quadri e manager *in primis*) hanno posto sfide inedite di capacità di gestire le persone e i processi.

Per la figura del quadro, soprattutto, si tratta di implementare le competenze di tipo relazionale e gestionale e di conseguire l'autorevolezza a tutti i livelli, necessaria perché tali competenze si traducano in efficacia pratica.

«Il nostro quadro deve evolvere verso una sempre maggiore capacità progettuale, di gestione delle risorse e dell'efficacia delle risorse, tempo, soldi, persone e deve essere sempre più ingaggiato come catena di trasmissione di tutto.... un discorso più strategico a medio termine, in modo che la catena di trasmissione sia più breve possibile e ogni anno più veloce» (Azienda)

“L'Autorevolezza (è) competenza su cui le nostre esigenze aziendali avrebbero terreno fertile su cui lavorare” (Azienda)

4.2.2.2 Gestire le relazioni a 360°

La managerialità pone la sfida di affinare le capacità di gestire le relazioni in tutte le direzioni: dall'alto verso il basso, ma insieme nella direzione opposta e in maniera trasversale.

Dal punto di vista delle aziende si tratta di ragionare in un'ottica di 'matrice' (in senso lato e non strettamente tecnico). Per le figure professionali, e soprattutto per il manager/quadro, si tratta di pensare e agire in un'ottica di rete.

«Le competenze che dovrebbero possedere i quadri sono quelle legate alle capacità di gestire la relazione su tutti i livelli» (Azienda)

«Il manager deve avere capacità di relazione; questo si richiede al quadro: deve gestire le persone, gestire la relazione sia con i vertici che con il team» (Azienda)

In quest'ottica il confronto sembra rappresentare uno strumento efficace in un'ottica formativa.

“Quando si parla di specializzazione del ruolo, la penso nei momenti di conoscenza del ruolo, ma anche delle occasioni in cui si possono conoscere l'altra parte del processo, altri manager di altre aziende, confrontarsi con altro rispetto a sé stessi, potrebbe essere anche

un'altra funzione, altra azienda, chi si occupa di acquisti che si incontra con fornitore, processo a 360° quello che fa l'altra parte” (Azienda)

4.2.2.3 Gestire i collaboratori

Una competenza sempre più richiesta è la capacità di gestire in maniera non solo efficiente, ma anche gratificante per sé e gli altri, in un'ottica di crescita comune, valorizzazione della persona e del gruppo.

“Il quadro sempre più dovrà sapersi avvalere di un team; deve essere sempre consapevole che è normale che ci sia crescita, e ciò significa che deve sempre essere pronto ad intuire caratteristiche e potenzialità del proprio team” (Azienda)

“organizzazione e coordinamento collaboratori sviluppo collaboratori, competenza di base dà influenza organizzativa, non lavoro bene solo io ma anche gli altri” (Azienda)

Ciò implica competenze non banali nella gestione dei collaboratori: non basta essere competenti e autorevoli, ma è necessario:

- essere di esempio
- saper delegare
- saper motivare i collaboratori e dai loro obiettivi
- saper creare spirito di squadra
- valorizzare le diversità / le nuove idee
- dare e ricevere feedback
- essere “coach”.

“Una valida leadership determina in modo naturale il positivo andamento della gestione del gruppo di lavoro, in modo particolare se si infonde nei collaboratori la sensazione della condivisione e partecipazione al raggiungimento degli obiettivi. Il loro coinvolgimento è poi un' arma che incentiva le idee ed il senso di appartenenza” (Azienda)

“Per esperienza un buon leader, un buon manager diventa bravo anche perché ha alle spalle dei validi collaboratori; è importante la crescita di chi sta dietro, ci possono essere interventi positivi da parte di chi sta dietro, è opportuno cercare di estrapolare dal team le iniziative le idee” (Azienda)

“In poche parole direi che i nostri manager devono saper padroneggiare il lato umano della leadership attraverso la pianificazione, innovazione, delega, problem solving e massimizzazione delle performance anche attraverso degli strumenti digitali” (Azienda)

Anche qui, interventi formativi non tradizionali appaiono particolarmente efficaci.

“Team building: l'ultimo intervento l'abbiamo fatto seguendo il modello che abbiamo appena elaborato di performance management: con 15 persone siamo andati all'orto botanico... per l'orto botanico la metafora di fondo era capire che le persone, alla vigilia dell'introduzione di un sistema di performance management, che può essere confuso con 'metto un voto in una casellina, mi serve solo per l'aumento di stipendio, ma è invece un

sistema per migliorare le performance, attraverso un feedback ecc., ecc., con l'obiettivo di valorizzare le persone; quindi si è giocato sulla metafora che le persone crescono un po' come crescono le piante, con la cura, l'amore, la crescita" (Azienda)

4.2.3 'La marcia in più'

Vi sono infine delle capacità/abilità che completano il profilo del manager-quadro, dandogli quella marcia in più in grado di affrontare con successo i contesti più competitivi ed evoluti, di potenzialità strategicamente rilevante nel percorso di crescita verso il ruolo di dirigente: *"la ciliegina sulla torta"*.

4.2.3.1 La capacità di visione

Gestire il cambiamento è un'altra leva, di fronte a scenari sempre più incerti; per tradurlo in termini più concreti, occorre avere visione e capacità di lettura degli scenari, nonché capacità di determinazione e leadership" (Ente di formazione)

Dal punto di vista degli 'strumenti' in senso lato (intersecando quindi conoscenze e competenze), una marcia in più che si chiede al quadro-manager è la capacità di guardare al di là dei confini/steccati

"La capacità di visione gioca un ruolo fondamentale nell'individuare le criticità ed i margini di intervento" (Azienda)

"Manca ancora il passaggio dal know-how al know-why: questo significa avere una visione, mirare al perché; bisogna illuminare le persone: sanno fare bene ma non sanno il perché; ci vuole una formazione che responsabilizza: tendere alla soluzione, non alla assoluzione" (Ente di formazione)

Al manager/quadro si chiede quindi di sviluppare il più possibile la capacità di visione al di là dei confini:

- del ruolo, in direzione dell'azienda come organismo
- dell'azienda, verso il mercato nella sua globalità
- del presente/contingente, verso il futuro e l'evoluzione.

"Si parla di business acumen, di visione strategica, al di là della gestione delle risorse, che pure è un aspetto importante; soprattutto nel nostro business... lavorare molto sull'innovazione, la creatività, che di solito non si pensa legato allo nostro mondo; cominciare a fertilizzare facendo capire: innovare si può, bisogna avere visione strategica... e il business acumen, cioè la capacità dei grandi manager di capire anche gli aspetti dei numeri in azienda (che non è così scontato che tutti conoscano tutto)" (Azienda)

"Ritengo che il ruolo del quadro è sempre più strategico nelle aziende per la mission organizzativa di fare da ponte tra top management e tutto il resto dell'organizzazione. Per questo abilità comunicative, negoziali e motivazionali sono chiave per la sua efficacia. Aggiungerei anche che a volte i quadri hanno già delle componenti 'dirigenziali' nel loro agire aziendale. Per esempio in termini di vision e pianificazione strategica, gestione della

crisi e del cambiamento, temi su cui la formazione può rappresentare uno strumento di sviluppo, crescita e confronto” (Azienda)

Più che il contenuto, ciò che risulta importante nella formazione è la dimensione del setting, ovvero la capacità di creare contesti ed esperienze adeguate.

Il corso interaziendale, ad esempio, è citato come una modalità opportuna: proprio perché mette insieme soggetti di provenienza diversa, rappresenta un’occasione utile in tale prospettiva.

«Il manager/quadro è una persona che è in grado di avere una visione prospettica del business, che è in grado di dare delle soluzioni, di vedere opportunità; per la nostra attività è fondamentale perché il mercato cambia velocemente... visione è avere conoscenza di tutti i numeri dell’azienda... all’esterno avere la visione per anticipare le mosse; guardare fuori, vedere anche come vanno gli altri» (Azienda)

“i corsi interaziendali... (sono) un modo per vedere come si muovono altre aziende o per condividere problematiche, uno stimolo per portare modalità diverse all’interno della tua azienda” (Azienda)

4.2.3.2 Internazionalizzazione e multiculturalità: la valorizzazione delle differenze

In misura crescenti e in differenti contesti (sia pubblici che privati), emerge l’esigenza di formazione alla diversità, nelle sue differenti accezioni:

- Generazionale
- Di genere
- Culturale/etnica.

«Tra i percorsi più richiesti ci sono quelli dell’ambito relazionale, compreso anche il discorso ‘diversity’, ossia la diversità di genere e cultura» (Ente di formazione)

“Oggi ci troviamo in Italia su grandi commesse abbiamo grandi competenze, si stanno creando hub, e perciò dobbiamo usare le nostre migliori competenze in perimetri più ampi; come farlo non è semplice; si tratta di questioni culturali, affiancamenti formazioni all’estero incarichi temporanei in contesti più ampi” (Azienda)

«Un tema importante è la cultura del cambiamento; questo non riguarda solo la vendita o la gestione, ma anche l’interculturalità. Si tratta di bisogni non certo maggioritari ma in crescita. È il tema della diversità, che pone problemi di relazione e di compresenza di stili diversi di comportamento» (Ente di formazione)

La prospettiva di fondo è quella della valorizzazione delle differenze: la capacità di ascolto, l’apertura mentale al nuovo e all’inedito, la capacità di superare in una dinamica continua i confini, i ruoli, gli ambiti permette di mettere in luce problemi ma anche soluzioni inediti/e a volte inattesi/e.

“Si vuole una capacità di analisi soprattutto che permette poi applicabilità in altri ambiti quali gestire le diversità sia culturali che legate ad esigenze business” (Ente di formazione)

“L’azienda internazionale nella quale lavoro ha puntato soprattutto negli ultimi anni su training ad hoc legati a multiculturalità che è stata forse un po’ sottovalutata dalla tradizionale proposta di corsi. Non mi riferisco a corsi generici o semplicistici su come gestire i rapporti con persone di altri paesi ma su aspetti che sono “dietro la facciata”. Ho avuto lo scorso anno la possibilità di collaborare per un training aziendale con un docente di una università milanese che sta conducendo uno studio su questi aspetti e quindi partire da un punto di vista differente nell’analisi dei bisogni (non solo business oriented) e conseguenti “suggerimenti”. Devo dire che l’efficacia ed il riscontro ricevuto dai partecipanti è stato migliore rispetto ad altri. Il poter avere come risultato del training indicazioni che da subito possano essere applicate in ambito aziendale perchè concrete e non solo teoriche è assolutamente vincente” (Azienda)

In questo contesto, assume crescente importanza la cross-fertilization attraverso l’esposizione a livello internazionale e con aziende/business diversi.

“Nella mia esperienza si sono rilevate utili attività interfunzionali, ma anche interaziendali. “Contaminazioni” esterne consentono di avere maggiore consapevolezza del proprio ruolo oltre che apertura e maggiore capacità di visione d’insieme” (Azienda)

“Una necessaria apertura verso una multiculturalità risulta essenziale in virtù della attuale realtà economica nazionale ed internazionale, che ha rivelato una sempre più crescente esigenza di “incroci” produttivi” (Azienda)

4.2.3.3 La ‘Quarta C’: la creatività

Emerge dagli intervistati la sensibilità per una ‘competenza’ trasversale che rappresenta la “Quarta C”, come risposta alle sfide riassunte nelle “3 C” emerse nell’analisi di scenario.

La capacità di andare oltre, essere creativi, “open mind”, sostenere i processi di innovazione in azienda, contribuire a individuare le strategie aziendali sarà sempre più chiave del successo.

«Noi cerchiamo l’orientamento al cambiamento e al miglioramento creativo, e ora cerchiamo di tradurre questi titoli in comportamenti» (Azienda)

“Per il futuro vedo creatività e proattività, veniamo fuori dalla stagnazione, servirà una spinta emotiva molto forte, importante creare sorta di positività, attività che prende in contro piede lo stato attuale” (Azienda)

“Una buona dose... di dinamismo mentale è poi il carburante della creatività e innovazione, quest’ ultima con l’ausilio di nuove tecnologie. Una necessaria apertura verso una multiculturalità risulta essenziale in virtù della attuale realtà economica nazionale ed internazionale, che ha rivelato una sempre più crescente esigenza di “incroci” produttivi” (Azienda)

4.2.3.4 Le competenze digitali

L'impetuoso sviluppo delle nuove tecnologie ha imposto all'attenzione delle aziende nuove e accresciute esigenze di formazione. Tale sviluppo si è imposto con crescente attenzione al mondo produttivo, generando una domanda crescente in termini quantitativi, ma anche – e soprattutto – in termini qualitativi.

“Insomma bisogna esporsi e allacciare alle iniziative strategiche tutti i supporti che derivano da risorse umane, con una buona capacità di condivisione, e tecnologiche”
(Azienda)

Le nuove competenze digitali sembrano non riguardare più solo la trasmissione di informazioni e le tecniche che la rendono possibile, ma anche e soprattutto la gestione delle relazioni tra persone, gruppi, mondi da un lato e il potenziamento/ efficientizzazione delle attività operative.

Ne risulta un terreno ricettivo e fertile, evidenziato soprattutto dalle risposte aziendali, di fronte alle possibilità che i nuovi strumenti offrono (pur con differenze dettate dal contesto aziendale più o meno improntato all'innovazione), tra cui vengono citati:

- Strumenti di comunicazione/condivisione: Webex, Google+
- Strumenti per l'utilizzo di risorse hardware o software in remoto: Cloud
- Strumenti di comunicazione verso l'esterno: social media (Linkedin, Facebook etc.)

“Sono ormai indispensabili le competenze digitali. Strumenti quali Google + ad esempio, determinano una nuova modalità di comunicazione e di condivisione delle esperienze. L'esposizione mediatica che questi strumenti comportano determina la necessità di acquisire una dimestichezza con la ridefinizione costante delle priorità e la gestione dell'ansia, oltre che la spinta alla sperimentazione anche di metodologie e strumenti di learning sempre nuovi” (Azienda)

“Come esperienza di successo, posso dire che nell'ambito del nostro programma di onboarding abbiamo inserito una sessione sul Knowledge Management ed in particolare sugli strumenti di KM che ci supportano nell'attività lavorativa quotidiana sia a livello locale sia a livello internazionale. La sessione è di successo in quanto è molto pratica e l'utilità è tangibile. Si parla di strumenti di condivisione delle informazioni ma anche di strumenti per collaborare in remoto (es. Webex)” (Azienda)

Si tratterebbe quindi di un nuovo approccio cognitivo (razionale ed emotivo) ai contenuti del lavoro, alla concezione dell'organizzazione (sempre più “social” ed aperta”) e delle relazioni interne ed esterne all'impresa.

Di questo, sia le aziende che gli enti di formazione sono sempre più consapevoli.

“Il trend delle competenze digitali si sta affacciando con sempre maggiore “prepotenza” nello scenario attuale. Se si guarda ai prossimi anni sicuramente è una competenza da rafforzare, non solo in termini tecnici, ma anche e soprattutto in termini di forma mentis e approccio manageriale” (Azienda)

«Il quadro, figura centrale nella dell'azienda, in futuro dovrà saper coglier le diverse sfide della IT, indipendentemente dal settore; ad esempio, sapere cos'è il cloud; questo perché funzioni apparentemente lontane come il procurement cambieranno; il lavoro sarà sempre più in mobilità: le reti sociali, le informazioni... la E-leadership» (Azienda)

«Un corso come 'market yourself' è molto richiesto, o 'usare i social media... c'è tutto un mondo di relazione, digestione delle persone e dei conflitti che non può prescindere dalle nuove tecnologie» (Ente di formazione)

Si pongono sfide inedite alle aziende e alle persone che vi operano.

Si chiede una nuova mentalità, capace di cogliere le potenzialità (e i rischi) che il mondo digitale offrono, i social media, nella costruzione di immagine di sé e della propria azienda.

“Bisogna ad esempio capire tutta l'importanza del fatto di essere su LinkedIn; la prima cosa che faccio appena mi chiama qualcuno in automatico vado a vedere su LinkedIn se è qualcuno che conosco; così per un fornitore, e quindi anche per le società di formazione: ce ne sono tantissime ed è difficile trovare una credibile, allora cerco un contatto con chi la conosce.. vedo però un disastro tra i colleghi: ci sono potenzialità che non sono ancora capite; questi colleghi avrebbero bisogno di un corso che metta in evidenza potenzialità o danni di questi strumenti: su LinkedIn meglio profilo fatto bene, altrimenti è meglio non farlo; così anche se scrivi su Facebook che lavori per un'azienda: è uno strumento che può arrecare grandi danni, ma anche dalle grandi potenzialità” (Azienda)

L'offerta formativa ha qui molti margini di miglioramento e sviluppo, nell'ottica di andare incontro a queste nuove esigenze emergenti.

“Sto cercando corso completo non solo negoziazione durante ma anche prima, come arrivo ai clienti con il networking... lo sto un po' spingendo io ma di offerta non ne ho ancora vista” (Azienda)

Le aziende italiane appaiono in ritardo su questi aspetti più sofisticati e complessi rispetto ad altre realtà, soprattutto al mondo anglosassone.

“Siamo indietro stiamo sensibilizzando adesso, ma ancora non l'ho visto a budget” (Azienda)

“Da noi è molto presente, c'è molto spinta da UK, USA, abbiamo degli strumenti... il Facebook aziendale, è Facebook e LinkedIn messi insieme; ma da noi è ancora visto come Facebook, cioè come una perdita di tempo. I colleghi del network lo utilizzano tantissimo, soprattutto per business; ad esempio, persone specializzate in automotive formano un gruppo in cui si parla di approcci al cliente... Non è una piattaforma è gestita centralmente: oggi creo il gruppo, e posso invitare chi voglio; può anche essere privato, anche se naturalmente sé una serie di limitazioni... in Italia è usato ancora poco c'è un gap per immagine di sé e networking” (Azienda)

Le nuove tecnologie, tuttavia, devono a loro volta sapersi ben integrare con le modalità e strumenti più tradizionali, in un'ottica di potenziamento sinergico.

“L’aspetto delle competenze digitali è importante; sapersi muovere con disinvoltura in questi contesti per creare network e per condividere informazioni. Noi per esempio abbiamo delle piattaforme utili in questo senso; anche se sono piuttosto pratiche, a volte il loro uso è rallentato da fattori culturali. Tale ultimo aspetto è da tenere presente, ancora di più degli aspetti meramente operativi” (Azienda)

“Da esperienza aziendale dove si è passati nel corso degli anni dai training tradizionali in aula ai training completamente via web posso dire che sicuramente vi sono vantaggi e aspetti positivi, ma la perdita del contatto personale rende meno efficaci i risultati ed il “gradimento” vanificando in parte l’obiettivo del corso. Attualmente nell’azienda in cui lavoro si è approcciato un compromesso che permette di utilizzare gli aspetti positivi di ambo gli ambiti. Questo ha richiesto e richiede un costante aggiornamento degli utenti (management e team) con sostanziali investimenti in termini di miglioramenti tecnologici e training per l’utilizzo degli strumenti. Da quello che vedo nella realtà di cui faccio parte è stato più difficile convincere le persone sull’efficacia reale della tipologia di corso che sullo strumento tecnologico in sé, vincendo l’impatto di avere una classe virtuale ed un trainer che agisce tramite computer. Va tenuto conto in questo ambito anche della tipologia di manager (ad esempio età anagrafica) e l’abitudine ad utilizzare determinati strumenti” (Azienda)

5. Il ruolo di Quadrifor

5.2 Il punto di vista delle enti di formazione

5.1.1 L'immagine della formazione 'Quadrifor'

L'immagine di Quadrifor come ente erogatore di formazione emersa è positiva.

Si apprezza la specializzazione, con un'offerta ad ampio spettro rivolta ai quadri, buona capacità di selezione delle Scuole e una apprezzabile apertura alla novità/innovazione dell'offerta.

“La caratteristica principale è l'ampiezza di offerta e lo fa efficacemente utilizzando più scuole”
(Ente di formazione)

“Un approccio molto personalizzato sulle esigenze dei quadri, molto attenti a capire le necessità formative e dare un valore aggiunto alla formazione” (Ente di formazione)

“Una scuola di formazione rivolta al middle management e ai suoi bisogni di sviluppo adottando metodologie di evoluzione allo scopo di accelerare i processi di apprendimento; in questo senso ci sono ad esempio molte nuove iniziative sul percorso (penso a “quadro al quadrato”: percorso di accompagnamento del quadro di nuova nomina)” (Ente di formazione)

Viene apprezzato inoltre l'approccio di tipo partecipativo per i soggetti coinvolti: l'immagine percepita è quella di un'offerta in cui si cerca in certa misura di offrire – in linea con le esigenze del mercato – formazione e insieme consulenza, al fine di dare la giusta valenza pratica/professionale all'intervento formativo.

“Un approccio molto partecipativo; i docenti non sono accademici, si tirano su le maniche e fanno formazione e insieme consulenza, perché vogliono che i partecipanti escano con strumenti, con consapevolezza” (Ente di formazione)

“Anche i miei colleghi quadri, che hanno occhio critico, li apprezzano molto; viene sempre più utilizzato, e non solo per motivi di crisi” (Ente di formazione)

5.1.2 La collaborazione con le scuole/enti di formazione

La collaborazione tra Quadrifor e le Scuole di formazione è in generale ritenuta positiva/proficua per entrambi.

“Un relazione proficua per entrambi e che è cresciuta nel corso degli anni” (Ente di formazione)

Al centro di tale collaborazione si pone una grande «serietà» professionale di Quadrifor, con attenzione alla qualità delle figure coinvolte e dell'offerta.

“Sono professionisti molto seriti che guardano alla qualità delle loro persone, organizzati” (ente di formazione)

Si percepisce spesso una relazione fortemente orientata alla crescita reciproca, sia per l'importanza crescente della figura del quadro nel mercato della formazione manageriale che per la crescita in numeri e qualità dell'offerta formativa («sinergia»).

“seguire una crescita: prima l'offerta era spot, non c'era un catalogo; ma poi c'è stata una crescita esponenziale: si sono organizzati e sono cresciuti” (Ente di formazione)

“Una partnership destinata a crescere; i quadri rappresentano sempre più una fetta importante del management; ormai le aziende preferiscono assumere quadri che dirigenti, perché i quadri implementano la strategia aziendale gestendo le persone; trovandosi in questa posizione è sempre più una figura chiave da formare” (Ente di formazione)

Con un catalogo giudicato in generale 'ben fatto' e 'leggibile': uno strumento utile al quadro, che può facilmente orientarsi nell'offerta e trovare proposte alle sue esigenze formative.

“Prima c'erano tantissimi corsi, un catalogo molto ricco, ora è più armonioso, ci sono meno sovrapposizioni; per le scuole di formazione è difficile 'pulire' il catalogo, si fa fatica a togliere un titolo; anche l'architettura è più strutturata, più organizzata, più fruibile: l'interlocutore esterno riesce a capire il significato della proposta in modo autonomo, in base al bisogno identifica cosa fa per lui”(Ente di formazione)

Il principale vantaggio della collaborazione con Quadrifor è rappresentato dalla 'visibilità' ad una platea più vasta di aziende/tipologie di azienda.

“I vantaggi sono entrare in contatto con molte aziende interessanti, conoscerne le esigenze formative attraverso i quadri: Quadrifor fa la parte di segreteria organizzativa; in questo modo entriamo in contatto con realtà nuove, clienti che poi tornano ai nostri corsi” (Ente di formazione)

Ciò significa anche poter beneficiare del know how di Quadrifor, considerato un «importante punto di osservazione» sul mondo delle aziende, sulla sua evoluzione e sulle sue esigenze formative, con ricadute positive sulla qualità dell'offerta formativa da parte della Scuola.

“I vantaggi sono quelli di incontrare e formare questi manager, ossia una figura chiave che sempre più sta crescendo nell'azienda, che sono ormai quadri-dirigenti, ossia la prima linea manageriale del futuro” (Ente di formazione)

Il carattere interaziendale rappresenta un plus per le Scuole in termini di completamento della propria offerta.

“Con i quadri puoi venire a contatto con i loro bisogni, e quindi metti a punto il fatto di avere insieme quadri che operano non solo in un settore, non solo nella GDO, ma anche nella moda ecc.: in questo modo si focalizza il bisogno della categoria; il vantaggio è che io quadro ho la possibilità di interagire con 'colleghi' di altre aziende o tipologie di azienda; è un confronto che permette anche di togliere il paraocchi che vi si ritrova a vivere nella stessa azienda per lungo tempo; è un'apertura mentale” (Ente di formazione)

La collaborazione con Quadrifor è premiante perché garantisce una sorta di «certificazione di qualità» per entrambi i membri della relazione ('far parte di un club esclusivo').

Ma anche la sensazione di ‘partecipare ad una «missione sociale», visti i grandi numeri coinvolti.

“Sono esigenti, cercano alta qualità, e ci ritroviamo perché è anche il nostro obiettivo; Quadrifor ha fatto uno screening molto pesante delle aziende con cui collabora: sono solo 20 su tutto il territorio nazionale; è un riconoscimento per noi, perché è come fra parte di un club esclusivo... cerchiamo di interpretare le esigenze di Quadrifor perché diventi più grande e noi con loro: è un gioco di squadra, e sono simpatici”(Ente di formazione)

“La sensazione di partecipare a una missione sociale, per i grossi numeri coinvolti e per il tipo di contenuti proposti” (Ente di formazione)

5.1.3 Le possibili aree di sviluppo

Emerge l’esigenza di un aumento quantitativo dell’offerta, per meglio venire incontro alla domanda sempre più frammentata, e anche di un ri-equilibrio dell’offerta a favore delle tematiche ‘soft’ e di un più attento equilibrio tra taglio interaziendale e sartoriale (si segnala l’esigenza di una maggiore attenzione alla selezione dei partecipanti ai corsi in base all’appartenenza a settori di business/ambiti di attività omogenei).

“Si potrebbe ampliare il catalogo con nuove proposte che potrebbero essere organizzate per settori, per attività dell’azienda: come distribuzione o settore vendite; un corso per fidelizzare il cliente; in azienda ci sono sì quadri che si occupano di questo, ma il ruolo non è definito; o corsi di vendita specifici per settori merceologici: vendita B2B o cliente finale etc.; mettere insieme quadri di settori simili, per una formazione più simile e quindi più efficace” (Ente di formazione)

“Il corso sul middle management sulle prerogative e responsabilità di ruolo; è talmente apprezzato che dicono che ci vorrebbe più tempo, soprattutto per assimilare gli aspetti soft (conoscere se stessi applicato al loro ruolo)... per l’esperienziale ci vorrebbe più tempo a disposizione, per poter applicare e verificare” (Ente di formazione)

“La customizzazione oggi viene messa a repentaglio perché in due giorni si possono dare gli strumenti ma ci vuole più tempo per fare la parte esperienziale” (Ente di formazione)

«Il manager sono di due tipologie: il manager delle grandi aziende, molto strutturato, che ha bisogno di irrobustire continuamente la propria managerialità; il manager della media azienda ha bisogno di essere molto competente... le aziende molto tecniche hanno manager cresciuti sul campo, quindi sono poco manager, e hanno maggiori bisogni nell’area soft, mentre manager cresciuti in aziende con un taglio più manageriale hanno più bisogno di capire un po’ di più la lettura del bilancio, gli ‘economics per non specialisti’, ossia certi meccanismi che non sono legati alla managerialità” (Ente di formazione)

Si suggerisce inoltre in fase di progettazione maggiore propensione alla modularità dell’intervento, offrendo ‘percorsi’ di apprendimento, che nella percezione degli intervistati sembra meglio rispondere alle esigenze di maggiore incisività ed efficacia dal punto di vista formativo e di attenzione ai costi.

In tale contesto, l'attesa è di limitare il ricorso all'aula e di offrire nuove possibilità di misurazione del 'ritorno' dell'investimento nell'intervento formativo. Ci si aspetta inoltre un utilizzo più ampio del mix di metodologie, anche in un'ottica di monitoraggio dei risultati della formazione.

“Implementare l'aspetto del percorso, col mix di didattica, anche perché è difficile che la gente si sposti” (Ente di formazione)

A queste considerazioni si aggiunge inoltre un aspetto importante legato al tratto di immagine istituzionale di Quadrifor, a cui si riconosce un “ruolo socializzante” per il mondo della formazione, da realizzarsi sia con iniziative di incontro tra le Scuole patrocinate - allo scopo del superamento di una logica esclusivamente di competizione e dello sviluppo di una cultura di rete - sia con incontri off-line (convention, eventi, seminari) e online (attraverso i social media), sia supportando momenti di incontro e scambio tra enti di formazione, aziende, quadri.

“Ci potrebbe essere un rapporto più continuativo nel corso dell'anno, perché nel momento di proporre i corsi dovremmo anche aver capito come sono andati i corsi proposti nel corso dell'anno” (Ente di formazione)

“Un maggior collegamento con le scuole, magari tramite i social network; nel sito dare più risalto alla collaborazione tra Quadrifor e partners” (Ente di formazione)

“Farci incontrare con le aziende, anche attraverso eventi” (Ente di formazione)

5.2 Il punto di vista delle aziende

5.2.1 L'immagine della formazione Quadrifor

Anche tra le aziende intervistate emerge una percezione positiva di Quadrifor. Una realtà apprezzata per professionalità e dinamicità, un riferimento solido e storicamente capace di formare alle competenze fondamentali per l'ingresso nel ruolo di quadro, ma allo stesso tempo capace di seguire l'evoluzione della formazione e di fornire risposte nuove e in linea coi tempi.

“Quadrifor la seguo, sono attenti al cambiamento, questo focus ne è un esempio, risponde abbastanza alle esigenze delle 3 C” (Azienda)

“Ho visto che cambia, nuovi corsi... ad esempio quello su “networking e percezione di sé” (Azienda)

“In passato soprattutto, ma ancora oggi, chi occupa la posizione di quadro è perché da un punto di vista tecnico era il più bravo: la selezione si basava sulla competenza tecnica; questo non solo non basta più; e anche Quadrifor ha fatto programmi di starting per chi assume nuove responsabilità, e quindi il basic di cos'è un bilancio; ‘bilancio per non addetti’, ‘cos'è il controllo di gestione’, aspetti finanziari del tuo agire, un ‘basic di organizzazione’, ‘come gestire un collaboratore’: questi sono quelli che io chiamo ‘ritorno ai basic dell'economia aziendale’ e sono fondamentali per chi assume determinati incarichi di coordinamento di risorse; questi programmi formativi in passato sono stati fatti in modo spot, secondo me sono invece come il sale nella minestra: assolutamente necessari” (Azienda)

Un ente apprezzato e utilizzato in azienda, allineato alle offerte degli altri enti di formazione a cui si ricorre.

“In azienda, al di là dei corsi sulla leadership ci sono tanti corsi che possono essere fatti su comunicazione efficace, time management, gestione dello stress, dedicati non solo ai manager, corsi sulla gestione della propria carriera, come motivarsi, sono corsi che vengono fatti fuori, ma non sono così numerosi come sarebbe opportuno; qui entra anche l’offerta di Quadrifor: inseriamo nel catalogo la pagina dedicata a Quadrifor in modo che i colleghi sappiano di questa importante possibilità” (Azienda)

5.2.2 Le possibili aree di sviluppo

Tra gli intervistati è emerso un elemento di disagio nella relazione con il mondo dell’offerta di formazione oggi: le sfide che le “3 C” pongono alla relazione tra domanda e offerta sembrano riflettersi una percezione mondo della formazione come realtà dinamica e forse eccessivamente complessa, con un’immagine che mischia luci e ombre, presentando un panorama di interventi un po’ confuso in cui spesso è difficile orientarsi.

“Nel panorama, le società di formazione nascono come funghi dopo la pioggia prima di scegliere un fornitore ci si informa bene, lo voglio testare prima come un pilota, tempo è prezioso non si può fare tutto e quello che si fa va fatto bene “ (Azienda)

“Se parliamo a 360° ci mettiamo dentro tutto, oggi offrono tutto personalizzato, si è andata a perdere formazione standard, ormai tutto è personalizzato formazione con lego, con tutti gli sport possibili ed immaginabili, c’è un grande caos” (Azienda)

“Da una parte c’è bisogno di ordine, e forse anche di un “ ritorno alla base ” noi facciamo formazione con tipologie di diverso tipo ma spesso sono fatte per stupire più che per formare, c’è bisogno di approcci più strutturati e pratici” (Azienda)

Emerge un bisogno di “ritorno alle origini”, di una offerta formativa chiara, semplice, caratterizzata da concretezza e praticità. In tale contesto l’esperienza e la professionalità di Quadrifor possono essere valori positivi e rassicuranti di qualità, orientamento, guida, selezione per le aziende.

“Un suggerimento per Quadrifor è istituire un canale per le medie e grandi aziende che permetta di selezionare, tra le offerte Quadrifor, quelle certificate ed eventualmente “pre-approvate” da quello specifico datore di lavoro che ha esigenze specifiche per valorizzare il tempo del quadro che fa formazione e quindi avere più adesioni” (Azienda)

6. Conclusioni

Il contesto socio produttivo dominato dalle “3 C” pone sfide crescenti alle aziende e alle forze produttive che in esse operano: la corrente di un divenire sempre più veloce e tumultuoso, la complessità crescente delle relazioni sociali e produttive, il morso della crisi e il problema dei costi impongono un surplus di performances sempre più sfidante per il quadro.

In una fase di evoluzione sociale caratterizzata da ritmi incalzanti, perdita di identità, paura e stress, conflittualità, ma anche bisogno di valorizzare la persona, stimolandone le capacità di responsabilizzazione, autoimprenditorialità, crescita, il quadro rappresenta una figura “nodale”: la sua funzione di articolazione tra vertici e “pancia” dell’azienda ne fa una forza motrice del processo di evoluzione delle aziende all’interno del mondo produttivo.

Per far questo, il quadro deve distinguersi non più solo per le competenze tecniche, ma a queste deve aggiungere capacità relazionali sempre più ampie, complesse, innovative, così da diventare volano della socializzazione all’interno e all’esterno dell’azienda.

Oggi si richiede al quadro un mix di conoscenze e competenze che sappiano unire più che in passato temi di natura diversa per contribuire alla sfida continua dell’innovazione e del cambiamento, tanto più nelle realtà esposte a queste istanze. La «valigia degli attrezzi» deve essere a tutto campo e includere skill sia tecniche che soft che vadano al di là dei confini descritti dal ruolo che si riveste in azienda.

La formazione è quindi un bisogno sempre più complesso e sentito da parte delle aziende, che si pone sempre più nell’ottica della formazione continua. La formazione appare strumento importante per affrontare e superare le sfide organizzative.

In tale scenario Quadrifor è in grado di offrire un contributo importante.

Ciò che emerge come prospettico per l’operato di Quadrifor è il saper elaborare proposte sempre più adeguate alle esigenze dei diversi contesti organizzativi, rispondere a una domanda multiforme ed esigente, in grado di coniugare efficacia/valenza pratica, sofisticazione sempre maggiore nei contenuti e nelle forme (mix di metodologie tradizionali e innovative, proposta di percorsi formativi), approcci orientati a monitorare/verificare i risultati in azienda.

Oggi Quadrifor è chiamato a rispondere alle esigenze formative emergenti con un’offerta adeguata, con un’offerta sempre più sofisticata di interventi soprattutto nelle aree delle soft skills e oggi anche delle emergenti competenze digitali, ma anche capace di escogitare nuovi equilibri tra interaziendale e tailor-made, tra aula, outdoor e altre modalità formative.

Ciò richiede, da una parte, un’offerta quantitativamente più ampia di corsi (più sessioni dello stesso corso), magari con un numero inferiore di partecipanti:

- per offrire interventi più vicini (anche temporalmente) ai bisogni
- per soddisfare una domanda sempre più frammentata (corsi con pochi partecipanti)
- per strutturare/progettare al meglio la formazione sui bisogni dei partecipanti
- evitando gli eccessi e avendo sempre di mira l’efficacia e la praticità delle proposte

Dall'altra, si richiede un'offerta orientata a rendere il partecipante più responsabile/proattivo nel processo di formazione (come parte integrante dell'azienda come 'organizzazione che apprende') come condizione di una formazione sempre aggiornata; di qui la preferenza:

- alle formule esperienziali
- alla modularità della formazione
- alla condivisione delle conoscenze all'interno dell'azienda (anche come misura anti-crisi)
- alla responsabilizzazione/imprenditorialità del proprio bagaglio formativo.

In questo modo, per Quadrifor si può porre sempre più al centro della rete formativa del futuro.

Quadrifor inoltre può rappresentare per il mondo della formazione quello che il quadro rappresenta per il mondo aziendale: un volano di socializzazione e intermediazione tra domanda e offerta, tra enti di formazione da una parte, e quadri/manager/aziende dall'altra. Per il futuro quindi si auspica quindi un'implementazione della funzione di networking (sia tradizionale che attraverso i canali digitali) che già è presente nella sua storia di ente bilaterale.

