

MIDDLE MANAGEMENT AL FEMMINILE

Approfondimento di ricerca
sul ruolo e le competenze
delle donne Quadro

Area Formazione e Studi Quadrifor



Il presente report è frutto di un'analisi realizzata nel periodo luglio-novembre 2015 da un gruppo di lavoro costituito da: *Pierluigi Richini* (coordinatore), *Annalisa Albanese*, *Luca Cerusa*, *Patrizia Parodi*, *Roberto Vegnuti* (consulente).

Sono autori del report: *Paolo Andreani* (Prefazione), *Roberto Savini Zangrandi* (Introduzione), *Pierluigi Richini* (Capp. 1, 2, 3 e 4, Conclusioni)

Si ringrazia *Emiliano Mandrone*, ricercatore Isfol, per le elaborazioni originali di dati della ricerca ISFOL PLUS 2014 confluite nel Capitolo 1.

Testo chiuso il 16 novembre 2015.

Indice

| | |
|--|-----------|
| Prefazione – <i>Quadrare il cerchio</i> (Paolo Andreani, Presidente Quadrifor) | 3 |
| Introduzione – <i>Knowledge e identità nella formazione del Middle management</i> (Roberto Savini Zangrandi, Direttore Quadrifor) | 5 |
| 1. Alcuni dati introduttivi sulla condizione delle donne occupate | 8 |
| 2. I Quadri iscritti a Quadrifor | 17 |
| 2.1. Dall’Anagrafica degli Iscritti | 17 |
| 2.2. Alcune evidenze dall’indagine campionaria Quadrifor-Doxa | 20 |
| 3. Partecipazione delle donne quadro alla formazione a catalogo Quadrifor | 26 |
| 4. Le scelte formative delle donne quadro | 31 |
| Conclusioni – <i>Le evidenze della ricerca per lo sviluppo di un modello di management al femminile</i> | 36 |
| Differenze di genere e competenze manageriali | 36 |
| Le competenze digitali per un nuovo management | 38 |
| Il problema del work-life balance | 41 |

Prefazione

Quadrare il cerchio

Sviluppo economico, democrazia politica e società civile, nella seconda parte del secolo scorso, hanno favorito la diffusione del benessere, promosso la coesione sociale e alimentato la libertà politica. La cultura europea, radicata nell'illuminismo e nel risorgimento, ha saputo guardare oltre le grandi guerre, assicurare opportunità, integrazione e partecipazione, portando il vecchio continente ad un passo dall'unione politica e facendoci sentire cittadini d'Europa.

Tuttavia all'apice di questa stagione, una parte consistente dei cittadini europei, risulta esclusa dalle opportunità e la "disuguaglianza sistematica" che si manifesta per il tramite delle discriminazioni ci conduce ad un giudizio morale e ci obbliga ad una valutazione politica. Tutto scorre, la promessa di benessere diffuso vacilla.

La grande nuova sfida a cui è chiamata la cultura politica europea, nel rinnovato tentativo, come direbbe Ralf Dahrendorf, di far quadrare il cerchio tra creazione di ricchezza, coesione sociale e libertà politica, si gioca nel campo minato del rapporto tra economia finanziaria ed economia reale, radicalismi estremi e flussi migratori, alti tassi di disoccupazione e assenza di mobilità sociale, "disuguaglianze sistematiche" e quelle "comparativamente accidentali".

E' in questo ambito delle "disuguaglianze sistematiche" che si colloca il tema della discriminazione di genere, nel rapporto tra cultura e politica, tra economia e lavoro, nelle combinazioni possibili dei rapporti di forza che tra tali poteri si instaurano. L'esigua presenza delle donne ai vertici delle istituzioni, delle aziende pubbliche e private ed in generale nei luoghi decisionali è un fatto, al pari del permanere del fenomeno di una sostanziale differenza retributiva (*gender pay gap*) e quindi pensionistica (*gender pension gap*) a parità di ruolo e incarico tra uomini e donne.

La cultura, l'economia e la politica, pur sapendo che il mancato utilizzo del potenziale di intelligenza e la sbagliata allocazione del talento procurano un danno alla crescita ed allo sviluppo del paese e del continente, non sembrano orientate a far quadrare il cerchio. L'economia, che considera la donna meno produttiva dell'uomo, per il tempo che può impiegare nell'impresa, condiziona una politica, nei fatti, poco incline ad indicare un diverso orizzonte.



I fini si confondono con i mezzi, denaro e potere di alimentano, la meritocrazia e la dignità del lavoro sono valori tanto sbandierati quanto sminuiti.

La diffusione delle conoscenze e lo sviluppo delle competenze, la partecipazione dei cittadini ai processi economici politici e sociali, devono coinvolgere in eguale misura uomini e donne in ragione del prevalere della meritocrazia nell'ambito delle pari opportunità. I corpi intermedi, per il bene della democrazia, non possono abdicare al ruolo di rappresentanza; con il carico dei bisogni essenziali e di valori fondamentali di cui sono portatori devono chiedere alla cultura di alzare la testa, alla politica di guardare all'interesse generale e all'economia di fare un passo indietro, ancorandosi alla responsabilità sociale.

Tutto ciò che va in questa direzione ha un significato.

Paolo Andreani

Presidente Quadrifor

Introduzione

Knowledge e identità nella formazione del Middle management

Questo focus sulle competenze manageriali delle donne scaturisce dalla precedente indagine Quadrifor sull'evoluzione del ruolo e delle competenze del middle management del terziario, realizzata alla fine del 2014, nell'intento di stimolare delle riflessioni su questioni che appaiono sempre più centrali in tutte le economie occidentali e che sintetizzerei con il seguente percorso logico.

La complessità nel mondo del business, e non solo, cresce in maniera esponenziale, soprattutto per effetto della evoluzione tecnologica. Il mondo in generale e quello del business sono sempre più piccoli, è cambiata la percezione dello spazio, del tempo e della quantità: tutto è più raggiungibile, tutto va più veloce e rapido, il tempo è diventato il vero lusso di questo periodo, tutto è disponibile, sempre e subito, il che comporta che mi può fare concorrenza chiunque, con tempi e modalità non prevedibili.

Il numero dei dirigenti all'interno delle imprese è diminuito, mentre il numero dei middle manager è aumentato. La crescente complessità richiede soluzioni più difficili da prendere a chi ha responsabilità nell'organizzazione e quindi sempre di più al middle management. Emerge quindi un bisogno di middle manager sempre più preparati ed in maniera sempre più completa, affinché possano contribuire con le loro idee alle scelte strategiche delle loro organizzazioni. In sostanza più e meglio formati: on the job, off the job, by the job.

Il mondo femminile, nel contempo, acquisisce sempre di più consapevolezza del fatto che può giocare un ruolo altrettanto importante di quello maschile nelle organizzazioni, studia di più e con più profitto e, dove è presente nelle stanze dei bottoni, fornisce un valore aggiunto di rilievo e misurabile. Si guarda intorno, nel mondo del lavoro Italiano, e vede che esistono inspiegabili differenze retributive, pensionistiche, di carriera, una cultura che fa fare loro una grande fatica per "partire e gareggiare alla pari" con i colleghi maschi, e che spesso viene meno anche in termini di rispetto personale oltretutto professionale. Si guarda intorno, fuori dal mondo del lavoro, e si accorge che ci sono una serie di vincoli, culturali e sociali, che distraggono energie che deve dedicare alla cura dei più deboli, in particolare, in famiglia (bambini, figli, anziani ...).

Tutto quanto sopra è, oggi, di grande evidenza per chiunque ed impone alle menti più sensibili ed evolute delle riflessioni, delle analisi e delle azioni tese a cercare di superare questo stato di cose, tese cioè a creare delle condizioni per cui "partire e gareggiare alla pari", non sia più per il mondo femminile un faticoso obiettivo da raggiungere, ma un dato di fatto.

La missione di Quadrifor è quella di costruire un'offerta formativa che ha l'obiettivo di rendere più competitive le Imprese attraverso lo sviluppo delle competenze e conoscenze del middle management e, pertanto, la nostra risposta alla questione delle pari opportunità professionali è quella garantire una formazione sempre più mirata, accurata, e di qualità.

Ma quale formazione? Il successo della formazione manageriale si misura nel cambiamento dei comportamenti organizzativi, dei singoli e dell'organizzazione. Ma su quali comportamenti organizzativi dobbiamo andare ad incidere per dare un contributo alle questioni sopra citate?

Dalle migliaia di dati da noi analizzati, e sintetizzati in questo paper di ricerca, emerge che da parte delle donne quadro esiste:

- una maggiore consapevolezza della importanza dell'aggiornamento, approfondimento ed accrescimento di conoscenze e competenze ed una maggiore disponibilità ed attenzione alla formazione;
- una richiesta di più tempo per apprendere;
- una preferenza verso lo sviluppo delle proprie competenze come *persona* che opera nell'organizzazione;
- una maggiore attenzione alla digital transformation;
- un maggiore ricorso all'e-learning per conciliare l'apprendimento con il lavoro e la famiglia o la cura dei propri cari.

Alla luce di quanto sopra stiamo, da qualche tempo, elaborando e rinforzando una proposta formativa che risponda anche a questa domanda, attraverso una crescente e sistematica valorizzazione ed aggiornamento delle competenze legate all'empowerment personale, che ha valore per tutti i quadri, ma a maggior ragione per chi ne avverte di più il bisogno; un incremento dell'offerta formativa orientata alle competenze di una leadership che valorizza le differenze di genere : quali sono le specificità del femminile che si muovono in maniera sinergica e sintonica con quelle maschili? come si possono enucleare e valorizzare a beneficio di tutta l'organizzazione? la valorizzazione delle differenze di approccio alla complessità ed alla soluzione di problemi complessi; una formazione alla *self confidence*, cioè alla consapevolezza del proprio valore; la disponibilità di un nuovo strumento nella home page del nostro sito , il *Competence Tool*, che renderà più agevole riconoscere le competenze che si intendono acquisire o rafforzare e, quindi, orientarsi nell'offerta formativa; un forte sviluppo dell'offerta di e-learning, raddoppiando il numero di percorsi formativi nei prossimi mesi.

Va da sé che molte di queste risposte/proposte sono importanti per tutti i middle manager, uomini e donne, ma il mondo femminile, che fa più fatica a veder riconosciute le proprie capacità e sente di più il bisogno di irrobustire certe competenze e conoscenze, usufruendone in misura maggiore, ci auguriamo possa trarne un maggiore beneficio.

Ci auguriamo questo perché riteniamo che il Merito e l'ottimale utilizzo delle migliori competenze, conoscenze e talenti dei singoli, tra i quali anche la capacità di organizzarli in maniera efficiente ed efficace, sia il vero propellente motivazionale a beneficio del successo delle organizzazioni.

Roberto Savini Zangrandi

Direttore Quadrifor

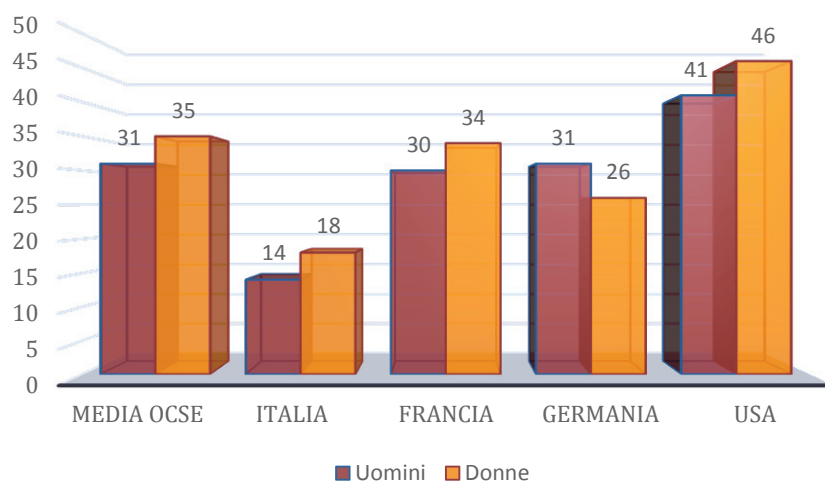
1. Alcuni dati introduttivi sulla condizione delle donne occupate

In questo capitolo sono riportate informazioni generali sulla condizione delle donne rispetto alla formazione e al lavoro. Si tratta di informazioni che – pur aggiornate in base alle più recenti rilevazioni – sono in gran parte già note al lettore, riguardando dinamiche negative per l'occupazione e per l'economia diffuse non solo nel nostro Paese, ma anche a livello europeo ed internazionale. L'intento è comunque di definire la cornice in cui inscrivere i dati esposti ai capitoli successivi, per una migliore comprensione dei tratti comuni e di quelli specifici delle donne occupate nelle posizioni di middle-manager.

Un primo dato riguarda il livello di scolarizzazione delle donne, che dalle diverse fonti statistiche nazionali (Istat e Isfol) ed europee (Eurostat) risulta essere mediamente superiore a quello degli uomini, indipendentemente dalla condizione di lavoro e dal livello occupazionale.

Il Grafico 1.1 riporta una comparazione tra la quota di popolazione con un'istruzione di terzo livello (livello particolarmente diffuso tra la categoria dei manager) in Italia e in altri Paesi e nella Media OCSE.

Grafico 1.1 - Popolazione 25-64enne con un'istruzione di terzo livello in alcuni Paesi e media OCSE, per genere (val.%)

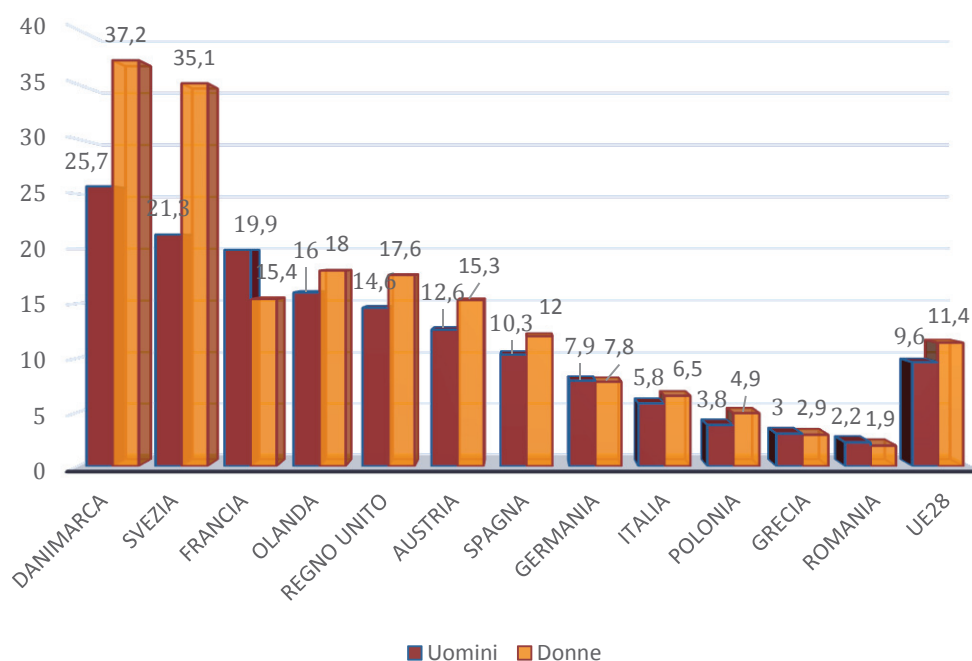


Fonte: OCSE 2014 (da dati 2013)

E' evidente la bassa proporzione di laureati in Italia, sintomo di una debole caratterizzazione del paese nel mercato internazionale del lavoro. Così come è evidente la maggiore scolarizzazione tra le donne, non solo in Italia ma anche nella media dei Paesi OCSE e in alcuni Paesi competitor europei; ad eccezione della Germania che presenta, sul piano della parità di genere, i dati meno confortanti.

La disparità non si manifesta solo nella condizione di "ingresso", ma anche in riferimento alla più generale propensione a partecipare ad iniziative di istruzione e formazione. Come è noto, con la strategia *Europa 2020* l'Unione europea ha definito la necessità di raggiungere, entro la scadenza del 2020, il livello minimo del 15% di popolazione attiva coinvolta in processi di istruzione e formazione. Nell'Europa a 28 Paesi si assiste ad una situazione molto variegata, in cui i Paesi del Nord Europa mostrano (da tempo) performance superiori al livello stabilito (Grafico 1.2). E' il caso della Danimarca, della Svezia, della Francia, dell'Olanda, del Regno Unito e dell'Austria.

Grafico 1.2 - Popolazione 25-64enne che ha partecipato a iniziative di istruzione e formazione nelle 4 settimane precedenti l'intervista, per genere e nazioni europee e media UE28 (anno 2013; val.%)

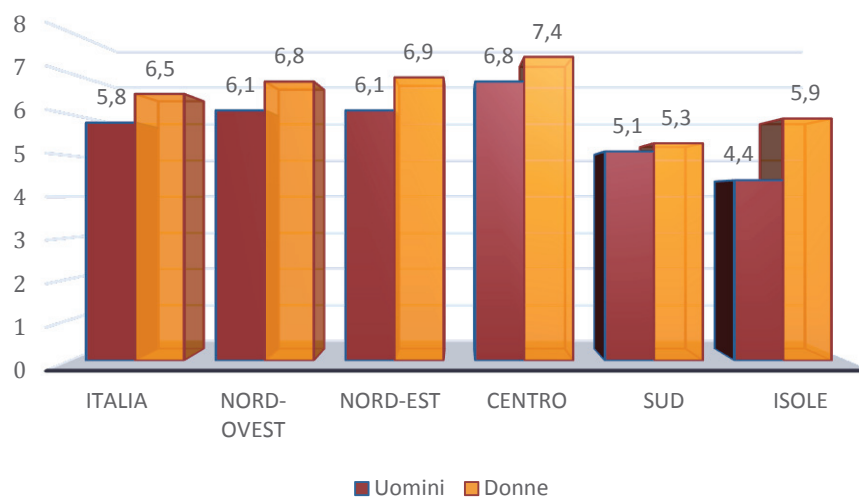


Fonte: Elaborazione ISFOL su fonte Eurostat LFS (dati aggiornati ad ottobre 2014)

L'Italia evidenzia una distanza ancora rilevante rispetto alla media EU28 ma, in linea con la netta maggioranza dei casi, presenta un tasso femminile di partecipazione ad iniziative di istruzione e formazione più elevato rispetto all'omologa quota maschile.

E' una tendenza che resta invariata nelle diverse aree del Paese. La partecipazione si distribuisce così su diversi gradienti, dall'estremo positivo della quota di popolazione attiva femminile del Centro (7,4%) a quello negativo della popolazione maschile delle Isole (4,4%).

Grafico 1.3 - Popolazione 25-64enne per frequenza di corsi di studio e/o di formazione per area territoriale e genere (val.%) - Anno 2013

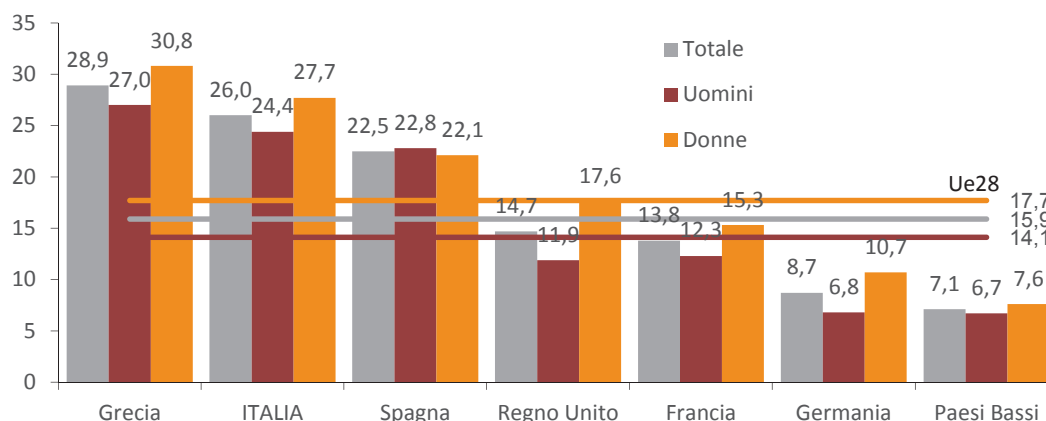


Fonte: elaborazione ISFOL su dati Istat RCFL, medie 2013

L'Italia risulta essere uno dei paesi europei con i livelli più allarmanti di NEET, acronimo di Not (engaged in) Employment, Education and Training. Si tratta di circa 2 milioni e 400 mila giovani tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non hanno un impiego e che, quindi, oltre ad essere un indicatore di disoccupazione giovanile, include anche chi un impiego ha smesso di cercarlo o è finito fra le maglie del lavoro nero.

E' una quota di giovani che corrisponde, secondo i dati Istat relativi al 2014, al 26% dei giovani nell'arco di età considerato. Per le giovani donne il fenomeno raggiunge la quota del 28%, che supera di ben dieci punti percentuali la media europea (Grafico 1.4).

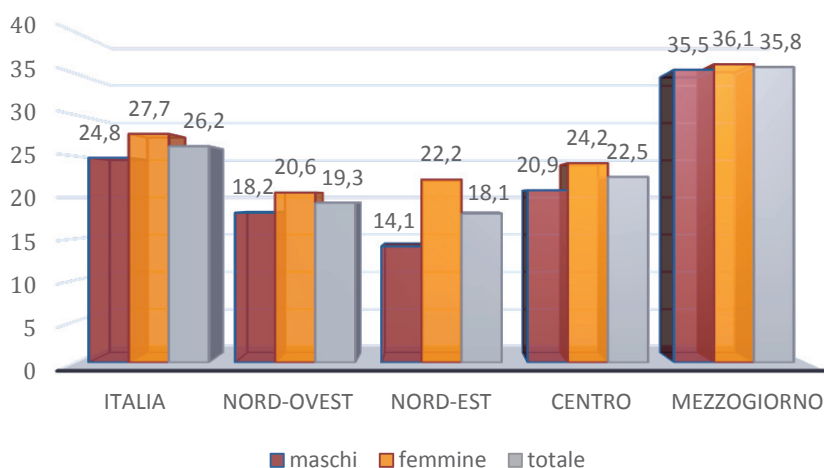
Grafico 1.4 – Giovani NEET di 15-29 anni per genere in alcuni Paesi UE e Media UE28 (val.%) - Anno 2013



Fonte: elaborazione Quadrifor su dati Eurostat

Il fenomeno assume contorni diversi nelle diverse aree del Paese. Nel Nord-Est si assiste al massimo divario di genere (22,2% di giovani donne vs. 14,1 di maschi) e nel Mezzogiorno a quello minimo ma in una condizione decisamente drammatica, con un giovane NEET su tre (Grafico 1.5).

Grafico 1.5 – Giovani NEET di 15-29 anni per area territoriale e genere (val.%) - Anno 2014



Fonte: elaborazione Quadrifor su dati ISTAT

L'OCSE ha fornito una scomposizione del dato italiano del 2014 per singole fasce di età¹. Se le classi 15-19 e 20-24 anni presentano i minori scostamenti tra i generi, quella tra i 25 e i 29 anni prevede uno scarto di 12 punti percentuali, il più elevato. Si tratta quindi di un

¹ Per ulteriori approfondimenti si veda la pagina <http://www.oecd.org/gender/data/>



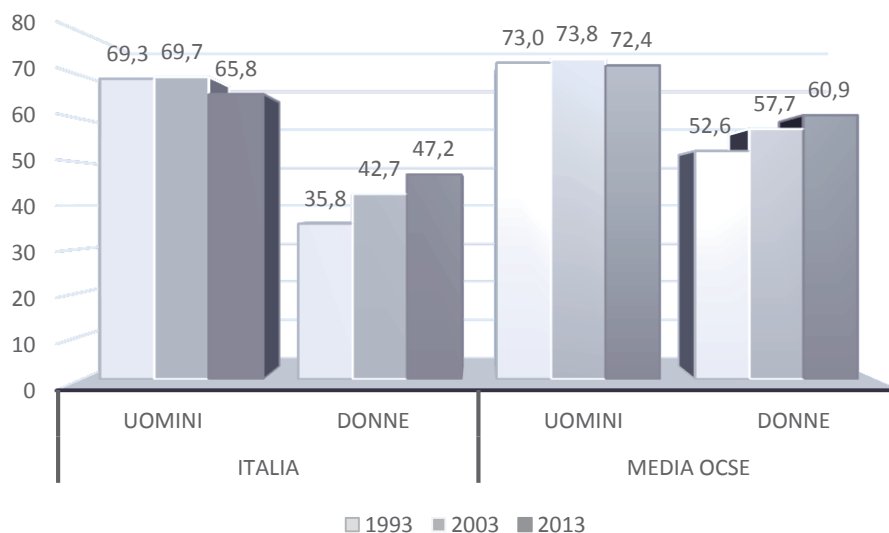
esercito di “scoraggiati”, soprattutto tra le giovani donne, in una fascia di età che più di altre dovrebbe invece precludere ad un pieno inserimento sociale e occupazionale.

La necessità di una particolare attenzione delle policy è evidente. Come sottolinea l’istituto internazionale, queste cifre rappresentano anche uno spreco finanziario poiché le competenze acquisite nei percorsi educativi non sono utilizzate a fini produttivi e costituiscono anche un potenziale carico per i loro Paesi, causato da minori entrate fiscali, costi maggiori per prestazioni sociali, un possibile clima d’instabilità sociale dovuto al fatto che una parte della popolazione è disoccupata e demoralizzata.

Per quanto concerne l’occupazione, i dati OCSE mostrano una condizione di arretratezza dell’Italia, soprattutto per quanto concerne la popolazione femminile (Grafico 1.6). Si tratta di una condizione generale, che non tiene conto dei settori. Guardando al solo settore dei servizi, ad esempio, si raggiunge un migliore equilibrio, a testimonianza della funzione di traino di questo specifico comparto di attività.

Va peraltro tenuto presente il dato della progressiva, se pur lenta, inclusione delle donne nel mondo del lavoro, come lo stesso grafico evidenzia.

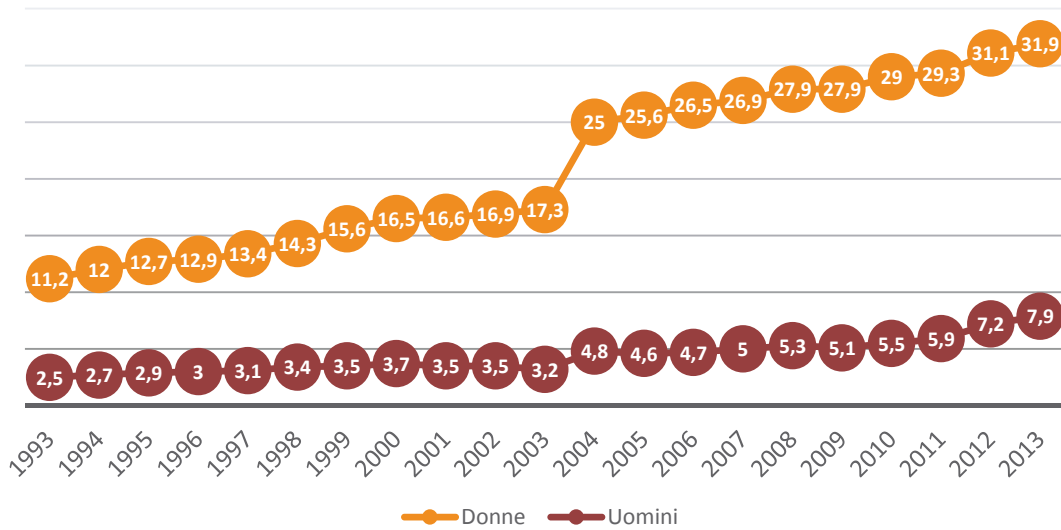
Grafico 1.6 - Comparazione tassi di occupazione per genere, medie italiane e OCSE negli anni 1993, 2003 e 2013 (popolazione 15-64 anni)



Fonte: OCSE, 2014

Nel dato va comunque considerata l’elevata quota di contratti part-time, che incide per circa un terzo dell’intera occupazione femminile, mentre per gli uomini non supera il 7,9% nel 2013 (Grafico 1.7).

Grafico 1.7 - Occupazione part-time per genere in Italia, serie storiche 1993-2013 (% su occupati stesso genere)



Fonte: Elaborazione su dati Eurostat LFS

Sul tasso di occupazione part-time ha una forte incidenza il cosiddetto part-time involontario – ossia di chi non ha scelto volontariamente l’orario ridotto – che nel 2013 ha raggiunto, per le donne, l’incidenza del 58,1% sul totale.

Considerato una delle leve principali per promuovere la partecipazione femminile al lavoro, il contratto part-time si configura sempre più come esito di una precedente occupazione full-time, condizione spesso accettata per mancanza di alternative.

Tornando al tema dell’apprendimento e riportandolo al contesto degli adulti occupati², nelle aziende private del settore commercio e servizi le differenze tra lavoratori e lavoratrici nella partecipazione ad iniziative formative non sono particolarmente significative: nel primo caso la partecipazione a seminari e convegni negli ultimi tre anni ammonta al 42,4%, tra le donne al 41,8%, con leggera differenza tra coloro che hanno partecipato, nel periodo considerato, a più di una iniziativa (+1,4% in favore delle donne).

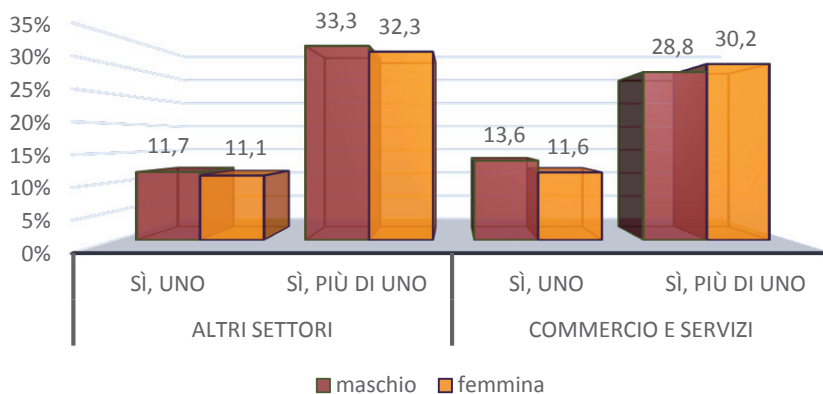
Il dato complessivo si mostra inferiore a quello degli altri settori, dove tra gli uomini si registra una quota di partecipazione del 45,0% e, tra le donne, del 43,4%. La differenza si

² Si fa qui riferimento ai dati della ricerca Isfol PLUS (Participation Labour Unemployment Survey), rilevazione nazionale campionaria sull’offerta di lavoro presente nel Piano Statistico Nazionale dal 2006. L’indagine raccoglie in ogni sua edizione informazioni su circa 38.000 individui intervistati telefonicamente attraverso sistema CATI ed in assenza di rispondenti proxy. Si ringrazia il dr. Emiliano Mandrone per la sua disponibilità ad elaborazioni originali per il presente report.



fa più marcata rispetto ai lavoratori e le lavoratrici che hanno partecipato a più di una iniziativa.

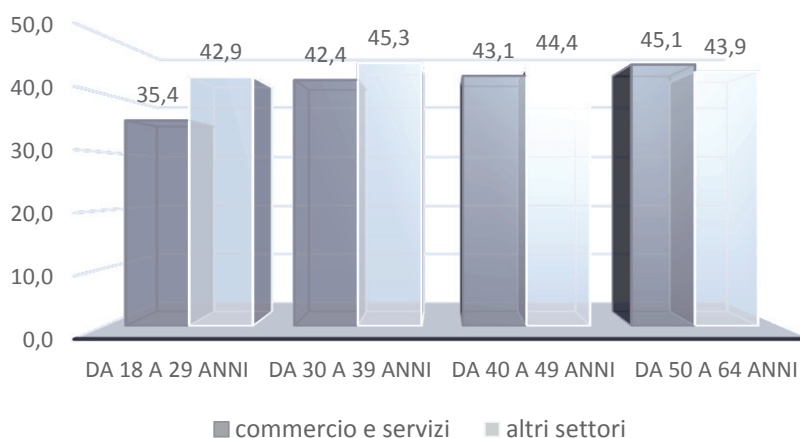
Grafico 1.8 – Partecipazione ad attività di formazione nelle aziende del settore commercio e servizi e altri settori, per genere (val.%, 2014)



Fonte: Indagine ISFOL PLUS, dati 2014

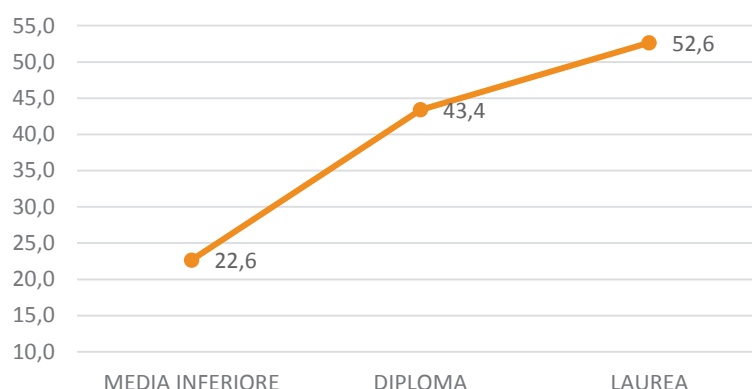
Le differenze di partecipazione tra il settore del commercio e servizi e gli altri settori si definiscono soprattutto in relazione all'età dei partecipanti e al livello di scolarizzazione (Grafico 1.9). Se la partecipazione tende ad avere, negli altri settori, un picco (pari al 45,3%) tra gli occupati della classe di età 30-39 anni, nel caso del commercio e servizi tende a incrementare con il crescere dell'età (dal 35,4% dei 18-29enni al 45,1% dei 50-64enni).

Grafico 1.9 – Partecipazione ad attività di formazione nelle aziende del settore commercio e servizi e altri settori, per classi di età (val.%, 2014)



Fonte: Indagine ISFOL PLUS, dati 2014

Grafico 1.10 – Partecipazione ad attività di formazione nelle aziende del settore commercio e servizi, per livello di scolarizzazione (val.%, 2014)



Fonte: Indagine ISFOL PLUS, dati 2014

Per quanto concerne le metodologie formative, le donne occupate nel settore del commercio e servizi, più dei loro colleghi uomini, accrescono le loro competenze attraverso attività di formazione a distanza (9,0%) e tramite affiancamento sul lavoro (10,2%). Si tratta di un dato più elevato anche di quello presentato dalle donne di altri settori economici (Tabella 1.1). Come si avrà modo di vedere al capitolo 4, tale tendenza presenta analogie anche con la categoria delle donne quadro del commercio e servizi.

La partecipazione a corsi d'aula resta la modalità principale, con una incidenza di poco superiore alla metà delle occasioni formative, ma inferiore alla media degli altri settori e a quella degli uomini del medesimo settore (6 su 10).

Tabella 1.1 – Modalità formativa impiegata nel settore commercio e servizi e altri settori per genere (val.%, 2014)

| | | corso di formazione | | seminari, conferenze, convegni, fiere | | tramite affiancamento sul lavoro | | (altra tipologia) | totale |
|---------------------|--------|---------------------|-----|---------------------------------------|------|----------------------------------|--|-------------------|--------|
| | | d'aula | fad | | | | | | |
| commercio e servizi | uomini | 60,0 | 4,4 | 28,3 | 6,5 | 0,8 | | 100,0 | |
| | donne | 50,8 | 9,0 | 27,7 | 10,2 | 2,3 | | 100,0 | |
| | totale | 57,7 | 5,5 | 28,1 | 7,4 | 1,2 | | 100,0 | |
| altri settori | uomini | 56,8 | 4,3 | 24,6 | 11,5 | 2,9 | | 100,0 | |
| | donne | 56,2 | 5,2 | 27,1 | 7,9 | 3,6 | | 100,0 | |
| | totale | 56,6 | 4,5 | 25,3 | 10,4 | 3,1 | | 100,0 | |

Fonte: Indagine ISFOL PLUS, dati 2014

Ultimo importante ambito, il *gender wage gap*. Dall'indagine ISFOL PLUS 2014, le differenze di reddito risultano essere ridotte al minimo nella fascia tra i 30 e i 39 anni, per salire nella fascia di età tra i 40 e i 49 anni e consolidarsi nel tempo sui livelli tipici dei settori.

Prendendo in considerazione alcuni specifici comparti di interesse nel privato (cfr. Tabella 1.2), si può notare come la differenza retributiva tra uomini e donne in età attiva (18-64 anni) sia pari al 27,4% nel commercio e al 26,7% nell'intermediazione monetaria e finanziaria. Nel settore dei servizi alle imprese, attività immobiliari, noleggio e informatica, la differenza risulta essere notevolmente ridotta al 4,5%.

Considerando la sola fascia di età tra i 40 e i 49 anni, dove si manifestano gli scostamenti più ampi, i settori considerati mostrano tendenze diversificate: nel commercio la differenza si riduce al 18,4%, mentre nell'intermediazione monetaria e finanziaria cresce al 40,5%. Nel settore dei servizi alle imprese, attività immobiliari, noleggio e informatica il *gender wage gap* passa dal 4,5% al 21,8%.

Prendendo a riferimento il settore alberghiero e della ristorazione, la differenza del 52,2% nella popolazione degli occupati nelle aziende private in età attiva passa al 68,7% nella fascia di età tra i 40 e i 49 anni.

**Tabella 1.2 – Gender wage gap in alcuni settori economici
(val.%, 2014)**

| | 18-64 anni | 40-49 anni |
|---|------------|------------|
| agricoltura, caccia e pesca | 44,2 | 62,5 |
| industria estrattiva e energia, gas e acqua | 48,9 | 48,4 |
| industria manifatturiera | 31,8 | 32,9 |
| costruzioni | 31,0 | 39,0 |
| commercio | 27,4 | 18,4 |
| servizi alle imprese, attività immobiliari, noleggio, informatica | 4,5 | 21,8 |
| intermediazione monetaria e finanziaria | 26,7 | 40,5 |
| alberghi e ristoranti | 52,2 | 68,7 |
| istruzione | 33,0 | 50,9 |
| sanità | 25,1 | 17,7 |
| attività professionali, scientifiche e tecniche | 21,9 | 10,8 |

Fonte: Indagine ISFOL PLUS, dati 2014

2. I Quadri iscritti a Quadrifor

2.1. Dall'Anagrafica degli Iscritti

L'Istituto Quadrifor è oggi punto di riferimento per quasi 54.000 quadri e oltre 12.000 imprese del terziario³.

Dall'anagrafica degli iscritti è possibile rilevare alcuni cambiamenti occorsi sul piano sociodemografico nell'arco di una dozzina di anni (più precisamente tra il 2002 e il 2014), che sono specchio della più generale condizione occupazionale del Paese:

- età: la quota di giovani quadri di età inferiore ai 35 anni passa dal 12% al 7,7%; corrispondentemente, la quota di over 55 passa dall'8,6% al 13,3%;
- dislocazione geografica: i quadri residenti al nord crescono a discapito di quelli del centro sud; nel nord passano dal 79,3% all'86,8% (quasi 9 su 10); al sud da 4,2% a 1,8%;
- genere: le donne quadro passano dal 25,5% al 30,6%.

Le donne quadro iscritte sono più giovani dei colleghi uomini. Il 55% rientra nella fascia fino ai 45 anni di età, mentre i quadri uomini raggiungono in questa fascia il 48,9% (cfr. Tabella 2.1). Su questo disequilibrio pesa particolarmente la classe di età dei 55enni e oltre, più elevata tra i quadri uomini.

Tabella 2.1 - Ripartizione quadri iscritti per genere e per classi di età (v.a. e %)

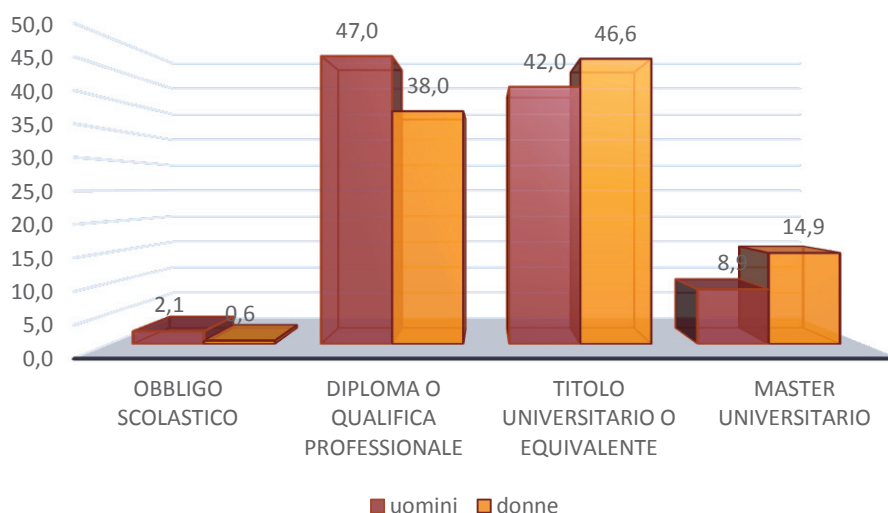
| | Uomini | | Donne | | Totale Quadri | |
|----------------|--------|-------|-------|-------|---------------|-------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % |
| Fino a 35 anni | 3438 | 9,3 | 1800 | 11,0 | 5238 | 9,8 |
| Da 36 a 45 | 14677 | 39,6 | 7269 | 44,4 | 21946 | 41,1 |
| da 46 a 54 | 12930 | 34,9 | 5448 | 33,3 | 18378 | 34,4 |
| 55 e oltre | 6030 | 16,3 | 1857 | 11,3 | 7887 | 14,8 |
| | 37075 | 100,0 | 16374 | 100,0 | 53449 | 100,0 |

Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

³ Al 31 ottobre 2015 risultano essere iscritti rispettivamente 53.866 quadri e 12.231 imprese. Le elaborazioni, realizzate nel luglio 2015, fanno riferimento ad un numero leggermente inferiore di quadri, pari a 53.449.

Le donne quadro iscritte sono mediamente più scolarizzate dei colleghi uomini (cfr. Grafico 2.1), con una prevalenza dei titoli dell'istruzione terziaria (titolo di laurea e master universitari). Il dato è coerente con le statistiche nazionali e con quanto emerso dalla ricerca Quadrifor-Doxa del 2014⁴.

Grafico 2.1 - Ripartizione quadri iscritti per titolo di studio (val.%)



Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

In termini di anzianità aziendale non si riscontrano differenze significative tra le due popolazioni. Il 63% dei quadri, quasi i due terzi, hanno un'anzianità non superiore ai 5 anni, comunque maggioritaria tra coloro con meno di 3 anni (37.4%).

Anche per la localizzazione geografica dei luoghi di lavoro (Tabella 2.2) non vi sono significative differenze: le iscritte evidenziano una contenuta maggiore presenza nella Lombardia (+2,8% rispetto ai colleghi) e nel Centro Italia (+1,9), mentre è relativamente inferiore nel nord est (-4,1%). In generale, la ripartizione dei quadri iscritti riflette il più complessivo quadro dell'economia e dell'occupazione, che vede il terziario fortemente radicato nel Nord Ovest e scarsamente presente nel Sud e Isole. Come già anticipato più sopra, in quest'ultimo caso la quota dei quadri è andata progressivamente a ridursi e, dal data base delle iscrizioni Quadrifor, la tendenza non sembra essersi ancora arrestata.

⁴ Cfr. il successivo paragrafo 2.2

Tabella 2.2 - Ripartizione per genere e localizzazione geografica dei luoghi di lavoro (v.a. e %)

| Localizzazione | Uomini | | Donne | | Totale Quadri | |
|--------------------------------|--------|-------|-------|-------|---------------|-------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % |
| Nord Ovest (eccetto Lombardia) | 2874 | 7,7 | 1258 | 7,6 | 4132 | 7,7 |
| Lombardia | 23523 | 63,2 | 10870 | 66,0 | 34393 | 64,1 |
| Nord Est | 6129 | 16,5 | 2034 | 12,4 | 8163 | 15,2 |
| Centro | 4163 | 11,2 | 2149 | 13,1 | 6312 | 11,8 |
| Sud e Isole | 533 | 1,4 | 150 | 0,9 | 683 | 1,3 |
| | 37222 | 100,0 | 16461 | 100,0 | 53683 | 100,0 |

Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

Anche la distribuzione per dimensione aziendale non presenta differenze significative tra i generi. Per motivi di convenienza operativa, la ripartizione delle imprese da parte di Quadrifor considera tradizionalmente classi basate sul numero di quadri, non comparabili con quelle impiegate in altri studi statistici. La tabella 2.3 evidenzia una quota relativamente maggioritaria di imprese che occupano meno di 10 quadri (43,8%). Dalla ricerca campionaria Quadrifor-Doxa realizzata nel 2014 l'evidenza è di un addensamento sulle imprese che hanno nel proprio organico uno o due quadri.

Tabella 2.3 - Ripartizione per genere e dimensione di impresa (v.a. e %)

| Dimensione aziendale | Uomini | | Donne | | Totale Quadri | |
|----------------------|--------|-------|-------|-------|---------------|-------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % |
| Meno di 10 quadri | 16396 | 43,9 | 7176 | 43,6 | 23572 | 43,8 |
| Da 10 a 49 quadri | 11820 | 31,7 | 5200 | 31,6 | 17020 | 31,6 |
| Da 50 a 249 quadri | 7586 | 20,3 | 3611 | 21,9 | 11197 | 20,8 |
| Oltre i 250 quadri | 1508 | 4,0 | 487 | 3,0 | 1995 | 3,7 |
| | 37310 | 100,0 | 16474 | 100,0 | 53784 | 100,0 |

Fonte: Banca dati iscritti Quadrifor

2.2. Alcune evidenze dall'indagine campionaria Quadrifor-Doxa

Nel corso del 2014 Quadrifor ha realizzato una ricerca finalizzata ad indagare i contenuti legati al ruolo ricoperto dai middle manager alla luce dell'attuale evoluzione socio-produttiva che sta attraversando il nostro Paese e, conseguentemente, ad individuare i fabbisogni formativi attuali e futuri dei quadri.

La ricerca, realizzata con il contributo scientifico di Doxa, ha previsto tre ambiti di attività: 1) un'analisi desk, relativa alle fonti statistiche e alle ricerche e studi già esistenti su temi inerenti ai quadri e alla formazione manageriale, 2) un'indagine quantitativa su campioni di quadri e di imprese iscritte a Quadrifor, 3) un'indagine qualitativa, metodologicamente articolata su più livelli, per l'approfondimento delle tematiche oggetto della ricerca.

L'indagine quantitativa si è articolata in due rilevazioni. Nella prima l'universo di riferimento è la popolazione dei 54.000 quadri afferenti alle imprese iscritte all'Istituto Quadrifor (*Indagine Quadri*), mentre la seconda rilevazione ha coinvolto la popolazione delle 12.000 aziende iscritte al fine di cogliere il punto di vista delle imprese sul tema considerato (*Indagine Imprese*).

In questo capitolo si fa riferimento esclusivo ad alcuni risultati ottenuti nella componente quantitativa della ricerca, con specifico riferimento alla rilevazione sui quadri e per le tematiche oggetto del presente report, rimandando ad altre fonti per l'ulteriore approfondimento⁵.

La numerosità campionaria complessiva dell'*Indagine Quadri* è di 1.067 individui. Il campionamento ha tenuto presente sia le caratteristiche delle popolazioni degli iscritti che di quelle più generali del settore (Commercio, distribuzione e servizi)⁶. Ciò al fine di ottenere risultati utili sia alla programmazione delle attività formative per gli iscritti, sia per contribuire al più generale dibattito sui cambiamenti in corso nel settore.

Le interviste sono state somministrate on-line tramite tecnica CAWI nel periodo giugno/luglio 2014. 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. Per quanto concerne la copertura geografica, le interviste sono state somministrate sull'intero territorio nazionale.

⁵ Cfr. Savini Zangrandi R., Richini P., *Middle management del terziario. Evoluzione di un ruolo*, Milano, Guerini Next, 2015.

⁶ Il campione dell'Indagine Quadri ha previsto una stratificazione per classi di età, area geografica, dimensione delle imprese in cui lavorano i quadri; e il campione dell'Indagine Imprese per area geografica e dimensione.

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%). Si tratta di un'opinione maggiormente radicata tra gli uomini (43%) che tra le donne (35,7%).

I quadri donna tendono maggiormente a caratterizzare l'identità del proprio ruolo in base alla specificità tecnica del proprio apporto (27,4% vs. 24,9%) o, alternativamente, attraverso la capacità di porsi come risolutrice di problemi (13,4% vs. 9,3%).

Tabella 2.4 – Auto-percezione dell'identità del ruolo del quadro, per genere (val. %)

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

Fonte: Indagine Quadrifor-Doxa, 2014

Per quanto attiene al tema della soddisfazione al lavoro, il 46% dei quadri del campione si è ritenuto variamente soddisfatto dell'attuale posizione ricoperta, circa quattro su dieci lamentano insoddisfazione e uno su dieci si trova a sostare in un'area di incertezza.

Le donne quadro evidenziano alcune differenze rispetto ai colleghi, nel merito di ciò che percepiscono come elementi di soddisfazione, evidenziando motivazioni di natura intrinseca (Tabella 2.5). Più degli uomini, infatti, considerano positivamente la possibilità di utilizzare conoscenze e competenze di natura interdisciplinare / trasversale (28,6% vs. 23,8) e di apprendere nuove cose (30% vs. 22,6%). La varietà dei compiti e delle mansioni legata al lavoro del quadro (29,1% vs. 22,7%) è quindi una variabile determinante nel determinare il livello di soddisfazione.

Tabella 2.5 – Elementi di soddisfazione nello svolgimento del proprio ruolo, ripartiti per genere (val. %)

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

Fonte: Indagine Quadrifor-Doxa, 2014

Per quanto attiene alle prospettive di carriera, i quadri donna tendono a ravvisare meno dei loro colleghi maschi la possibilità di ricoprire un ruolo di ulteriore responsabilità (32,6% vs. 37,8%). La formulazione dell'item non consente di approfondirne le motivazioni, ma è possibile che siano molteplici: può trattarsi di una condizione "ambientale", dovuta cioè ad una cultura aziendale che tende a premiare in maniera discriminatoria, così come una condizione soggettiva dovuta alla valutazione della difficoltà ad assicurare un impegno sul lavoro superiore a quanto le difficoltà di conciliazione possano effettivamente permettere.

Un terzo di esse, così come i loro colleghi, avvertono che la possibilità di miglioramento della propria condizione professionale è legata ad opportunità di mobilità, cambiando azienda, ma alla voce "sono soddisfatto della mia attuale posizione e non ho alcuna

intenzione di cambiare in futuro” la quota di donne è significativamente superiore a quella degli uomini.

Tabella 2.6 – Prospettive di carriera dei quadri intervistati, ripartiti per genere (val. %)

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

Fonte: Indagine Quadrifor-Doxa, 2014

Per quanto riguarda l’aggiornamento delle competenze (cfr. Tabella 2.7), le donne quadro intervistate evidenziano di aver partecipato più dei loro colleghi uomini ad opportunità formative organizzate dall’azienda (35,4% vs. 30,5%) e, soprattutto, di essersi avvalse dell’apporto di tecnici ed esperti esterni (22,0% vs. 11,7%).

Per i quadri uomini l’aggiornamento delle competenze è per lo più demandato all’esperienza sul campo (47,4% vs. 39,1%) e ad approfondimenti personali (40,9% vs. 36%).

Relativamente alle aspettative di come potrebbero essere meglio soddisfatte le proprie necessità di apprendimento (Tabella 2.8), sebbene sia donne che uomini indichino 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). Pongono invece un maggiore accento sulla maggiore disponibilità di tempo per gli approfondimenti personali (35,1% a fronte del 28% tra gli uomini).

Tabella 2.7 – Modalità di aggiornamento delle competenze professionali dei quadri intervistati, per genere (val. %)

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

Fonte: Indagine Quadrifor-Doxa, 2014

Tabella 2.8 – Modalità di aggiornamento delle competenze professionali dei quadri intervistati, per genere (val. %)

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

Fonte: Indagine Quadrifor-Doxa, 2014

Un ultimo tema (di grande rilievo) affrontato dall'indagine è relativo alle competenze necessarie ai quadri in una visione prospettica di breve periodo. L'ultima sezione del questionario, sia quello proposto al campione di quadri che a quello delle imprese, ha richiesto infatti di individuare le competenze che maggiormente dovranno essere rafforzate nel prossimo futuro. L'elenco di competenze proposte agli intervistati deriva da uno studio realizzato da Quadrifor sui repertori professionali adottati dalle autorità competenti in materia di certificazione, individuando quelle di maggiore pertinenza con la realizzazione di attività manageriali.

Si rimanda ai materiali di ricerca disponibili su sito dell'Istituto e alla pubblicazione già citata ⁷ per l'approfondimento della tematica, mentre qui si riporta la sola parte dell'elenco delle competenze di interesse rispetto al focus. In particolare, sono riportate le sole competenze per le quali si evidenzia una differenza tra i generi, ordinate per genere. I risultati riportati alla successiva Tabella 2.9 evidenziano marcate differenze. In sintesi, se tra gli uomini la rappresentazione delle competenze di profilo è più centrata su ciò che può facilitare il conseguimento degli obiettivi di business, nei quadri donne il focus è sul più efficace funzionamento dell'organizzazione, sulla business collaboration e sugli apporti dei nuovi media digitali.

Tabella 2.9 - Competenze da acquisire / rafforzare nel prossimo futuro, per genere (v. %)

| Competenze da acquisire/rafforzare | Uomini | Donne | Totale Quadri |
|---|--------------|--------------|---------------|
| Gestire i cambiamenti organizzativi | 19,1 | 23,4 | 20,5 |
| Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo | 11,2 | 14,6 | 12,3 |
| Comprendere e utilizzare i social network | 13,5 | 19,7 | 15,6 |
| Orientamento alla business collaboration | 8,8 | 12,9 | 10,1 |
| Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato) | 44,4 | 36,0 | 41,6 |
| Analizzare gli scenari in un mondo complesso | 34,0 | 27,7 | 32,0 |
| Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti | 18,3 | 13,7 | 16,8 |
| Gestire trattative commerciali | 16,5 | 12,0 | 15,0 |
| Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi | 11,7 | 8,0 | 10,5 |
| Ricerca, selezionare e reclutare il personale | 11,3 | 6,0 | 9,6 |
| Coordinare la forza vendita | 11,0 | 5,7 | 9,3 |
| <i>(Base = Totale intervistati)</i> | <i>717</i> | <i>350</i> | <i>1.067</i> |
| <i>(Risposte= Totale citazioni)</i> | <i>3.518</i> | <i>1.654</i> | <i>5.172</i> |

Fonte: Indagine Quadrifor-Doxa, 2014

⁷ Cfr. sito Quadrifor (dal menu "Studi e ricerche", voce "Archivio studi e ricerche) e Savini Zangrandi R., Richini P. (2015), op. cit.

3. Partecipazione delle donne quadro alla formazione a catalogo Quadrifor

Questa parte di analisi ha preso a riferimento i dati di monitoraggio relativi sia alla formazione a catalogo d'aula che in modalità e-learning, per le annualità 2013 e 2014. Complessivamente si tratta di un totale di 4.795 partecipanti e di 7.150 partecipazioni. Riferendoci alla sola numerosità delle donne quadro, la loro partecipazione è di 2.457 unità.

Due terzi, un terzo. Rispetto al dato sugli iscritti (vedi dati anagrafica) le donne tendono a partecipare proporzionalmente in misura maggiore, con un + 4,4%.

I valori delle partecipazioni dimostrano che lo stesso numero di donne (partecipanti) tende ad utilizzare di più l'offerta e-learning (partecipazioni).

Tabella 3.1 – Quadri partecipanti e partecipazioni alle attività di formazione a catalogo, per genere (anni 2013-14; v.a. e %)

| | Catalogo aula | | Catalogo e-learning | | Totale | |
|-----------------------|---------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | v.a. | % | v.a. | % | v.a. | % |
| Partecipanti | 3565 | 100,0 | 1230 | 100,0 | 4795 | 100,0 |
| Uomini | 2360 | 66,2 | 794 | 64,6 | 3154 | 65,8 |
| Donne | 1205 | 33,8 | 436 | 35,4 | 1641 | 34,2 |
| Partecipazioni | 5159 | 100,0 | 1991 | 100,0 | 7150 | 100,0 |
| Uomini | 3452 | 66,9 | 1241 | 62,3 | 4693 | 65,6 |
| Donne | 1707 | 33,1 | 750 | 37,7 | 2457 | 34,4 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

La partecipazione si addensa soprattutto tra le classi di età 36-45 anni (53,5% delle donne e 49,4% degli uomini, con una differenza di 4 punti percentuali) e 46-54 anni (rispettivamente il 34,1% e il 35,8%). In generale la partecipazione femminile tende a decrescere, rispetto ai loro colleghi, al crescere dell'età. Prendendo a riferimento le sole donne quadro, le differenze tra le modalità formative (aula e e-learning) risultano essere poco significative tra le diverse fasce di età.

Non ci sono differenze sensibili in termini di preferenza per le singole metodologie, tra le donne quadro partecipanti, in relazione al grado di istruzione (cfr. Tabella 3.2). Aula e e-learning sono mostrano una uniformità di partecipazione nelle medesime classi di titolo di studio.

Tabella 3.2 - Ripartizione delle partecipanti quadri donne per titolo di studio e tipologia formativa (anni 2013-14; val. %)

| Titolo di studio delle partecipanti | Catalogo aula | Catalogo e-learning | Totale |
|-------------------------------------|---------------|---------------------|--------------|
| licenza media | 0,8 | 0,3 | 0,7 |
| diploma o qualifica professionale | 32,5 | 30,8 | 32,1 |
| titolo universitario o equivalente | 64,6 | 65,3 | 64,8 |
| master universitario | 2,1 | 3,6 | 2,5 |
| Totali | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

Tali dati assumono però un diverso significato se rapportate con la numerosità delle iscritte per classe di titolo di studio (come da Grafico 2.1). Va ricordato infatti che tra le donne quadro iscritte il 38,0% possiede un diploma e di questa classe il 32,1% accede alla formazione, sia essa in aula o in e-learning. Mentre le donne con titolo di istruzione terziaria (laurea e oltre), che sono il 61,5% delle donne iscritte, partecipano per il 67,3%.

In altri termini, al crescere del titolo di studio cresce la quota di quadri donne partecipanti alla formazione. Una tendenza simile è riscontrabile anche per i quadri uomini. Gli uomini con diploma sono il 47,0% e la quota di partecipazione è leggermente inferiore (44,4%). I quadri uomini con almeno la laurea (50,9%) danno luogo ad una partecipazione pari al 54,4%.

Tabella 3.3 - Ripartizione dei partecipanti quadri uomini per titolo di studio e tipologia formativa (anni 2013-14; val. %)

| Titolo di studio dei partecipanti | Catalogo aula | Catalogo e-learning | Totale |
|------------------------------------|---------------|---------------------|--------------|
| licenza media | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| diploma o qualifica professionale | 45,3 | 41,3 | 44,4 |
| titolo universitario o equivalente | 52,4 | 56,2 | 53,2 |
| master universitario | 1,0 | 1,4 | 1,2 |
| Totali | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

Prendendo a riferimento la dimensione di impresa, le differenze di genere nella partecipazione alla formazione da parte dei quadri iscritti sono modeste, poco significative.

E' invece diversa la situazione isolando il caso dell'e-learning: uno scarto di 7,1 punti percentuali evidenzia una quota più rilevante di donne che partecipano ad attività di formazione con questa modalità nelle aziende di minori dimensioni (fino a 10 quadri). Le dinamiche della distribuzione delle partecipazioni per i due generi evidenzia come l'e-learning sia preferito dalle donne che operano in questa dimensione di impresa; all'aumentare del numero di quadri per impresa le donne quadro tendono invece ad avere comportamenti simili o a privilegiare la formazione d'aula.

Tabella 3.4 - Ripartizione delle partecipanti quadri donne per dimensione d'impresa e tipologia formativa (anni 2013-14; val.%)

| Dimensione aziendale (n° quadri) | Catalogo aula | Catalogo e-learning | Totale |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|--------|
| meno di 10 | 39,7 | 48,7 | 42,1 |
| da 10 a 49 | 37,2 | 29,6 | 35,2 |
| da 50 a 249 | 19,8 | 20,3 | 20,0 |
| oltre 500 | 3,3 | 1,4 | 2,8 |
| | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

Tabella 3.5 - Ripartizione dei partecipanti quadri uomini per dimensione d'impresa e tipologia formativa (anni 2013-14; val.%)

| Dimensione aziendale (n° quadri) | Catalogo aula | Catalogo e-learning | Totale |
|-------------------------------------|------------------|------------------------|--------|
| meno di 10 | 37,9 | 41,6 | 38,8 |
| da 10 a 49 | 41,1 | 32,4 | 38,9 |
| da 50 a 249 | 17,1 | 21,5 | 18,2 |
| oltre 500 | 3,9 | 4,5 | 4,1 |
| | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

Relativamente alla partecipazione per aree territoriali, l'approfondimento è rivolto alle due regioni presso le quali Quadrifor ha il maggior numero di iscritti, la Lombardia e il Lazio.

In Lombardia la partecipazione per genere alla formazione a catalogo d'aula segue la stessa ripartizione nazionale, ovvero 33% donne e 67% uomini. Su Milano, su cui si

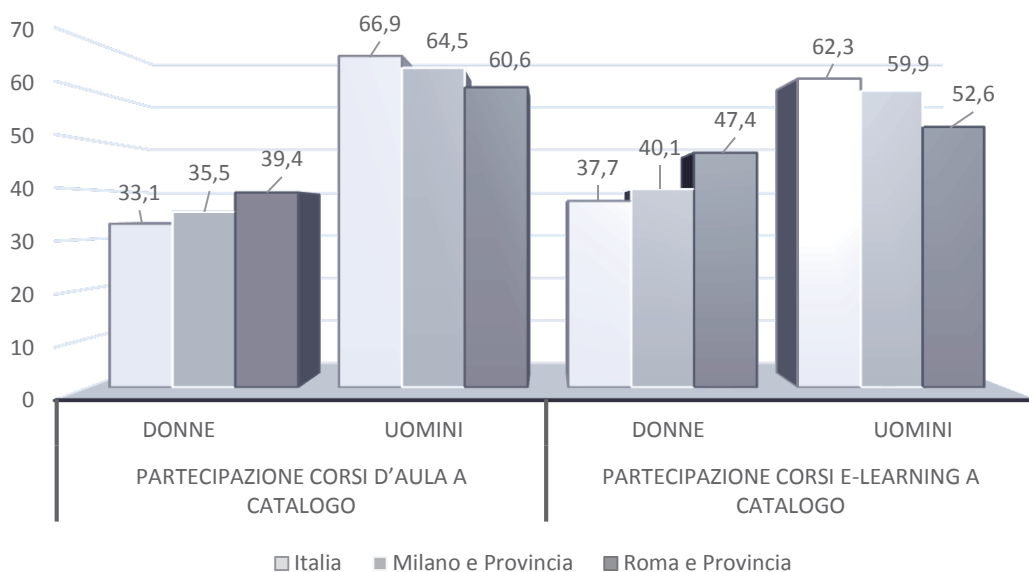


concentra la maggior parte delle partecipazioni della regione (80,5%), la ripartizione si riequilibra in favore delle donne quadro (35,5% vs. 64,5% dei colleghi uomini).

Si tratta di una relativamente modesta porzione che aumenta in maniera significativa per quanto concerne l'e-learning: in questo caso il rapporto diventa rispettivamente del 40,1% e del 59,9%. In tutti gli altri casi relativi alle altre province – dati da considerare con estrema cautela, trattandosi della ripartizione del restante 19,5% delle partecipazioni tra 11 province – la partecipazione maschile supera la media regionale.

Nel Lazio la partecipazione all'attività di formazione d'aula a catalogo è quasi totalmente concentrata nella città di Roma (98,5%), con una ripartizione di genere corrispondente al 60,6% dei quadri uomini e il 39,4% dei quadri donne. Anche in questo caso, considerando l'e-learning la quota delle donne quadro partecipanti aumenta con uno scarto di circa 10 punti percentuali rispetto alla media nazionale.

Grafico 3.1 - Partecipazioni dei quadri alle iniziative di e-learning a catalogo Quadrifor, in totale e nelle principali aree metropolitane (val.%)



Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

E' possibile avanzare l'ipotesi che nelle grandi città la partecipazione ad iniziative formative d'aula, pur maggiore rispetto ad altre province della medesima regione, è resa più difficoltosa dai ritmi della città stessa e, quindi dal difficile bilanciamento tra vita e lavoro.

Ciò sembra contrassegnare l'e-learning come una opportunità di accesso in più proprio per quelle donne che operano e vivono in città di maggiori dimensioni e complessità.

La tendenza è esattamente inversa tra i colleghi maschi confermando, per essi, la più tradizionale concezione dell'e-learning come strumento utile a favorire la partecipazione nelle località con minore presenza di offerta formativa.

Un ulteriore approfondimento ha riguardato il rapporto tra area territoriale (province di Milano e di Roma) e dimensione dell'impresa.

Confrontando il dato di Milano e provincia con quello nazionale più sopra riportato risulta evidente la ripercussione della struttura industrializzata di tale area: la quota di partecipanti appartenenti ad imprese con un numero di quadri pari o superiore a 50 (corrispondente alla grande e grandissima impresa) è di circa 1/4 del totale delle partecipazioni, mentre il dato nazionale assomma a circa un quinto.

Relativamente a Roma e provincia il dato è omogeneo con quello nazionale, ma scompaiono le partecipazioni relative ad imprese con 250 e più quadri (a Milano pari al 6,1%).

La maggiore partecipazione delle donne sembra concentrarsi, per entrambe le aree territoriali, nelle imprese di minore dimensione (al di sotto dei 10 quadri) e per la grande impresa (tra i 50 e i 249 quadri).

Tabella 3.6 - Ripartizione dei partecipanti quadri uomini per dimensione d'impresa, tipologia formativa e ubicazione della sede di lavoro (solo Milano e Roma e rispettive province, dati 2013-2014)

| Dimensione | Totale part. | Aula (2013-2014) | | | e-Learning (2013-2014) | | |
|----------------|--------------|------------------|----------|---------|------------------------|----------|---------|
| | | N° part. | Uomini % | Donne % | N° part. | Uomini % | Donne % |
| Milano e prov. | | | | | | | |
| meno di 10 | 1017 | 869 | 60,9 | 39,1 | 148 | 58,1 | 41,9 |
| da 10 a 49 | 1308 | 1135 | 68,5 | 31,5 | 173 | 61,3 | 38,7 |
| da 50 a 249 | 573 | 442 | 59,5 | 40,5 | 131 | 55,7 | 44,3 |
| 250 e oltre | 187 | 94 | 70,0 | 30,0 | 37 | 75,7 | 24,3 |
| Roma e prov. | | | | | | | |
| meno di 10 | 267 | 252 | 58,7 | 41,3 | 15 | 46,7 | 53,3 |
| da 10 a 49 | 267 | 245 | 66,5 | 33,5 | 22 | 77,3 | 22,7 |
| da 50 a 249 | 140 | 120 | 52,5 | 47,5 | 20 | 30,0 | 70,0 |
| 250 e oltre | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

4. Le scelte formative delle donne quadro

Un ulteriore approfondimento ha previsto l'analisi delle scelte formative sulla base delle partecipazioni effettive ai corsi di formazione a catalogo (a scelta del quadro, quindi).

Per quanto riguarda il Catalogo di formazione d'aula, sono stati presi a riferimento i dati di monitoraggio delle partecipazioni alle iniziative delle annualità 2013 e 2014.

Negli anni considerati il Catalogo presenta una uniformità di articolazione – diversamente dagli anni precedenti - che ripartisce l'offerta in 5 macro categorie:

1. *Percorsi Tecnico/Manageriali* – contenutisticamente trasversale alle altre successive categorie di offerta formativa, prevede iniziative di durata superiore alle due giornate di aula.
2. *Gestire Se Stessi* – Contiene tutte le iniziative finalizzate all'empowerment del partecipante. Sono compresi sia i corsi volti ad acquisire competenze che rafforzano le dimensioni personali di fiducia, di autodeterminazione, di autoregolazione del middle manager e consapevolezza sul proprio patrimonio professionale, dei propri percorsi di sviluppo, sia quelli finalizzati alla promozione del benessere organizzativo (es. stress, conciliazione vita-lavoro, gestione del tempo...).
3. *Gestire il Team* – In quest'area sono comprese iniziative riguardanti strumenti e tecniche su come sviluppare ed applicare la leadership in team di lavoro, anche a distanza, in funzione dell'ottenimento di obiettivi specifici.
4. *Gestire i Processi* – Contiene la riflessione sui modelli di business, di cui offre strumenti di lettura ed operativi atti a comprenderli, misurarne i risultati e migliorarli. Sono qui collocati anche i corsi di Project management, di miglioramento organizzativo, qualità e sui processi di HR management.
5. *Gestire il Business* – Si riferisce alla più grande area dello sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche di ruolo, con una specifica declinazione funzionale articolata, al secondo livello, in:
 - Amministrazione, finanza e controllo di gestione
 - Marketing, vendite e gestione della funzione commerciale
 - Internazionalizzazione dei mercati
 - Acquisti e logistica
 - Informatica.

L'analisi ha preso in considerazione solo le quattro aree relative ai *corsi*, tralasciando quella dei Percorsi Tecnico / Manageriali in ragione della trasversalità tematica di quest'ultima.

Complessivamente si tratta di 4.525 partecipanti, di cui 3.029 uomini (67%) e 1.496 donne (33%).

Il primo dato riguarda le scelte formative dei quadri uomini e donne per area tematica, riportate alla Tabella 4.1. Si registra, in particolare, un'elevata propensione dei quadri donna a concentrare le proprie scelte sulla macro area delle competenze comportamentali e dell'empowerment (*Gestire se stessi*, al 42,2% a fronte del 31,8% dei colleghi uomini).

Nella comparazione risultano meno motivate a scegliere iniziative volte ad accrescere le competenze per gestire i processi e il business.

Tabella 4.1 - Scelte formative dei quadri per genere e macro aree formative del Catalogo d'aula (v.a., %)

| Catalogo formazione d'aula Macro aree tematiche | Uomini | | Donne | |
|---|---------------|-------------|--------------|-------------|
| | v.a. | % | v.a. | % |
| Gestire se stessi | 963 | 31,8 | 632 | 42,2 |
| Gestire il team | 377 | 12,4 | 176 | 11,8 |
| Gestire i processi | 481 | 15,9 | 176 | 11,8 |
| Gestire il business | 1208 | 39,9 | 512 | 34,2 |
| | 3029 | 100,0 | 1496 | 100,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

Per una verifica della tendenza si è presa in considerazione anche la partecipazione ai percorsi di formazione in modalità e-learning.

Il catalogo di offerta e-learning, data la "giovane età" (è stato avviato nel giugno 2013), non presenta il medesimo equilibrio del catalogo di offerta d'aula, la cui maturazione è altresì frutto di 19 anni di attività. Non è possibile quindi comparare le macro aree scelte dai quadri nell'e-learning con quelle del catalogo d'aula, perché diverso è l'assortimento delle proposte. Inoltre, si è scelto di prendere in considerazione la sola annualità del 2014 in quanto presenta un quadro di offerta più stabile.

Ancora una volta, però, è utile rapportare i dati tra i generi che tendono a confermare quanto emerso dalla comparazione sul catalogo d'aula (Tabella 4.2): le donne quadro tendono a privilegiare, rispetto ai colleghi uomini, le proposte formative legate all'empowerment personale (Macro area *Gestire se stessi*: 68,5% vs. 60,4%).

Ad un'analisi dei dati sulla macro area *Gestire se stessi* relativa alla modalità e-learning risultano meno richiesti dalle donne manager i corsi finalizzati al miglioramento delle abilità comunicative, con un maggior interesse alle iniziative di miglioramento complessivo di sé (*Personal improvement, L'intelligenza emotiva* ecc.).

Tabella 4.2 - Scelte formative dei quadri per genere e aree formative del Catalogo e-learning (annualità 2014, v.a., %)

| Catalogo e-learning Macro aree tematiche | Uomini | | Donne | |
|--|---------------|-------|--------------|-------------|
| | v.a. | % | v.a. | % |
| Gestire se stessi | 567 | 60,4 | 389 | 68,5 |
| Gestire il team | 170 | 18,1 | 87 | 15,3 |
| Gestire i processi | 51 | 5,4 | 18 | 3,2 |
| Gestire il business | 151 | 16,1 | 74 | 13,0 |
| | 939 | 100,0 | 568 | 100,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

Tornando al Catalogo di formazione d'aula, relativamente alle macro aree *Gestire i processi* e *Gestire il business* si è provveduto a verificare eventuali preferenze, sempre in termini di numero di iscrizioni alle singole specifiche aree formative in cui esse si articolano (Cfr. Tabella 4.3).

In coerenza con quanto emerso nella citata ricerca Quadrifor-Doxa⁸ in merito alle competenze da acquisire / affinare nel prossimo futuro, le donne mostrano maggiore propensione ad iniziative formative riguardanti la gestione interna (controllo di gestione e amministrazione, modelli gestionali, strumenti informatici a supporto ecc.).

Le donne manager non privilegiano l'ambito di offerta delle competenze per non specialisti (bilancio per non addetti, finance per non addetti ecc.) quanto invece tematiche tecniche inerenti il controllo di gestione e la presa di decisioni in ambito amministrativo, con una attenzione alle innovazioni sul piano tecnico-normativo.

Tale specializzazione della domanda può essere spiegata da una maggiore concentrazione di donne quadro nei settori amministrativo-finanziari (quindi con una maggiore necessità di approfondimento delle specificità "di mestiere"). La maggiore propensione dei quadri uomini ad apprendere competenze per non specialisti è invece l'evidenza di una generale tendenza ad appropriarsi di economics di base per la gestione di attività commerciali e, più in generale, in funzioni comunque differenti da quelle amministrativo-finanziarie.

⁸ Cfr. paragrafo 2.2 del presente report.

I colleghi uomini sono maggiormente concentrati sugli obiettivi di business e sull'innovazione, anche attraverso il project management (considerato come "strumento" utile a sostenere progetti di change management).

Tabella 4.3 - Approfondimento sulle macro aree Gestire i processi e Gestire il business (v.a. e %)

| Catalogo formazione d'aula Macro aree e relative aree formative | Uomini | | Donne | |
|---|---------------|-------------|--------------|-------------|
| | v.a. | % | v.a. | % |
| GESTIRE IL BUSINESS | 1208 | 100,0 | 512 | 100,0 |
| <i>Amministrazione, Finanza e Controllo di gestione</i> | 341 | 28,2 | 177 | 34,6 |
| <i>MKTG, Vendite e Gestione della funzione comm.</i> | 588 | 48,7 | 213 | 41,6 |
| <i>Internazionalizzazione dei mercati</i> | 171 | 14,2 | 68 | 13,3 |
| <i>Acquisti e Logistica</i> | 58 | 4,8 | 24 | 4,7 |
| <i>Informatica</i> | 50 | 4,1 | 30 | 5,9 |
| GESTIRE I PROCESSI | 481 | 100,0 | 176 | 100,0 |
| <i>Project management</i> | 170 | 35,3 | 49 | 27,8 |
| <i>Modelli e strumenti per la gestione dell'impresa</i> | 174 | 36,2 | 83 | 47,2 |
| <i>Organizzazione e qualità</i> | 137 | 28,5 | 44 | 25,0 |

Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

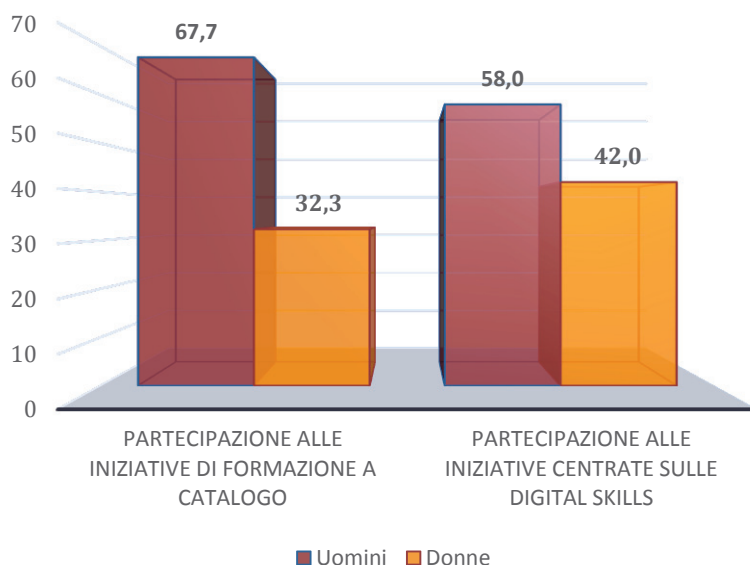
Un'ultima considerazione riguarda la propensione a partecipare ad iniziative di formazione sulle *digital skills*.

Come più sopra riportato, la partecipazione ad attività corsuali a catalogo negli anni 2013 e 2014 vedono una quota di partecipazione delle donne quadro pari al 33,3%, esattamente un terzo. Al netto di una quota di proposte formative riguardanti la leadership al femminile⁹, la quota di partecipazione decresce di un punto percentuale, al 32,3% (conseguentemente la quota dei quadri uomini diventa del 67,7%).

Considerando i soli corsi che trattano di competenze digitali (volti cioè ad acquisire competenze tecniche o *digital soft skills* nelle accezioni di *knowledge networking*, *virtual communication*, *creativity* e *digital self empowerment*) la quota sale al 42%, evidenziando un maggiore interesse delle donne a tale ambito anche in termini di effettivi comportamenti di scelta (Grafico 4.1).

⁹ Si tratta di corsi finalizzati al rafforzamento delle competenze di leadership specificamente destinati a gruppi di donne quadro.

Grafico 4.1 – Raffronto tra partecipazione ai corsi d’aula a catalogo, nel loro complesso e legati allo specifico ambito delle digital skills (v.a. e %)



Fonte: Monitoraggio attività formative Quadrifor

Il dato, fondandosi su di una quota di 309 partecipanti ai corsi finalizzati all’acquisizione di digital skills, va considerato prudenzialmente come un’indicazione di tendenza, riservando ad ulteriori rilevazioni nel tempo il suo consolidamento. Peraltro, esso può essere correlato agli orientamenti già rilevati nell’indagine Quadrifor-Doxa del 2014 sull’evoluzione del ruolo del quadro, secondo i quali – come da Tabella 2.9 – le donne quadro evidenziano uno scarto di oltre 6 punti percentuali sulla valutazione di importanza delle competenze legate all’impiego dei social media nei processi di business (19,7% delle donne vs. 13,5% degli uomini).

Conclusioni

Le evidenze della ricerca per lo sviluppo di un modello di management al femminile

Differenze di genere e competenze manageriali

I risultati del focus evidenziano alcune differenze che permettono di tracciare un solco per ulteriori approfondimenti di ricerca, anche longitudinali, sulla specificità di un modello manageriale al femminile.

E' indubbio come tali differenze possano trovare le loro radici in diversi fattori culturali concorrenti, che influenzano la valutazione che gli uomini hanno delle donne in carriera e che, d'altro canto, influenzano le donne stesse nella loro evoluzione professionale. Ad esempio, l'attenzione posta dalle donne nei confronti dell'"interno" dell'organizzazione (miglioramento dei processi, soluzione dei problemi, ...) mentre quella degli uomini è volta all'"esterno" di essa (mercato, strategie ecc.) sembra rimandare a modelli comportamentali profondi ed extra-organizzativi. Ma la valutazione delle determinanti resta ancora oggi complessa e poco districabile ed è preferibile centrare l'attenzione sull'effettiva diversità, essendo ancora pochi i contributi di ricerca in tal senso.

Molte ricerche sulla condizione delle donne manager pongono infatti l'accento su diversi aspetti che ruotano prevalentemente sul tema della carriera e delle relative barriere organizzative e culturali (il *soffitto di cristallo*). Ma assai raramente prendono in esame le modalità di esercizio della leadership e le relative competenze. Sull'altro versante, le ricerche scientifiche sui temi della leadership non affrontano il tema della specificità di genere.

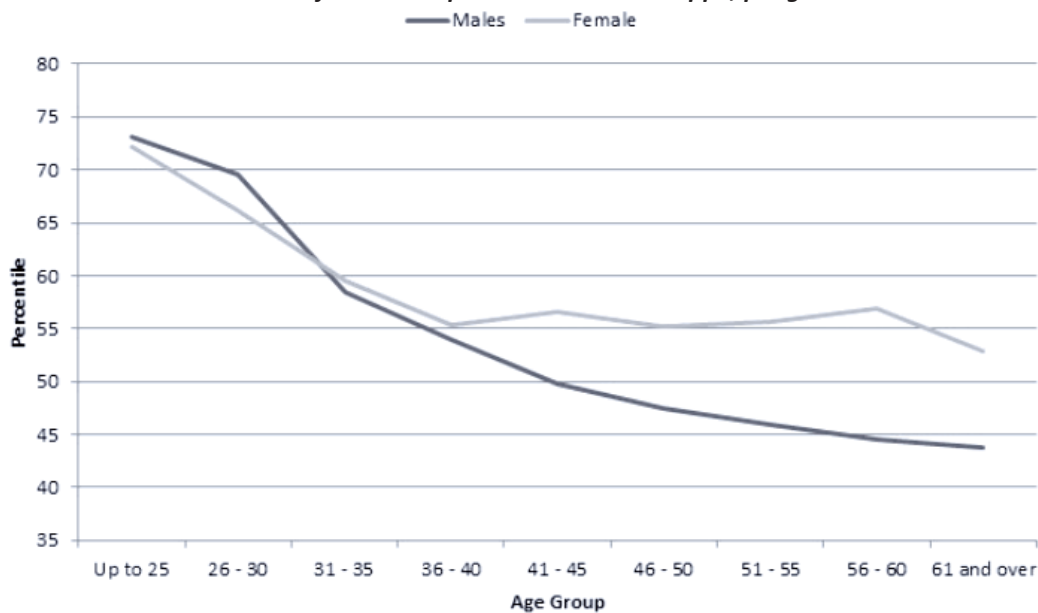
Tra i pochi, uno studio della società americana di consulenza Zenger Folkman ha analizzato i fattori dell'efficacia della leadership su 7.820 manager (top, middle, supervisor ...) negli USA, evidenziando differenze di genere¹⁰. Su 12 delle 16 competenze proposte a "valutatori" dei manager (altri manager, diretti responsabili ecc.) le donne sono state considerate in maniera più positiva dei colleghi. Come osservano gli autori, l'opinione corrente – più o meno pregiudiziale – è che le donne siano più abili nel *garantire la crescita dei collaboratori* e nel *costruire relazioni* ma, pur effettivamente connotate in maniera positiva, le competenze maggiormente citate sono state: la capacità di *prendere iniziative*, di *praticare l'autosviluppo*, di *mostrare un alto senso di integrità* e

¹⁰ "A study in Leadership. Women do it Better than Men", Zenger Folkman, 2012 (<http://zengerfolkman.com>).

onestà. I manager uomini sono altresì valutati più positivamente sulla capacità di *sviluppare prospettive strategiche*.

Praticare l'auto-sviluppo è operativamente inteso, in tale studio, come la propensione a chiedere feedback e tenerne conto, modificando i propri comportamenti lavorativi e gestionali. E' interessante notare, dalla stessa indagine, che tale propensione non differisce tra i generi nelle classi di età tra i 25 e i 40 anni, mentre al di sopra dei 40 viene mantenuta solo dalle donne manager (cfr. grafico seguente).

Grafico C1 - Propensione all'autosviluppo, per genere



Fonte: Zenger Folkman, 2012

Analogamente, uno studio sulle modalità di decisione delle donne manager condotto da Bart e McQueen su un campione di oltre 600 board director (per un quarto di genere femminile) dimostra una maggiore propensione ad *impiegare modalità collaborative*, tenendo conto degli interessi dei vari stakeholder e del *maggior numero di ipotesi di soluzione*¹¹. Anche in questo studio viene sottolineata l'attenzione delle donne alla *dimensione etica delle decisioni*.

Un'ulteriore recente ricerca è stata condotta nel 2014 dal Dipartimento ricerca e sviluppo di Caliper, multinazionale americana della consulenza particolarmente focalizzata sulla valutazione del potenziale e dei talenti¹². I risultati indicano una maggiore propensione, tra le donne manager di successo, a *responsabilizzare i collaboratori sugli obiettivi di*

¹¹ Bart C., McQueen G., "Why women make better directors", *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 8, n. 1, 2013.

¹² Caliper Research & Development Department, *Women Leadership Research Paper*, Caliper, Princeton NJ, 2014.

business e stimolarne la motivazione. Il tipo di leadership rilevata è contraddistinta da un'elevata resilienza, dall'attitudine al pensiero creativo e a individuare il maggior numero di soluzioni ai problemi prima di decidere, dall'abilità nel percepire in maniera empatica i bisogni degli altri.

Sembrano quindi coincidere, nei pur diversi orientamenti di ricerca, i diversi modelli con cui vengono percepiti, al maschile e al femminile, il management e la leadership. Se gli uomini eccellono nelle aree di competenza tecnica e strategica, le donne evidenziano i loro punti di forza sulle dimensioni della collaborazione, della creatività, della resilienza, dell'etica. Nel guidare al raggiungimento degli obiettivi non perdono di vista l'efficacia e l'efficienza organizzativa che, come si è potuto vedere, rappresenta uno specifico oggetto di attenzione e un punto di forza. Anche la propensione all'innovazione, meno marcata nell'indagine Quadrifor rispetto ai colleghi uomini ma comunque altamente significativa (al primo posto del ranking delle competenze citate) rappresenta un tratto rilevante del modello di leadership al femminile¹³.

E' probabile che, *sul piano della cultura organizzativa*, alcuni tra i tratti sopra citati possano rappresentare fattori di "debolezza" più che di forza: la capacità di risolvere problemi, di sviluppare integrazione organizzativa, di promuovere collaborazione sono meno visibili nel valutare i percorsi di carriera.

Un ultimo elemento da sottolineare è che, almeno in parte, questi orientamenti mostrati dalle donne sono tendenzialmente contro-intuitivi nella cultura di molti colleghi uomini, il che dà luogo ad un sistema ambientale di aspettative nei confronti delle donne più opaco e confuso. Inoltre, il modello di leadership delle donne sembra tendere ad una maggiore integrazione tra aspettative di ruolo e tratti del sé, come "persona" che opera in un'organizzazione di lavoro. Ciò potrebbe spiegare l'importante attenzione delle donne manager ad iniziative di formazione mirate a conseguire maggiore consapevolezza su di sé, a riconoscere i propri punti di forza e di miglioramento, a rafforzare la fiducia in se stesse, a comprendere il proprio potenziale economico e sociale.

Le competenze digitali per un nuovo management

E' recente, in Italia, l'attenzione alle opportunità dell'economia digitale. L'Italia è allineata agli altri paesi europei per quanto riguarda la definizione del *Quadro di Riferimento delle Competenze Informatiche* (eCF 3.0), indispensabile per la crescita della professionalità e

¹³ Una specifica propensione femminile all'innovazione non è stata evidenziata solo nell'ambito del middle management. Una recente indagine sulle imprese manifatturiere al femminile (dove quindi la donna è nelle vesti dell'imprenditore) evidenzia tra esse scelte innovative – in termini quota di imprese brevettatrici – maggiore che nel resto del campione, in particolare per le imprese di maggiore dimensione (Cfr. Sangalli I. e Trenti S. (a cura di), *Imprese femminili: strategie competitive e differenziali di performance nel manifatturiero italiano*, Direzione Studi e Ricerche Intesa SanPaolo, 2015).

la mobilità nel settore dell'ICT¹⁴. Un notevole ritardo, rispetto ad altri Paesi competitor, nell'Unione europea e al di fuori di essa è invece accumulato nei confronti delle *digital soft skills* e delle competenze di *eLeadership*. Il rapporto sull'Italia dell'*e-Leadership Scoreboard* evidenzia una posizione di retroguardia del nostro Paese, figurando nel gruppo di coda dei "Late Beginners" e, quindi, dopo 22 dei 28 Paesi europei¹⁵. Ciò sta imponendo la necessità che gli attori economici, sociali e istituzionali convergano su obiettivi di promozione di una nuova cultura nelle organizzazioni di lavoro, verso lo sviluppo diffuso di competenze di *eLeadership* (non solo tra gli imprenditori e i manager ma a partire da essi), implementando quelle tecnologie che possono potenziare le capacità di gestione dei processi di innovazione, il team leading, la comunicazione virtuale ed altri aspetti della vita quotidiana lavorativa.

Il modello tassonomico delle digital soft skill più diffuso e promettente è dato dal *Quadro di riferimento* proposto dalla Information Society Unit del JRC-IPT. Il Quadro individua 5 aree di competenza digitale, articolate a loro volta in 21 competenze specifiche e descritte in base a 3 livelli di padronanza¹⁶. Le aree della competenza digitale sono:

1. *Informazione* – identificare, localizzare, recuperare, archiviare, organizzare ed analizzare le informazioni digitali, giudicandone rilevanza e scopo
2. *Comunicazione* – comunicare in ambienti digitali, condividere le risorse attraverso strumenti online, collegarsi con altri e collaborare attraverso strumenti digitali, interagire e partecipare a comunità e reti, sensibilizzazione interculturale
3. *Creazione di contenuti* – creare e modificare nuovi contenuti (da elaborazione testi a immagini e video); integrare e rielaborare conoscenze e contenuti precedenti; produrre espressioni creative, produzioni multimediali e programmazione; trattare ed applicare diritti di proprietà intellettuale e licenze
4. *Sicurezza* – protezione individuale, protezione dei dati, tutela dell'identità digitale, misure di sicurezza, uso sicuro e sostenibile
5. *Risoluzione di problemi* – individuare esigenze e risorse digitali, prendere decisioni informate su quali siano gli strumenti digitali più appropriati in base a finalità o necessità, risolvere problemi concettuali con mezzi digitali, utilizzare creativamente le tecnologie, risolvere problemi tecnici, aggiornare le proprie e le altrui competenze.

Secondo una recente indagine della School of Management del Politecnico di Milano¹⁷ tra le imprese italiane c'è una buona diffusione delle competenze legate alla Sicurezza, in

¹⁴ Per approfondimenti cfr. *Osservatorio delle Competenze Digitali 2014*, realizzato da AGID, Assintel, Assinform e Assinteritalia, Roma, 2014.

¹⁵ Consorzio LEAD, *e-Leadership Skills For Small and Medium Sized Enterprises. Interim Report*, European Commission – DG Enterprise & Industry, Bonn, 2015.

¹⁶ Il framework è descritto nel paper "DGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe", European Commission, 2013, consultabile all'indirizzo <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/lb-na-26035-enn.pdf>.

¹⁷ Politecnico di Milano - School of Management, *New Competences for Digital Innovation*, Osservatori.Net, 2015



particolare per quanto concerne la capacità di preservare la confidenzialità e la riservatezza dei dati.

L'area che evidenzia invece una minore maturità, nel parere degli intervistati, è invece quella della *Virtual communication* (della Comunicazione, nella tassonomia DGCOMP), per la quale occorreranno particolari sforzi per incrementare la capacità del personale di comunicare efficacemente all'interno e all'esterno dell'impresa. Anche la gestione di team virtuali sembrerebbe rientrare tra le priorità di quest'area, in particolare laddove si tratta di gruppi impegnati nello sviluppo di progetti.

Il modello di eLeadership presenta nuove complessità. Dalla letteratura sull'argomento (prevalentemente di matrice anglo-americana) e dalla pratica delle imprese più innovative si delineano nuove attenzioni ed obiettivi per i manager:

- verso la gestione del business e dei processi
 - o nell'identificare nuove ed innovative opportunità di business
 - o nel definire ed utilizzare modelli di business centrati sull'innovazione, nella consapevolezza dei rischi correlati
- verso il top management
 - o promuovendo la consapevolezza sull'importanza della digitalizzazione
- verso l'azienda nel suo complesso
 - o incoraggiando un approccio «open mind» volto all'innovazione
 - o favorendo l'apprendimento continuo
 - o allineando e gestendo le relazioni tra funzioni dedicate al business e IT
- nei confronti dei collaboratori
 - o comunicando con collaboratori distanti attraverso le tecnologie
 - o promuovendo collaborazione e networking
 - o creando fiducia
- verso gli attori esterni all'impresa
 - o creando networking, anche attraverso la difesa dei valori dell'etica professionale (*e-reputation*)
 - o promuovendo l'engagement nei processi di innovazione.

Le scelte delle donne quadro iscritte a Quadrifor evidenziano una specifica attenzione al contributo che le nuove tecnologie possono apportare alla gestione del proprio lavoro e, soprattutto, ai modelli di management. Si trovano indicazioni sia nella percezione dell'importanza di quest'area di conoscenza nelle rilevazioni della ricerca campionaria effettuata nel 2014, sia nelle scelte di partecipazione a corsi di formazione del Catalogo Quadrifor. Il dato è coerente con altre indicazioni – come ad esempio l'apertura all'innovazione – e rappresenta uno stimolo ad intensificare gli sforzi dell'Istituto in questa direzione.

In generale, il compito di chi opera nella formazione è, nel presente, implementare le digital soft skills nei propri programmi, innovandoli. Si tratta di una grande responsabilità, perché richiede una attenzione continua a come le tecnologie influenzano la leadership e su come quest'ultima influenza a sua volta lo sviluppo delle tecnologie.

Il problema del work-life balance

Il monitoraggio delle azioni formative a catalogo predisposte da Quadrifor e dei relativi livelli di partecipazione ha dimostrato una particolare propensione ad avvalersi dell'e-learning da parte delle donne che vivono e lavorano nei grandi centri metropolitani del Paese (Milano, Roma e relative province). Si tratta di un dato che può essere spiegato da diversi fattori. Sicuramente dalla maggiore disponibilità di reti più veloci in tali aree, così come da una maggiore confidenza con strumenti innovativi.

Concorre sicuramente a tale risultato la difficoltà a bilanciare tempi di apprendimento con tempi di vita e di lavoro nelle aree metropolitane, su cui incidono le distanze urbane e la minore disponibilità di reti sociali e familiari (garantite invece dalla vita in provincia).

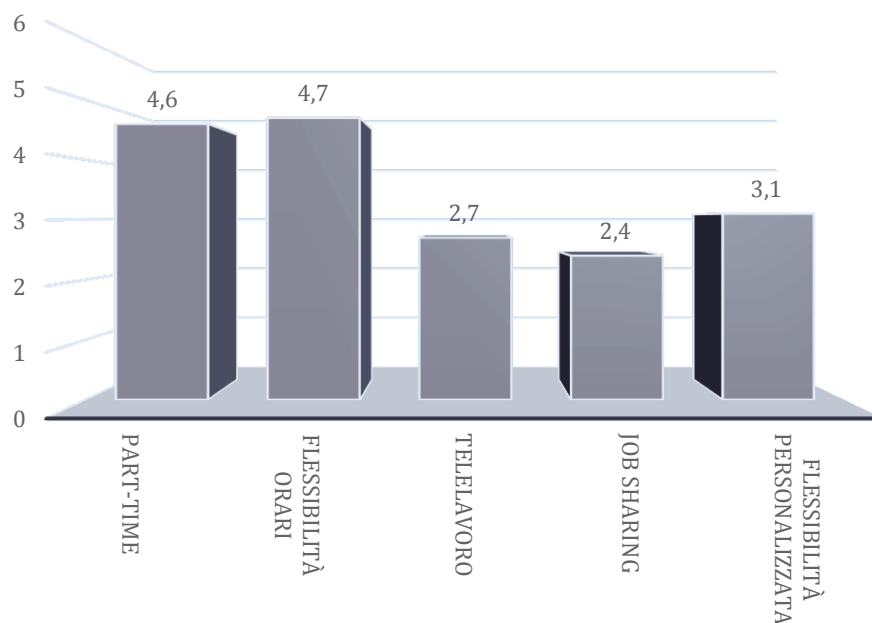
Il tema del work-life balance è, in fondo, il vero tema della disparità di genere. E' del tutto noto che i compiti di cura nella famiglia sono prevalentemente demandati alla donna e che essi incidono sulla disponibilità di tempo per il lavoro e, quindi, sulla possibilità di carriera.

Le misure pubbliche a sostegno delle donne non potranno più riguardare la sola disponibilità di servizi per la cura dell'infanzia, come ad esempio gli asili nido (offerta che, peraltro, risulta essere carente: secondo l'Istat il 52,7% dei Comuni italiani è coperto da asili nido). Con l'allungamento della vita lavorativa e dell'aspettativa di vita, in Europa sono sempre più numerosi i lavoratori, specialmente maturi, che si prendono cura di familiari non autosufficienti mentre ancora lavorano. In base a quanto emerge dalla terza indagine europea sulla qualità della vita condotta da Eurofound (EQLS)¹⁸, il 12 % degli uomini e il 16 % delle donne di 18-64 anni impegnati in un'attività lavorativa si prendono cura di un parente anziano o con disabilità meno di una volta alla settimana, mentre l'8% degli uomini e il 9% delle donne lo fa almeno una o due volte alla settimana. Le donne che riferiscono di occuparsi quotidianamente della cura di un parente anziano o con disabilità sono il 7% della popolazione femminile, mentre tra gli uomini questa percentuale non supera il 4%.

¹⁸ Si veda, per una disamina della tematica: Eurofound, *Working and caring: Reconciliation measures in times of demographic change*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015.

Una survey condotta nel 2013 dal Diversity Management Lab dell'Università SDA Bocconi sulle misure di work-life balance disposte dalle aziende italiane¹⁹, evidenzia una visione tradizionale: le due pratiche considerate più presenti sono il part-time (4,62 su 7) e la flessibilità sugli orari di ingresso e uscita (4,69). Telelavoro (2,72), job-sharing (2,38) e forme di flessibilità personalizzate (3,06) non paiono ancora far parte del linguaggio aziendale.

Grafico C2 - Propensione all'autosviluppo, per genere



Fonte: Diversity Management Lab, 2012

E' recente il dibattito sullo Smart Working come uno tra i possibili strumenti aziendali per favorire il work-life balance ed è in dirittura d'arrivo una legge collegata al Ddl Stabilità che disciplina le prestazioni dei lavoratori dipendenti fuori azienda. La School of Management del Politecnico di Milano evidenzia come, nel 2015, il 17% delle grandi imprese italiane abbia già avviato progetti di Smart Working, introducendo in modo organico nuovi strumenti digitali, policy organizzative, comportamenti manageriali e nuovi layout fisici degli spazi (a fronte dell'8% del 2014), cui si aggiunge un 14% di grandi imprese che dichiarano di essere propense ad avviare progetti in futuro, e un altro 17% che hanno avviato iniziative di flessibilità ma rivolte solo a particolari profili, ruoli o esigenze delle persone. In altri termini, quasi una grande impresa su due sta andando in modo strutturato o informale verso questo nuovo approccio all'organizzazione del lavoro.

¹⁹ Basaglia S., Simonella Z. "Diversità e discriminazione nelle organizzazioni in Italia I risultati dell'indagine 2013", in *Economia & Management*, n. 2, 2014.

Peraltro, il nostro tessuto economico è composto da imprese di piccole dimensioni e tra esse, come testimonia lo stesso ente, solo il 5% ha avviato un progetto strutturato di Smart Working. Il 9% ha introdotto informalmente logiche di flessibilità e autonomia, e oltre il 50% non conosce ancora questo approccio o non si dichiara interessata.

E' evidente la necessità di favorire una maggiore comprensione e diffusione delle esperienze e dei modelli di Smart Working per l'indubbia capacità che tale approccio riveste nel facilitare un corretto worklife balance. La società Regus, attraverso un panel di 44.000 interviste su 105 paesi, ha evidenziato che l'apporto dello Smart Working al bilanciamento tra lavoro e vita privata è ritenuto necessario dal 58% degli imprenditori e manager italiani intervistati (media globale 61%) grazie alla possibilità di poter lavorare più vicino a casa, esigenza segnalata dal 45% degli intervistati in Italia (media globale 48%).

Per quanto attiene al ruolo della formazione, l'indicazione offerta dall'analisi Quadrifor qui riportata evidenzia in primo luogo la necessità di intensificare un quadro di offerta centrato sull'e-learning. Ma si tratta di andare oltre, cogliendo la valenza più generale del dato, verso l'esplorazione di ogni metodologia che consenta, attraverso forme di autoapprendimento o la strutturazione di percorsi individualizzati, la migliore conciliazione dei tempi.

Si tratta di superare gli approcci pianificati verso la sperimentazione di nuove modalità altamente flessibili che, attraverso l'integrazione di metodi, riescano efficacemente a creare engagement e condivisione per lo scambio di conoscenze, lo sviluppo di piani di azione individuali, il supporto ai progetti di apprendimento e di carriera.

Le sperimentazioni ad oggi sono molte e promettenti. La sfida è integrarle in un quadro di complessità crescenti e di profonda innovazione del ruolo del middle management. In particolare delle donne middle manager, per le quali il futuro può dischiudere nuove opportunità, se tutti sapremo comprenderne il valore.



QUADRIFOR

ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO
DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO



Via Cristoforo Colombo, 137 - 00147 Roma - Tel. +39 06 5744.304/305 - www.quadrifor.it - info@quadrifor.it