

# Profili manageriali e fabbisogni formativi dei quadri del terziario

Cosa cambia nelle imprese del commercio e dei servizi

di Pierluigi Richini

**Riassunto:** Negli anni recenti si è assistito all'accelerazione di un processo di crescente attribuzione, nei confronti dei middle manager delle aziende private, di nuove responsabilità e funzioni più complesse e differenziate che in passato. L'Istituto Quadrifor, punto di riferimento per circa 53.000 quadri e 12.000 imprese del terziario, ha realizzato una ricerca sui cambiamenti nelle competenze di profilo dei quadri in questa fase di grande cambiamento. I risultati ottenuti forniscono indicazioni di rilievo innanzitutto per la programmazione delle azioni di formazione continua nei confronti delle figure chiave dello sviluppo delle imprese, ma anche per comprendere le trasformazioni in atto nelle organizzazioni di lavoro. Inoltre, attraverso un approccio che integra metodologie qualitative e quantitative di ricerca, sono stati ottenuti cluster professionali, distinguibili per appartenenza, storia professionale, esigenze di crescita e fabbisogni formativi. Ciò rende possibile una più ampia esplorazione della popolazione dei middle manager – oltre il terziario – e la migliore individuazione di servizi a sostegno dell'apprendimento di nuove competenze.

**Parole chiave:** Formazione aziendale; Manager; Organizzazione del lavoro

## La ricerca Quadrifor sull'evoluzione del profilo dei *middle manager*

Nel corso del 2014 l'Istituto Quadrifor, ente bilaterale per la formazione dei quadri del terziario<sup>1</sup>, ha realizzato una ricerca finalizzata ad indagare i contenuti legati al

<sup>1</sup> Quadrifor, costituito nel 1995 sulla base dell'intesa contrattuale sottoscritta da Confcommercio e Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, UilTucs-UIL, rappresenta un punto di riferimento per oltre 53 mila quadri in Italia e circa 12 mila aziende iscritte. Svolge la propria attività attraverso

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.

Nel presente contributo si fa riferimento esclusivo ai risultati ottenuti nella componente quantitativa della ricerca, rimandando ad altre fonti per l'ulteriore approfondimento (cfr. in particolare Savini Zangrandi R., Richini P. (a cura di), 2015). L'indagine quantitativa si è articolata in due rilevazioni. Nella prima l'universo di riferimento è la popolazione dei 53.000 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*).

La numerosità campionaria complessiva dell' *Indagine Quadri* è di 1.067 individui, quella dell' *Indagine Imprese* è pari a 978 casi. Il campionamento ha tenuto presente sia le caratteristiche delle popolazioni degli iscritti che di quelle più generali del settore (Commercio, distribuzione e servizi)<sup>2</sup>. 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 compreso tra il 10 giugno e il 21 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. 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 tre aree tematiche principali: 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.

un'offerta di formazione tecnica e manageriale, sia in aula che in modalità e-learning, progetti formativi aziendali e interaziendali condivisi con le imprese, ricerche inerenti al campo della formazione continua, al ruolo e la figura del quadro, eventi di diffusione della cultura manageriale. Nel 2014 sono stati formati circa 4.300 quadri. Ulteriori informazioni sono desumibili dal sito [www.quadrifor.it](http://www.quadrifor.it).

<sup>2</sup> 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.

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

## Principali risultati sull'evoluzione del ruolo e delle competenze

I risultati ottenuti hanno consentito di evidenziare profonde trasformazioni nel ruolo dei *middle manager*, indubbiamente accelerate dalla crisi, rappresentative di un più generale cambiamento delle dinamiche occupazionali e dei modelli organizzativi delle imprese.

Innanzitutto, cambia il profilo sociodemografico dei quadri. Nell'arco di una dozzina di anni (più precisamente tra il 2002 e il 2014):

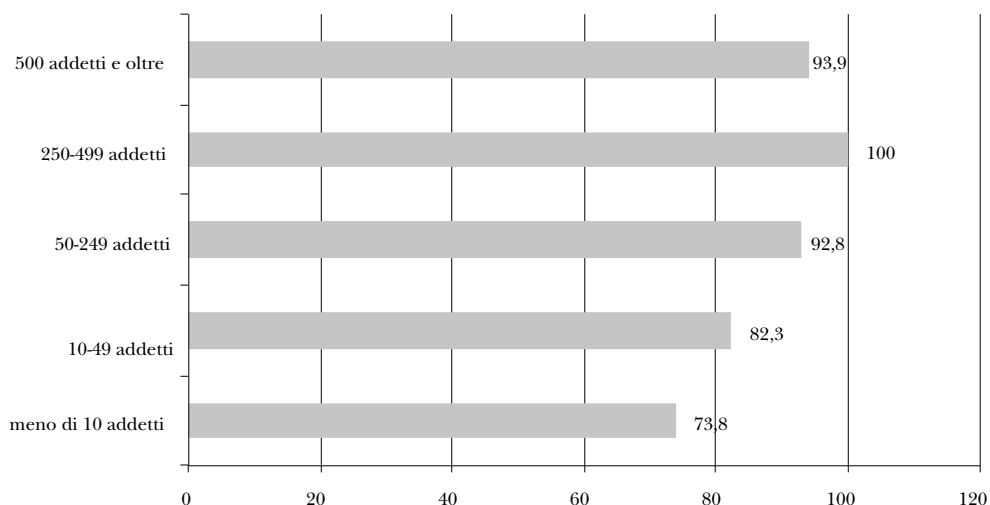
- la quota di giovani quadri di età inferiore ai 35 anni passa dal 12% al 7,7%; corrispondentemente, la quota di over 55 passa dall'8,6% al 13,3%;
- i quadri residenti al nord crescono a discapito di quelli del centro sud; nel nord passano dal 79,3% all'86,8% (quasi 9 su 10); al sud dal 4,2% all'1,8%; le donne quadro passano dal 25,5% al 32,8%.

In altri termini, ci si trova di fronte ad un management che si rinnova con difficoltà, con una minore immissione di giovani e, quindi, di competenze aggiornate. Si amplia il disequilibrio nello sviluppo tra nord e sud del Paese, con una presenza di *middle manager* sempre più esigua in un tessuto economico parcellizzato e costituito da microimprese non competitive sui mercati.

Cresce significativamente, invece, il numero delle donne, soprattutto nel Nord-Ovest, mediamente più istruite dei colleghi maschi. Come è noto, la categoria dei quadri è tra quelle con maggiore livello di scolarizzazione: i quadri con titolo di studio universitario o superiore rappresentano circa il 55% del totale dei quadri intervistati. Ma la quota di donne è superiore a quella dei colleghi uomini (61,4% vs. 50,9%), a testimonianza della necessità di dotarsi di maggiori titoli per poter accedere al ruolo. Così come hanno conquistato il ruolo con maggiore fatica, intravedono con maggiori difficoltà l'evoluzione della loro possibile carriera.

Ma ciò che emerge dalla ricerca è soprattutto l'evidenza di un deciso cambiamento nelle prerogative professionali e di ruolo del quadro. Dalla configurazione di "intermedio" passa ad assumere una maggiore rilevanza nella formulazione delle strategie aziendali e sul piano dell'innovazione, considerata nelle accezioni di: prodotto, processo, organizzazione del lavoro, relazione con il mercato. Se ciò è in parte attribuibile alla ristrutturazione messa in atto dalle imprese per far fronte a questa perdurante crisi, su un altro versante l'evoluzione del ruolo dei quadri è espressione di una dinamica di maggiore assunzione di responsabilità nei confronti degli obiettivi e delle performance d'impresa. Dalla rilevazione presso i referenti delle imprese, risulta che più di otto quadri su dieci gestiscono direttamente un team di collaboratori (82,5%) e tale quota aumenta con la maggiore complessità dell'impresa: il 92,8% dei quadri inseriti in aziende con 50-249 addetti e il 100% nelle aziende con 250-499 addetti.

**Figura 1.** Quadri che gestiscono direttamente un team di collaboratori per dimensioni dell'impresa (valori%)



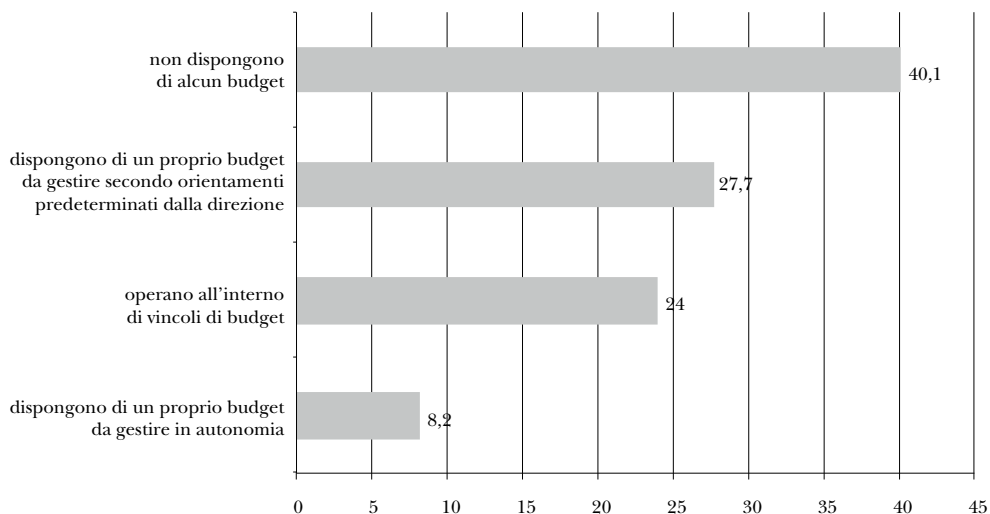
Fonte: Quadrifor-Doxa, 2014

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. Il 24,9% risponde direttamente al titolare dell'impresa, dato superiore a quello rilevato dall'Istituto nel 2010.

Infine, sei quadri su dieci dispongono di un budget da gestire direttamente (Figura 2). Per uno su quattro (24%) rappresenta il perimetro all'interno del quale si svolge il proprio operato, 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. Ma ovviamente anche l'età ha la sua incidenza, con un crescente riconoscimento di autonomia ai quadri di maggiore esperienza.

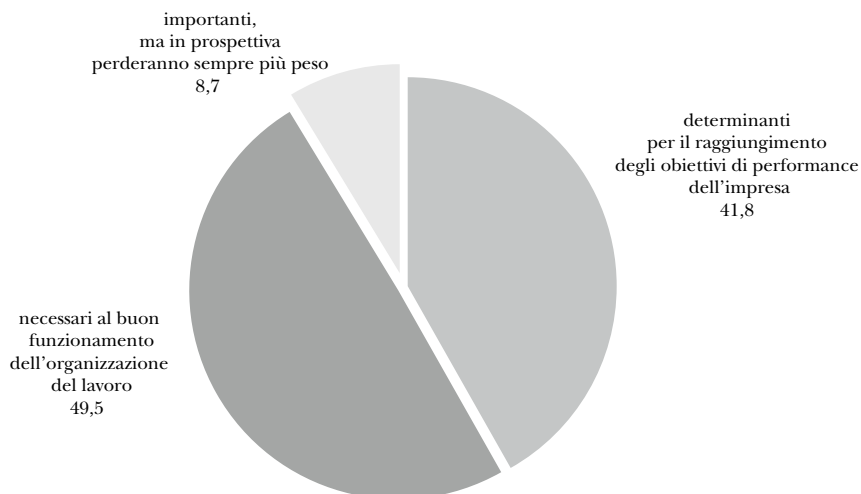
Le aziende sono consapevoli dell'importanza di questo ruolo. Il 41,8% delle imprese intervistate, infatti, li ritiene determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'azienda e il 49,5% li considera addirittura *necessari* al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro (Figura 3).

**Figura 2.** Figura 2. Disponibilità di budget dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate (valori%)



Fonte: Quadrifor-Doxa, 2014

**Figura 3.** Valutazione del ruolo dei Quadri all'interno dell'azienda (Indagine Imprese, valori%)



Fonte: Quadrifor-Doxa, 2014

Il quadro trae buona parte della soddisfazione al lavoro dalla riconoscibilità della sua funzione nell'impresa. Sono citati come fattori di soddisfazione del proprio ruolo, 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* (5,2% degli intervistati).

Un secondo versante su cui leggere la dinamica evolutiva del ruolo è dato dalle *competenze che imprese e quadri individuano come rilevanti per far fronte, se non anticipare, le sfide del prossimo futuro*.

Le scelte dei rispondenti hanno evidenziato una sostanziale condivisione dei punti di vista, con lievi scostamenti tra i due campioni di quadri e di referenti di imprese del terziario. Ne consegue quindi una rappresentazione pressoché sovrapponibile degli scenari futuri e delle possibili direzioni evolutive dei modelli organizzativi e manageriali (cfr. Tabella 1)<sup>3</sup>.

**Tabella 1.** Competenze che i Quadri dovrebbero acquisire/rafforzare in futuro (Indagini 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

<sup>3</sup> La Tabella riporta le prime 27 competenze su un totale di 36 complessivamente proposte nei questionari. L'elenco di competenze utilizzato 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.

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
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
Ricercare 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
Ricercare, 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
<i>(Base)</i>	<i>978</i>	<i>1.067</i>
	<i>(Totale</i>	<i>(Totale</i>
	<i>Imprese)</i>	<i>Quadri)</i>
<i>(Risposte = Totale citazioni)</i>	<i>5.031</i>	<i>5.172</i>

Fonte: Quadrifor-Doxa, 2014

La capacità di innovare, potente fattore di diversificazione e competitività delle imprese, è in assoluto la competenza più citata sia dalle aziende (42,6%) che dai quadri (41,6%). Mostrano un maggiore interesse a tale ambito soprattutto i quadri uomini (44,4% di citazioni vs. 36% tra le donne).

A seguire troviamo una interessante differenza tra le frequenze di citazione delle imprese e dei quadri. Le imprese, infatti, indicano nelle competenze relative allo sviluppo di progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture (31%) e nell'abilità nello sviluppare la motivazione dei collaboratori (27,7%) gli ambiti prioritari di crescita della professionalità dei propri quadri. 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 segnalano l'abilità di analizzare gli scenari in un mondo complesso, una competenza strettamente legata alla capacità di innovazione aziendale.

Nel caso delle imprese ritroviamo, se pure in diverso ordine di priorità rispetto ai Quadri, la capacità di sviluppare la motivazione dei propri collaboratori (33,7%) e il saper analizzare gli scenari in un mondo complesso (32,0%). Fanno seguito il saper gestire il lavoro del proprio gruppo (28,5%), l'abilità di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'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 ottenute mettono quindi in evidenza come le aree di maggiore interesse riguardino non tanto le funzioni "tradizionali" del ruolo di *middle manager*, ossia il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione di processi, risorse e persone, ma funzioni che in anni recenti hanno ampliato i confini professionali di tale categoria. Sempre di più, infatti, i quadri stanno assumendo le funzioni chiave di garanti della continuità della cultura aziendale, di presidio dei meccanismi interni, di supervisione e coaching dei collaboratori, di promotori del coinvolgimento e del miglioramento del clima interno.

Una più attenta analisi delle risposte consente peraltro di individuare il rapporto con le sfide che i manager dovranno affrontare nel breve periodo, secondo le aspettative sia dei quadri che delle imprese.

La prima è quella della acquisizione o del rinforzo delle *competenze per le Strategie, l'Innovazione e la Progettualità*. Sfida che fino a qualche anno fa era di esclusivo appannaggio dei dirigenti, si esprime attraverso competenze posizionate ai livelli più elevati del ranking in Tabella 1, quali la capacità di innovare, di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture, saper analizzare gli scenari in un mondo complesso, la capacità di definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo, saper gestire i cambiamenti organizzativi.

La seconda sfida riguarda le *competenze per la gestione delle Risorse Economiche e Finanziarie*, nella consapevolezza che occorre attrezzarsi in modo nuovo e che ben difficilmente si tornerà ai livelli di disponibilità conosciuti in passato. I quadri, anche se non addetti nello specifico a funzioni amministrative, devono essere in grado di confrontarsi con i dati di bilancio e di controllo di gestione per definire obiettivi, pianificare azioni, analizzare risultati, misurare progressi e, più in generale, valutare lo stato di salute finanziaria dell'azienda o della propria attività. Rientrano in questo ambito la lettura dei bilanci, la predisposizione e definizione del budget, l'analisi degli scostamenti e le azioni correttive, i business plan, la definizione di obiettivi strategici per il proprio perimetro professionale.

Il terzo ambito, relativo alla *sfida della condivisione di significati* è quello con valenza relazionale, sia nei confronti della clientela sia con i propri superiori e i propri collaboratori. Negoziare obiettivi, condividere la modalità del loro raggiungimento, definire percorsi, scadenze e risultati, è un'attività che va oggi al di là delle consuete pratiche gestionali, in particolare in un mondo del lavoro che richiede sempre più di saper gestire le diversità, includendo senior, nativi digitali, persone con differenze etniche, culturali, religiose, di genere, distanti fisicamente migliaia di miglia. In quest'ottica vanno lette le competenze relative al saper sviluppare la motivazione dei collaboratori, sviluppare e gestire il lavoro in team, organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori, valutarne le competenze e le performance.



**Figura 4.** Le attuali sfide gestionali dei middle manager



Fonte: Quadrifor

Da ultima la *sfida delle nuove tecnologie*, ossia *saper cogliere le opportunità offerte dall'Economia Digitale*. L'indagine quantitativa evidenzia poche indicazioni, relative al saper ricercare e organizzare le informazioni (citata dal 12,5% dei referenti delle imprese e dal 13,9% dei quadri), e comprendere e utilizzare i social network (rispettivamente 8,9% e 15,6%). In quella qualitativa si è parlato di comunità di pratiche e social network, in sostanza di knowledge sharing. Ma quando parliamo di competenze digitali ci riferiamo a quelle necessarie a gestire il nuovo intreccio tra tecnologie intelligenti, sharing economy e big data, a tarare i modelli aziendali di business in relazione alla diffusione dei social media, là dove sfumano le differenze tra interno e esterno, tra i ruoli di produttore e consumatore.

La ricerca mette in evidenza, nel suo complesso, una sottovalutazione delle digital skills nel nostro sistema produttivo già rintracciabile anche in altri studi europei ed internazionali (WEF, INSEAD, 2015; European Commission – Digital Agenda for Europe, 2015; Empirica, 2014). Si tratta quindi un digital divide di tipo nuovo per le nostre imprese e per i lavoratori italiani, sulla cui urgenza vi è scarsa consapevolezza.

## **Analisi di cluster, a partire dalle autorappresentazioni**

I dati fin qui illustrati consentono di offrire una rappresentazione di insieme del profilo dei *middle manager* che, peraltro, non tiene conto delle disomogeneità di condizioni e di rappresentazioni di ruolo inevitabilmente presenti in una popolazione sufficientemente ampia quale è quella dei quadri del terziario.

La ricerca ha inteso esplorare le differenti identità di profilo nella finalità di derivare “gruppi” di quadri con caratteristiche sufficientemente omogenee, utili a individuare modalità d’intervento mirate ed efficaci per lo sviluppo delle competenze professionali.

Sul piano dell’impostazione metodologica ci si è avvalsi di elementi emersi in una precedente indagine sui fabbisogni formativi dei quadri del terziario iscritti a Quadrifor realizzata nel 2008 (Quadrifor, 2008). L’indagine si articolò, anche in quell’evenienza, in una fase quantitativa e una qualitativa. Quest’ultima prevede la realizzazione di dieci *focus group* in diverse sedi (Milano, Torino, Padova, Bologna, Roma, Napoli, Catania), con un coinvolgimento complessivo di circa ottanta quadri.

Dall’analisi del contenuto vennero “estratte” sei affermazioni che sembravano, più di altre, catalizzare la discussione dei partecipanti, portando a sintesi diversi significati attribuiti al lavoro, alle relazioni gerarchiche, all’organizzazione di appartenenza. Si trattò, allora, di ricavare “metafore identitarie” a partire dal linguaggio e dalle rappresentazioni dei quadri stessi, utili a facilitare il passaggio da una rappresentazione uniformante del lavoro del quadro, di difficile lettura, alla segmentazione in gruppi identitari più riconoscibili e omogenei per atteggiamenti e comportamenti.

Riproposte anche nella presente indagine, i dati ottenuti sono stati trattati da Doxa attraverso la tecnica della *cluster analysis*, una tecnica statistica descrittiva di tipo multivariato che mira a individuare gruppi (o 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 secondo il loro livello di somiglianza valutata a partire dai valori che una serie di variabili prescelte assume in ciascuna unità<sup>4</sup>.

L’analisi condotta ha, dunque, validato la precedente tassonomia, individuando cinque 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*.

Alla tabella seguente sono riportati i cinque profili ottenuti, con la relativa indicazione della metafora cui ciascuno di essi fa riferimento. In un unico caso l’analisi ha portato all’abbinamento di due metafore (l’*Integratore organizzativo*, corrispondente alle due metafore “il Quadro svolge una funzione di integrazione organizzativa” e “Il Quadro è un lavoratore che più di altri non guarda l’orologio”). Per ciascun profilo è indicata la quota di Quadri che vi si sono identificati e quella stimata dai referenti aziendali.

<sup>4</sup> 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.

**Tabella 2.** Distribuzione dei profili identitari dei Quadri (Indagini Quadri e Imprese; v.a. e valori%)

Profili identitari	Quadri		Imprese	
	v.a.	%	v.a.	%
<b>Il dirigente in pectore</b> (il quadro è come un dirigente)	433	40,6	166	17
<b>Il tecnologo</b> (il quadro è un tecnico con elevata esperienza)	266	24,9	238	24,3
<b>L'integratore organizzativo</b> (il quadro svolge una funzione di integrazione organizzativa / non guarda l'orologio)	148	13,9	254	26
<b>Il solutore di problemi</b> (il quadro è un risolutore di problemi, non un tecnico)	114	10,7	236	24,1
<b>Il quadro senza identità</b> (il quadro è solo un'espressione contrattuale)	106	9,9	84	8,6
<b>Totale</b>	<b>1.067</b>	<b>100</b>	<b>978</b>	<b>100</b>

Fonte: Quadrifor-Doxa, 2014

## Caratteristiche dei profili identitari, secondo i quadri e le imprese

**Il Dirigente in pectore** – È il cluster più consistente, relativo a 433 quadri (40,6% del campione) che si sono riconosciuti nella metafora “quello del quadro è un ruolo di responsabilità e le differenze con il ruolo di dirigente sono sfumate”.

Caratterizzato da una notevole indipendenza, è il profilo che più risponde al cambiamento in atto nella professionalità del *middle manager*. Infatti, dirige un team di collaboratori, dispone di un proprio budget che può gestire in completa autonomia, è influente, interloquisce e risponde del proprio operato direttamente al direttore generale o all'amministratore delegato dell'impresa. Opera prevalentemente nelle imprese di minori dimensioni, ha una discreta anzianità di ruolo (11-19 anni), ed è soddisfatto del proprio ruolo riconoscendone l'effettiva autonomia decisionale e la posizione influente all'interno dell'organizzazione. L'unico elemento di insoddisfazione riguarda la retribuzione economica che ritiene inadeguata e nutre aspettative di carriera verso la dirigenza; entrambi gli elementi contribuiscono a confermare che si tratta di una tipologia di manager che avverte di svolgere già funzioni tipicamente dirigenziali.

Le imprese hanno però una diversa percezione dell'incidenza di questo cluster, limitandone la presenza al 17%, circa 23 punti percentuali in meno rispetto al punto di vista dei quadri. In termini quantitativi, le rappresentazioni delle imprese presentano molte similitudini con quelle autopercepite dai quadri: il cluster è maggiormente presente nelle aziende di minore dimensione, spesso nella direzione generale e, in

misura minore, nel controllo di gestione. In coerenza con queste condizioni, obiettivi e modalità di lavoro sono condivisi con il responsabile, essendo considerato dall'azienda come determinante per il raggiungimento degli obiettivi di performance.

Il livello di consapevolezza e maturazione professionale raggiunto da questa tipologia di manager consente loro di interpretare le necessità di professionalizzazione in termini di bisogni di aggiornamento o innovazione delle competenze, cui si associa la capacità di individuare autonomamente le proposte formative più confacenti.

Peraltro, in coerenza con le dinamiche registrate a livello più generale dalle statistiche nazionali ed europee sulle difficoltà delle imprese di minori dimensioni ad affrontare i temi della formazione continua dei propri addetti, le imprese in cui sono inseriti i *Dirigenti in pectore* tendono a non organizzare iniziative di aggiornamento, incentivando gli approfondimenti personali autonomi.

In questo tipo di situazione, il quadro cerca all'esterno dell'impresa le opportunità di aggiornamento delle proprie competenze partecipando autonomamente, anche al di fuori dell'orario di lavoro, ad iniziative organizzate da organismi esterni. È questo quindi un cluster che mostra una forte propensione a rivolgersi a Quadrifor, in particolare fruendo delle iniziative di formazione a catalogo (d'aula) proposte dall'Istituto.

In termini di esigenze formative, in coerenza con le caratteristiche del profilo, il *Dirigente in pectore* tende a privilegiare l'aggiornamento su contenuti inerenti alla gestione delle risorse umane.

**Il Tecnologo** – Il secondo profilo in termini di consistenza è quello del *Tecnologo*, che comprende 266 quadri (24,9%, un quarto del campione) che si sono riconosciuti nella metafora “il Quadro è un profilo caratterizzato da elevata esperienza e capacità tecnica”.

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 all'esperienza complessiva. Ciò potrebbe dipendere dal fatto che il titolo di studio non raggiunge il livello universitario come invece per una elevata quota di quadri.

Le imprese offrono di questo profilo una descrizione abbastanza simile, a iniziare dall'incidenza quantitativa (24,9% vs. 24,3%) fino ad alcune peculiarità del profilo, con particolare riferimento alla limitata autonomia decisionale. È infatti un profilo in netta opposizione a quello del *Dirigente in pectore* poiché risulta avere scarsa autonomia. Infatti, non solo non gestisce alcun collaboratore ma non dispone di alcun budget per il raggiungimento dei propri obiettivi e spesso risponde gerarchicamente a un altro quadro.

Considerata la sua anzianità lavorativa, possiede molta esperienza e ritiene di avere fatto carriera proprio in virtù del riconoscimento di capacità e competenze acquisite sul lavoro. 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.

Essendo cresciuto professionalmente attraverso l'esperienza, tende ad identificare nel confronto con altri colleghi la possibilità di aggiornarsi e sviluppare le proprie com-

petenze. Difficilmente ricorre ad occasioni di formazione strutturata (se non attraverso piattaforme di e-learning) e non risulta aver partecipato negli ultimi tre anni a iniziative di formazione promosse e organizzate da Quadrifor. Una differenza sostanziale con la rappresentazione offerta dalle imprese riguarda la disponibilità effettiva di occasioni di formazione: secondo le imprese, infatti, la partecipazione ad iniziative di formazione strutturata è superiore a quanto espresso dai diretti interessati.

I fabbisogni di formazione sembrano concentrarsi, per questo profilo, sul rafforzamento di competenze relative alla gestione dei processi di comunicazione nel proprio ambito organizzativo e alla realizzazione di report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale.

**L'Integratore organizzativo** – Il cluster consiste di un più ridotto numero di quadri (13,9%), i quali si identificano in due metafore: “Il quadro svolge prevalentemente una funzione di integrazione organizzativa” e “Il quadro è un lavoratore che più di altri non guarda l'orologio”. Lavora in aziende operanti prevalentemente nel settore dei servizi e della consulenza alle imprese e si tratta di una figura relativamente giovane, in quanto lavora da 5-10 anni e ha fatto carriera 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 conseguito e alle esperienze formative.

Vive una condizione di sostanziale indeterminazione rispetto alla possibile evoluzione del proprio percorso professionale in quanto non si ritiene ancora in grado di valutarla. Ciò è in parte dovuto al fatto che si trova in una fase iniziale della propria carriera, ma può giocare un ruolo anche la specifica funzione di integrazione organizzativa assolta da questa tipologia di quadro, che rende meno visibile il contenuto della competenza, offuscando la progressione di carriera.

A parziale riprova, si dichiara insoddisfatto soprattutto per la scarsa possibilità di influire sulle strategie aziendali. A ciò si aggiunge il fatto che gli vengono richieste competenze non strettamente riguardanti il proprio ambito specialistico di pertinenza, percependo come frustrante l'eccessiva varietà delle mansioni e dei compiti assegnati.

Un ulteriore elemento di insoddisfazione riguarda le attuali modalità di aggiornamento offerte dall'azienda, centrate soprattutto sul confronto con colleghi con problematiche lavorative simili e su ciò che la propria esperienza lavorativa gli consente di acquisire. Proprio a causa di questa insoddisfazione, sono molte le competenze che l'*Integratore organizzativo* ritiene dovranno essere rafforzate in futuro, a cominciare dallo sviluppo della consapevolezza di ruolo fino a competenze relative alla capacità di gestire le relazioni all'interno del proprio team e di organizzare e coordinare il lavoro di collaboratori.

La percezione di questo profilo da parte delle imprese presenta alcune significative diversità rispetto alle auto-rappresentazioni dei quadri, ad iniziare dalla loro presenza in azienda, con una quota pressoché doppia di quella indicata dai diretti interessati (26% vs. 13,9%).

Le aziende ribadiscono inoltre di provvedere al loro effettivo inserimento in percorsi di sviluppo attraverso l'organizzazione di corsi di formazione (anche se viene

sottolineata la necessità di mirare maggiormente le iniziative a concrete esigenze di aggiornamento) e promuovendo la partecipazione ai corsi realizzati da Quadrifor. Le competenze che dovranno essere rafforzate nel futuro escono dai limiti della funzione di integrazione e riguardano le capacità di programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale, di realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario, di saper posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi.

Sono notizie “non in contrasto”<sup>5</sup> quelle relative alle responsabilità gestionali che, secondo le imprese, sono assegnate agli *Integratori organizzativi*: essi, infatti, gestiscono un proprio team di collaboratori, dispongono di un budget da gestire secondo gli orientamenti dettati dalla Direzione, condividono gli obiettivi produttivi con un gruppo di lavoro più ampio. Si tratta quindi di quadri considerati dall'azienda determinanti per il raggiungimento degli obiettivi di performance.

**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 della consulenza alle imprese. Si occupa di controllo di gestione e lavora nell'attuale azienda come quadro da 6-10 anni.

I suoi obiettivi sono determinati dal proprio responsabile, in genere 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 lamenta insoddisfazione nei confronti delle attuali modalità di aggiornamento offerte dall'azienda che, come nel caso dell'*Integratore organizzativo*, 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 aggiornamento proprio attraverso i canali informativi dell'Istituto (sito, newsletter etc.).

Per affrontare in modo efficace le sfide del proprio futuro professionale ritiene prioritario un aggiornamento e rafforzamento delle competenze riguardanti l'analisi degli scenari in un mercato sempre più complesso, la gestione dei cambiamenti organizzativi, la valutazione delle competenze e delle performance dei propri collaboratori. La varietà delle esigenze di aggiornamento è certamente una conferma dell'ampio raggio di mansioni e competenze che vengono necessariamente richieste ad un solutore di problemi aziendali, così come del valore strategico ad esse attribuito.

Come nel caso dell'*Integratore organizzativo*, si assiste anche per il *Solutore di problemi* ad una percezione dell'incidenza del profilo, tra le imprese, marcatamente differente: il 24,1% rispetto al 10,7% indicato dai quadri. In questo caso non si evidenziano, però, né altre dissimilarità né informazioni aggiuntive significative.

<sup>5</sup> Si tratta cioè di “informazioni aggiuntive”, quindi né a conferma né in opposizione, non essendo desumibili statisticamente anche dalle informazioni raccolte presso il campione di quadri.

**Il Quadro senza identità** – L'ultimo profilo, riguardante un quadro del campione su dieci (9,9%), a dispetto della sua denominazione identifica un cluster tra i più omogenei al proprio interno e più fortemente caratterizzati. In esso si riconoscono i quadri che considerano il proprio ruolo niente di più che un'espressione contrattuale. Hanno un'apprezzabile esperienza di lavoro (16-24 anni) ed operano soprattutto nelle aree funzionali della produzione tecnica e dei sistemi informativi e TLC interni, prevalentemente in aziende di informatica.

Pur con una lieve differenza, la stima della quota di quadri identificabili con questo profilo effettuata dalle imprese mantiene lo stesso ordine di grandezza (8,6%). Ne riconoscono la presenza anche le imprese che operano nel settore delle attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni, spesso di medio-grandi dimensioni (50-249 addetti) e facenti riferimento a gruppi societari.

È un profilo che presenta una bassa autonomia decisionale. Infatti, pur trattandosi di quadri in possesso di un livello di istruzione molto elevato (titolo universitario, anche con il conseguimento di master e dottorato di ricerca), non dispongono né di un proprio team di collaboratori né di alcun budget per il raggiungimento degli obiettivi assegnati e spesso rispondono gerarchicamente ad un altro quadro.

Le aziende per cui lavorano non offrono strumenti per favorire la crescita professionale e i quadri di questo cluster sono consci del fatto che, pur non essendo al momento in grado di valutare le possibili evoluzioni della propria carriera, dovranno cambiare azienda per migliorare la propria posizione professionale. A conferma di ciò, tra i fattori di maggiore insoddisfazione sono indicate 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. Sono invece motivi di soddisfazione la flessibilità dell'orario di lavoro e la buona retribuzione economica.

Sono convinti assertori dell'utilità della formazione per promuovere lo sviluppo professionale. Si tratta di un dato coerente con le statistiche nazionali ed europee che indicano una maggiore disponibilità alla formazione da parte di chi possiede un livello di scolarizzazione superiore.

Ma anche per questa tipologia la formazione programmata dall'azienda – prevalentemente orientata al confronto con colleghi che operano su problematiche lavorative simili – non è ritenuta adeguata alle proprie esigenze. L'aspettativa è altresì di un maggiore investimento aziendale nella programmazione di corsi di formazione mirati. Anche per questo, i quadri di questo gruppo si tengono periodicamente aggiornati sulle opportunità di sviluppo delle competenze attraverso i siti internet di vari enti formazione e le riviste specialistiche.

Tra le competenze che vorrebbero vedere rafforzate tramite le attività formative vengono annoverate la capacità di realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi, l'elaborazione di piani di marketing e la capacità di gestire le relazioni con i propri collaboratori.

Un ultimo dato di rilievo riguarda il fatto che dalle imprese è ritenuta una figura importante, ma che in prospettiva perderà sempre più peso e sarà meno presente in futuro. Tale situazione può essere interpretata alla luce di una più generale tendenza: la figura del quadro tende ad assumere sempre di più e sempre più rapidamente una

valenza strategica per la performance dell'impresa, mentre tendono a diminuire quelle figure per le quali il ruolo rappresenta il conseguimento di un livello contrattuale indipendente dalle effettive mansioni gestionali.

## Conclusioni

Gli studi e le ricerche sui *middle manager* hanno rimarcato, per decenni, la loro importanza e strategicità nel porsi come “cinghia di trasmissione tra il *top management* e chi opera a contatto dell'utenza”. Ai quadri veniva assegnata, nella letteratura scientifica di quegli anni, la fondamentale funzione di “traduzione” delle strategie in effettivi comportamenti, in performance individuali e collettive. Il ruolo che ricaviamo oggi da questa ricerca è ben diverso. L'aggettivo “strategico” non riguarda il posizionamento del ruolo nelle dinamiche aziendali, bensì denota il suo contenuto professionale. I quadri sono chiamati oggi a concorrere a formulare le strategie di sviluppo del business, interpretando gli scenari, analizzando i “numeri” dell'impresa (anche quando inseriti in funzioni diverse e non specializzate nel trattamento di dati amministrativi e finanziari), individuando le formule che possono contribuire all'innovazione dei prodotti, dei processi, dell'organizzazione del lavoro e del rapporto con il mercato.

Nelle aspettative delle imprese ciò si traduce nel pieno concorso al change management, che il quadro tende ad affrontare dotandosi di modelli e strumenti di gestione dei progetti, anche con il conseguimento – sempre più frequente – di certificazioni internazionali. Ma in una condizione di cambiamento radicale e di instabilità, è altrettanto consapevole della necessità di dotarsi di strumenti di monitoraggio, da un lato, e di abilità “improvvisative” e di gestione delle variazioni, dall'altro. Il tutto rendendo “discorsivamente” coerente il modello di gestione, soprattutto nelle relazioni con i collaboratori, con i superiori, con i clienti e i fornitori.

Peraltro, se ai quadri sono attribuite maggiori responsabilità, è altrettanto vero che le imprese sono attraversate da una crescente attesa di responsabilizzazione e di “imprenditorialità” non solo nei loro confronti ma di tutti i livelli dell'organizzazione. In tal senso si colloca una tendenza, ancora accennata e debolmente rilevata negli approfondimenti qualitativi della ricerca, a prevedere ulteriori trasformazioni del profilo in ragione di ricadute “a cascata”, sui livelli sottostanti, delle competenze legate al raggiungimento dei risultati di business.

Ad oggi il *middle manager* si pone come figura di frontiera, stando dentro i confini e oltrepassandoli quando necessario. Quadrifor, in un periodo in cui la formazione “a catalogo” sembrava oramai ampiamente superata dalla “formazione su misura”, tagliata sulle esigenze specifiche delle imprese, ha investito sulla realizzazione di un proprio ventaglio di offerta, selezionando le proposte formative più rispondenti ai bisogni dei quadri e delle imprese iscritte. Si è rivelata nel tempo un'operazione che ha garantito – al di là della qualità dei risultati formativi raggiunti – l'offerta di un servizio indiretto ma ritenuto fondamentale dai quadri: la possibilità di mettersi a confronto con altri pari, provenienti da imprese diverse e operanti in differenti settori, e fertilizzare le proprie concezioni del business.



Sempre più frequentemente, inoltre, è avvertita la necessità di creare “setting” di confronto tra manager e figure diverse, sia interne all’organizzazione che all’esterno di esse. È una tendenza al “cross-fostering” già rilevata nelle recenti analisi sui processi di innovazione nelle imprese (cfr. Richini P., 2015), che vede con sempre maggiore frequenza l’organizzazione di “tavoli” aperti anche a clienti e fornitori per l’individuazione di soluzioni innovative.

L’indagine ha permesso di evidenziare anche i “grandi assenti” nel panorama delle nuove competenze, segnatamente quelle legate alla gestione delle nuove opportunità legate all’economia digitale. Si tratta di uno scarto che evidenzia il forte ritardo delle imprese italiane, già evidenziato in sede comunitaria (oltre ai già citati Empirica, 2014 e European Commission, 2015, si veda anche il recente articolo di Iacono N., 2015) e per il quale è necessario che vi sia un forte impegno di tutti i soggetti pubblici e privati già sensibili, anche oltre la Coalizione Nazionale delle Competenze Digitali promossa dall’Agenda Digitale Europea.

Un secondo rilevante contributo della ricerca consiste nell’individuazione di cluster, permettendo di descrivere tipologie di *middle manager* nelle PMI del terziario con differenti percorsi di accesso e sviluppo della professione, responsabilità gestionali e, soprattutto, fabbisogni di orientamento e formazione diversificati. Ne deriva la possibilità di identificare modalità di sostegno della formazione continua dei *middle manager* correlate alle loro specificità, nonché di sperimentare modalità di comunicazione mirate su obiettivi di sensibilizzazione allo sviluppo delle competenze e della professionalità.

In nuce, inoltre, l’articolazione in cluster consente di tracciare ipotesi di evoluzione dei modelli di organizzazione del lavoro nelle imprese private del terziario. Come si è potuto notare, tipologie specifiche di quadri si associano a modelli di imprese distinguibili per settori, dimensioni, concezioni del management, culture organizzative e approcci allo sviluppo delle risorse umane. È probabile che in futuro vedremo il prevalere o il decrescere di cluster specifici in relazione all’evoluzione del settore e dei modelli di business che le imprese adotteranno.

## Bibliografia

- European Commission – Digital Agenda for Europe, *The Digital Economy and Society Index 2015*, European Commission, Bruxelles, 2015.
- Empirica, *e-Skills in Europe. Italy Country Report*, European Commission, Bruxelles, 2014.
- Iacono N., “Nelle competenze di e-leadership l’Italia è malata grave”, *AgendaDigitale.eu*, 22 luglio 2015, <[http://www.agendadigitale.eu/competenze-digitali/nelle-competenze-di-e-leadership-l-italia-e-malata-grave\\_1581.htm](http://www.agendadigitale.eu/competenze-digitali/nelle-competenze-di-e-leadership-l-italia-e-malata-grave_1581.htm)> [consultato il 1 settembre 2015].
- Quadrifor, *Ricerca sull’evoluzione del Profilo dei Quadri intermedi del Terziario*, Quadrifor, Roma, 2008.
- Richini P. (a cura di), *Modelli di governance territoriale per sviluppare innovazione e conoscenza nelle PMI: i risultati di un’indagine qualitativa in tre regioni italiane*, Roma, ISFOL - I libri del Fondo sociale europeo, 2015.

Savini Zangrandi R., Richini P. (a cura di), *Middle management del terziario. Evoluzione di un ruolo*, Guerini Next, Milano, 2015.

WEF, INSEAD, *The Global Information Technology Report 2014. ICTs for Inclusive Growth*, World Economic Forum, Geneva, 2015.

**Per citare questo articolo:** Pierluigi Richini, *Profili manageriali e fabbisogni formativi dei quadri del terziario. Cosa cambia nelle imprese del commercio e dei servizi*, "Osservatorio Isfol", V (2015), n. 3, pp. 69-86.