

# **Quadri: manager tra presente e futuro**

Indagine promossa da Federmanager Liguria

*A cura di Teresina Torre e Luca Persico*

Dicembre 2021

## Premessa

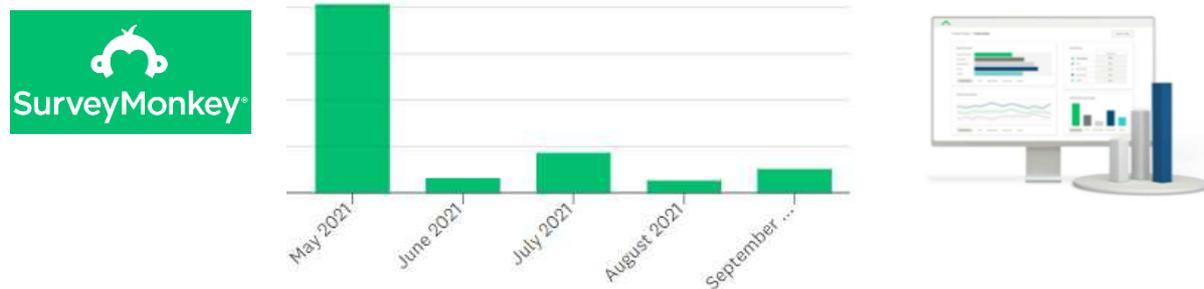
Il presente report rappresenta un primo approfondimento delle risposte ai questionari raccolti relativamente all'indagine, promossa da Federmanager Liguria e svolta dall'Università di Genova, finalizzata a *“scattare una fotografia chiara ed aggiornata dell'effettiva situazione dei quadri relativamente alle attività in carico, alle esigenze, alle aspettative e prospettive, in particolare con riferimento alle Aziende Industriali presenti sul territorio Ligure”*.

Il questionario è stato predisposto dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Economia-Unige in collaborazione con Federmanager Liguria.

L'indagine è stata somministrata online tramite la piattaforma SurveyMonkey.

Il caricamento a sistema del questionario e la predisposizione dei raccoglitori virtuali è stata effettuata da Unige, la diffusione del link al questionario è stata effettuata da Federmanager Liguria attraverso le proprie liste di contatti e le piattaforme social.

Il questionario è rimasto disponibile online da maggio a settembre 2021.



Alla chiusura dell'indagine ne è risultato un campione di comodo così composto:

- 74 questionari compilati al 100%
- 8 questionari compilati parzialmente ma utilizzabili
- 37 questionari inutilizzabili perché troppo incompleti.

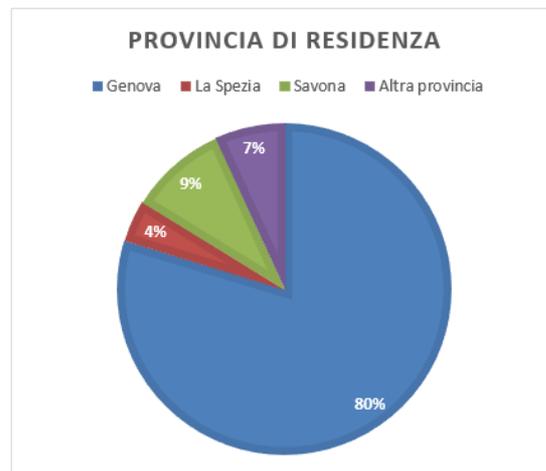
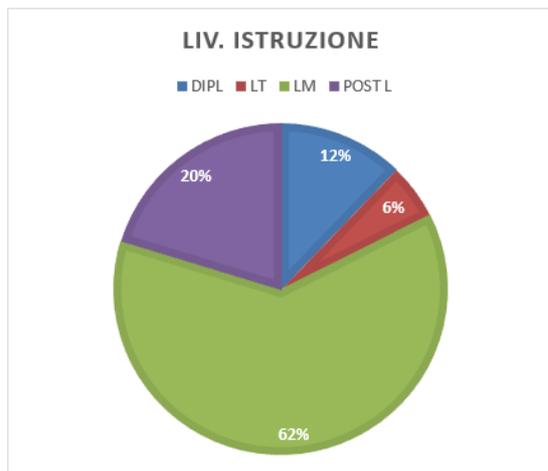
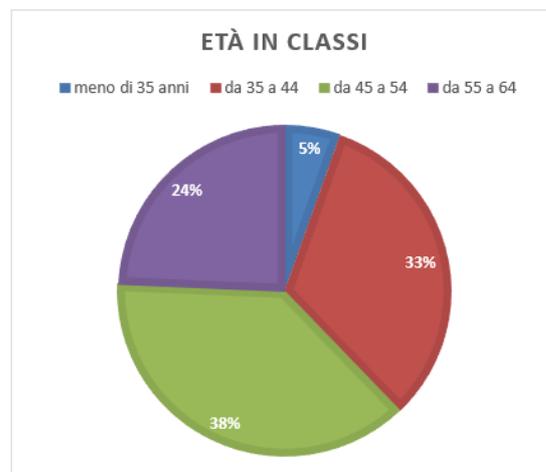
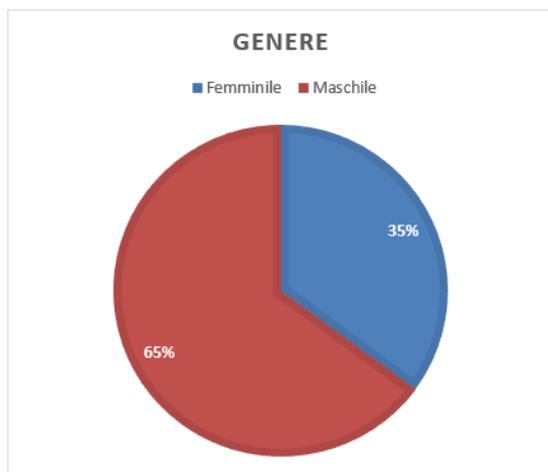
Il presente report si basa pertanto su 82 unità statistiche campionarie. Tale campione appare sufficientemente ampio rispetto all'obiettivo di raccogliere informazioni utili per comprendere la condizione attuale dei quadri in Liguria e per riflettere sui temi che possono costituire oggetto di particolare interesse per questa figura professionale.

Tuttavia, lo schema di campionamento adottato, non essendo di tipo probabilistico, non garantisce pienamente il rispetto delle condizioni di applicabilità dell'inferenza statistica. In altri termini, le persone che hanno risposto al questionario non costituiscono un campione casuale - e dunque rappresentativo dell'intero universo dei quadri liguri - in quanto il metodo di selezione del campione è potenzialmente affetto da *selection bias*, stante la modalità di diffusione e gli interventi di sollecitazione che sono stati messi in campo per favorire la sensibilizzazione e l'attenzione nei confronti dell'iniziativa.

## Profilo anagrafico del rispondente

Come si può osservare dai diagrammi a torta sottostanti, il rispondente è prevalentemente un soggetto di genere maschile (il 65%, a fronte del 35% di componente donne), di età media di circa 47 anni (che cade nella fascia di età maggiormente presente, quella ricompresa tra 45-54 anni, cui appartiene il 38% dei rispondenti), con un livello di istruzione decisamente alto (le risposte riferite a laurea magistrale e percorsi post-laurea arrivano ad oltre l'80%).

I rispondenti risiedono prevalentemente in provincia di Genova (80%), poi nelle province di Savona e La Spezia, nessuno nell'imperiese, mentre il 7% risiede fuori Liguria.



## Profilo dell'azienda in cui lavora il rispondente

Per quanto concerne la tipologia di azienda, le risposte ricevute fotografano la seguente situazione.



La maggior parte dei quadri che hanno risposto all'indagine lavora in un'azienda la cui sede è localizzata in provincia di Genova. Pochi sono i rispondenti le cui aziende sono collocate nel territorio delle province di Savona e La Spezia, mentre nessuno è dipendente di un'azienda dell'area imperiese. Il dato pare essere fortemente correlato alle aree di residenza dichiarate dai rispondenti. Il 21% delle compilazioni riguarda quadri che lavorano fuori regione ed in prevalenza in Lombardia.

### Settore Economico in cui opera l'azienda

Servizi (es. trasposto e logistica, comunicazione, finance, insurance, servizi di elaborazione dati, formazione, consulenza, ecc.)	53.7%
Industria (es. manifatturiera, chimica, farmaceutica, siderurgica, meccanica, metalmeccanica, elettronica, edilizia, tessile, ecc.)	42.7%
Commercio	2.4%
Pubblica amministrazione	1.2%

### Dimensione dell'azienda

Micro impresa (meno di 10 dipendenti e fatturato < 2 mln di Euro)	1.2%
Piccola impresa (meno di 50 dipendenti e fatturato < 10 mln di Euro)	6.1%
Media impresa (meno di 250 dipendenti e fatturato < 50 mln di Euro)	18.3%
Grande impresa (le rimanenti)	74.4%

### Appartenenza ad un gruppo

Appartiene ad un gruppo	63.4%
Indipendente	36.6%

### ... IN ESTREMA SINTESI

**Settore economico:** Industria e Servizi  
**Dimensione aziendale:** Grande impresa  
**Appartenenza ad un gruppo:** sì  
**Posizione nel gruppo:** azienda controllata

### Tra le appartenenti ad un gruppo:

#### Posizione dell'azienda nel gruppo

Capogruppo controllante	15.4%
Azienda controllata	84.6%

### Tra le aziende controllate:

#### Localizzazione della capogruppo

Estero	45.5%
Italia (fuori regione Liguria)	52.3%
Liguria	2.3%

Il settore preponderante è quello dei servizi (54%) seguito da quello dell'industria (43%). È però opportuno segnalare il fatto che il campione selezionato non viene pienamente descritto e rappresentato dal solo settore economico in cui opera l'azienda. Incrociando infatti il dato del settore economico in cui il quadro dichiara operare l'azienda con quello relativo al contratto di lavoro (CCNL),

si osserva che il 42% dei rispondenti indica come contratto di appartenenza quello meccanico/metalmecanico; il 17% contratti nei settori dell'energia, chimica, marittimo, trasporti, telecomunicazioni; 14% contratto postale e solo il 14% nei servizi. E' ragionevole ritenere che l'indicazione "servizi" sia influenzata in particolare dall'area aziendale e dal mestiere del rispondente.

#### Contratto di lavoro

Meccanici e metalmecanici	42%
Postale	14%
Servizi	14%
Enti Pubblici	4%
Energia e petrolio	4%
Telecomunicazioni	4%
Chimica	3%
Marittimi	3%
Trasporti	3%
Altro	7%

Dal punto di vista dimensionale, le imprese cui appartengono i rispondenti sono per lo più di media o grande dimensione (rispettivamente il 18% e il 74%).

Inoltre, circa 2/3 di esse appartengono ad un gruppo; di queste, la maggior parte (85%) delle aziende in cui lavora il rispondente non è l'azienda controllante. In tal caso allora, l'azienda controllante si trova in Italia nel 55% dei casi e all'estero nei restanti.

## Profilo professionale e prospettive del rispondente

Su questo tema si concentra la parte più corposa del questionario.

Per approfondire il profilo professionale delle persone che hanno risposto al questionario, si sono proposte domande di inquadramento e alcune più focalizzate sulle condizioni del singolo rispondente.

#### In quale area aziendale lavora?

Amministrazione, finanza e controllo	25,6%
Produzione	24,4%
Risorse umane	11,0%
Information technology	11,0%
Vendite	9,8%
Pianificazione strategica	6,1%
Marketing	6,1%
Acquisti e gestione fornitori	3,7%
Supporto clienti	2,4%

In questa sezione del questionario, la prima domanda posta si riferisce all'area aziendale di inserimento. Circa la metà dei rispondenti dichiara di lavorare in due specifici ambiti aziendali: amministrazione, finanza e controllo (25,6%) e produzione (24,4%), mentre gli altri si collocano, con percentuali molto inferiori, distribuiti in quasi tutte le aree.

**Da quanto tempo è diventato quadro?**

---

da meno di un anno	4,9%
da 1 a 2 anni	3,7%
da 3 a 5 anni	22,0%
da 6 a 10 anni	14,6%
oltre i 10 anni	54,9%

**Ha raggiunto la qualifica all'interno dell'azienda in cui lavora attualmente?**

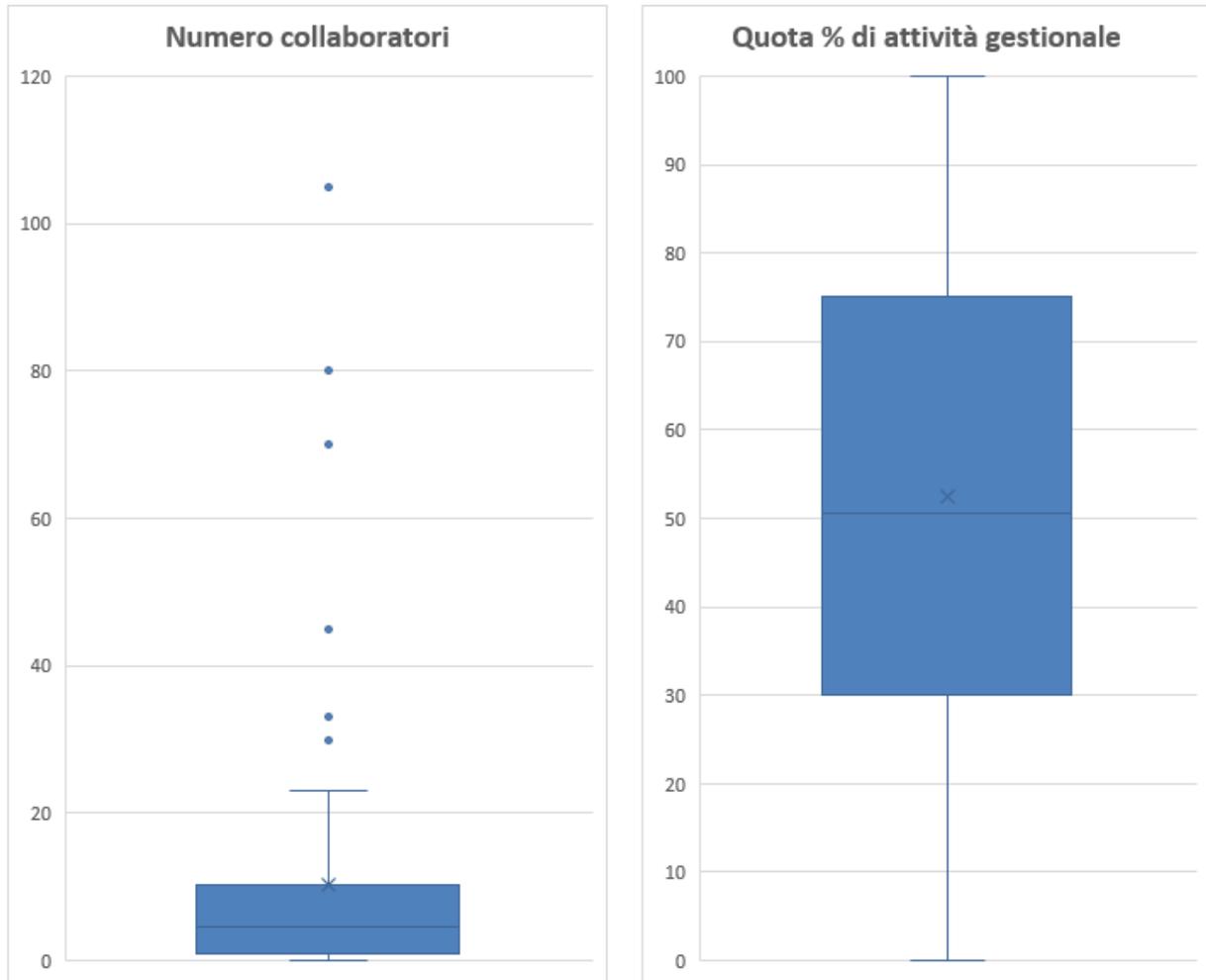
---

SI	54,9%
NO	45,1%

Circa il 70% dei rispondenti è diventato quadro da più di 5 anni e poco più della metà del campione (il 55% circa) ha raggiunto tale qualifica all'interno della stessa azienda in cui lavora adesso.

Per comprendere meglio le condizioni professionali, viene richiesto anche di specificare il numero di collaboratori che il nostro rispondente gestisce al momento della compilazione e la quota percentuale di tempo lavorativo che lo stesso dedica all'attività di tipo gestionale rispetto a quello devolto alle specificità del proprio mestiere. Si tratta di due indicatori importanti per cogliere appunto la connotazione gestionale di questa figura.

A tal proposito si riportano i due Box-Plot relativi alla variabile "Numero di collaboratori" (sulla sinistra) e alla variabile "Quota % di attività gestionale" (sulla destra).



Si osserva che la variabile “Numero di collaboratori” presenta una forma fortemente asimmetrica. Questa è dovuta alla presenza di un numero non trascurabile di valori anomali. Il numero di collaboratori che i rispondenti dichiarano di gestire infatti è molto variabile. Entrando nel merito, si osserva che nel 21% dei casi viene risposto di non dover gestire nessun collaboratore. Ci sono poi risposte particolarmente difformi dalle altre (si osservano infatti valori pari a 45, 70, 80 e 105). Il valore medio risulta essere 10 unità di personale, ma – come evidente da quanto indicato - tale valore è fortemente influenzato dall’ampiezza dei dati. Prendendo come riferimento la mediana – che può costituire un indice di sintesi, in quanto meno affetto dall’influenza dei valori anomali - si può sintetizzare la variabile “numero di collaboratori gestiti” come pari a 4.

Per quanto riguarda la variabile “Quota % di tempo dedicato all’attività gestionale”, si nota invece una distribuzione simmetrica e priva di valori anomali. Mediamente i rispondenti dichiarano di dedicare il 52% del loro tempo all’attività gestionale, ma 1/4 di essi dichiara di dedicare oltre il 74% del proprio tempo a tale attività.

Queste ultime variabili vengono inserite nelle due tabelle successive che esaminano ulteriori domande proposte all'attenzione, al fine di caratterizzare meglio talune risposte.

In particolare, con riguardo al giudizio di coerenza tra la qualifica di quadro ed i compiti effettivamente sviluppati, si osserva quanto segue.

**Complessivamente ritiene che il lavoro che lei svolge sia coerente con la qualifica di quadro?**

<b>Risposte:</b>	<b>%</b>	<b>Numero di collaboratori</b>	<b>Quota attività gestionale</b>
Assolutamente NO	3,7%	37,0	80,7
più NO che SI	35,4%	6,9	50,8
più SI che NO	25,6%	5,7	54,6
Assolutamente SI	35,4%	14,0	49,8
Totale complessivo	100,0%	10,2	52,5

Si può sottolineare come coloro che si trovano a coordinare un gran numero di collaboratori e che dedicano la maggior parte del proprio tempo ad attività di tipo gestionale, non giudicano coerente la qualifica di quadro da loro posseduta. Al contrario, il giudizio è positivo per coloro che indicano numeri di collaboratori inferiori e un minor impegno gestionale in termini di tempo dedicato.

Un tema sicuramente dirimente della caratterizzazione del quadro concerne il suo essere o meno coinvolto nei processi di definizione delle strategie. Su questo argomento le risposte fornite evidenziano un discreto livello di coinvolgimento.

**Con riferimento al processo di definizione delle strategie aziendali come definirebbe il suo coinvolgimento?**

<b>Risposte:</b>	<b>%</b>	<b>Numero di collaboratori</b>	<b>Quota attività gestionale</b>
Non ne sono a conoscenza	4,9%	7,0	51,3
Ne sono a conoscenza ma non partecipo	29,3%	12,4	47,3
Partecipo marginalmente	35,4%	8,5	58,3
Partecipo attivamente	30,5%	10,4	51,0
Totale complessivo	100,0%	10,2	52,5

Se solo il 5% circa dichiara di esserne escluso, poco meno del 30% dichiara di esserne solo a conoscenza e poco più del 30% dei rispondenti di partecipare attivamente alla definizione delle strategie aziendali. La quota maggiore (oltre il 35%) ritiene di poter dare un contributo di tipo marginale. Nessun legame specifico sembra emergere con riferimento al numero dei collaboratori ed alla correlata attività gestionale.

**Ritiene che il management riconosca il suo contributo in azienda in quanto quadro?**

<b>Risposte:</b>	<b>%</b>	<b>Numero di collaboratori</b>	<b>Quota attività gestionale</b>
Assolutamente NO	6,1%	2,4	25,6
più NO che SI	24,4%	7,7	37,8
più SI che NO	36,6%	12,4	61,7
Assolutamente SI	32,9%	11,0	58,1
Totale complessivo	100,0%	10,2	52,5

Alla richiesta di esprimere il proprio punto di vista sull'apprezzamento manifestato da parte del management verso il ruolo svolto dal quadro, circa il 70% ritiene che il management ne riconosca il

contributo in azienda in maniera decisa. Da evidenziare che sono i quadri più coinvolti nelle attività gestionali e che coordinano mediamente più collaboratori a fornire questa risposta.

**Come giudica il suo rapporto con il management?**

<b>Risposte:</b>	<b>%</b>	<b>Numero di collaboratori</b>	<b>Quota attività gestionale</b>
più negativo che positivo	23,2%	8,8	45,6
più positivo che negativo	47,6%	11,6	54,2
Assolutamente positivo	29,3%	9,0	55,1
Totale complessivo	100,0%	10,2	52,5

Coerentemente, il 77% dei quadri intervistati ritiene il rapporto con il management positivo, mentre poco più del 23% ne ha opinione negativa. Tale giudizio sembra indipendente dallo sforzo effettuato in termini di coordinamento di risorse.

**Rispetto alle competenze che ritiene di possedere, le mansioni che le sono affidate sono coerenti?**

<b>Risposte:</b>	<b>%</b>	<b>Numero di collaboratori</b>	<b>Quota attività gestionale</b>
Assolutamente NO	6,1%	1,0	47,0
più NO che SI	18,3%	7,6	31,6
più SI che NO	39,0%	9,9	54,0
Assolutamente SI	36,6%	13,3	62,2
Totale complessivo	100,0%	10,2	52,5

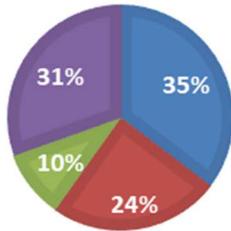
Discorso analogo si può fare riguardo la coerenza delle mansioni affidate con le competenze che il rispondente ritiene di possedere. Il 76% dei quadri intervistati le ritiene coerenti. Quelli più convinti di ciò sono anche coloro che sono più coinvolti nel coordinamento di risorse, fatto che sembrerebbe documentare una consapevolezza sul possesso delle competenze.

**Rispetto alle responsabilità che ha ed ai compiti che svolge, il suo pacchetto retributivo è adeguato?**

<b>Risposte:</b>	<b>%</b>	<b>Numero di collaboratori</b>	<b>Quota attività gestionale</b>
Assolutamente NO	15,9%	19,9	56,8
più NO che SI	34,1%	11,9	53,3
più SI che NO	41,5%	6,8	51,7
Assolutamente SI	8,5%	1,4	45,1
Totale complessivo	100,0%	10,2	52,5

In merito all'adeguatezza del pacchetto retributivo rispetto alle responsabilità e ai compiti assegnati il campione si spacca perfettamente in due. Tale giudizio pare essere strettamente legato al numero di collaboratori coordinati ed all'impegno gestionale. A giudizi più bassi circa l'adeguatezza della retribuzione corrisponde infatti un numero medio maggiore di risorse coordinate ed una quota più alta di attività gestionale.

### Il suo pacchetto retributivo contiene una componente variabile?



- SI, è legata ad entrambe
- SI, è legata alle performance aziendali (fatturato, ROI, EBIT, ...)
- SI, è legata alle performance individuali (premi aziendali)
- NO

Circa il 70% del campione dichiara di percepire una retribuzione che contiene una componente variabile che dipende da componenti legate alle performance proprie e/o dell'azienda, e - di questi - la metà ad una combinazione tra le due.

Nel questionario veniva richiesto di dichiarare anche la presenza di eventuali benefit accessori.

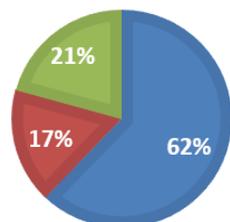
Tra i benefit che i rispondenti dichiarano con maggior frequenza di possedere ci sono, con valori nettamente dominanti, il cellulare aziendale e il PC/tablet aziendale (89%) – quindi sostanzialmente strumenti di lavoro oramai indispensabili. Al secondo posto si colloca l'assicurazione sanitaria, invalidità e/o vita (60%). Seguono poi con percentuali decisamente più basse l'auto aziendale (30%), la carta di credito aziendale (26%) e il piano pensionistico integrativo (24%). Tutte le altre voci sono residuali. Si rileva infine che il 6% dei rispondenti dichiara di non usufruire di nessun benefit.

Tra i benefit che non sono invece posseduti e di cui i rispondenti ritengono sarebbe importante poter disporre vengono inseriti, con buona concentrazione di risposte, l'assicurazione sanitaria, l'auto aziendale, la previdenza integrativa e i servizi alla famiglia.

Le prospettive di carriera rappresentano un altro aspetto interessante da indagare.

Una prima domanda chiede di indicare se la prospettiva della dirigenza sia o meno realistica.

### Ritiene di avere concrete possibilità di diventare dirigente in futuro?



- NO
- Sì, nel breve termine (entro tre anni)
- Sì, nel medio termine

Più della metà dei quadri intervistati non ritiene di avere possibilità di diventare dirigente in futuro. L'atteggiamento di disillusione relativamente alla propria carriera che emerge dalle risposte trova declinazione sia su aspetti di tipo individuale (ad esempio, viene citata l'età del rispondente come elemento ostacolante la prospettiva) sia su motivazioni connesse alle scelte aziendali. In questo ambito si collocano risposte quali l'orientamento mostrato dalle aziende verso strutture più piatte, il contenimento del numero dei dirigenti, se non la loro assenza totale le scelte della casa madre che tendono a penalizzare le sedi periferiche.

Ritiene di avere concrete possibilità di diventare dirigente in futuro?	Classe d'età del rispondente		
	< 45 anni	da 45 a 54	da 55 a 64
NO	32%	68%	89%
Sì, nel breve termine (entro tre anni)	21%	21%	6%
Sì, nel medio termine	46%	11%	6%

Tra i quadri, la quota di coloro che hanno meno di 45 anni e ritengono di poter diventare dirigente almeno nel medio termine è del 67%. Percentuale che scende al 32% tra i quadri d'età compresa tra i 45 e i 54anni, per poi crollare al 12% nell'ultima classe d'età.

Tra quelli che ritengono di poter diventare dirigente, poco meno della metà ritiene di poterlo diventare nel breve termine. Costoro hanno un'età media di 45 anni, dichiarano di aver già superato un assessment in tale direzione e di avere quindi una prospettiva concreta a sostegno della propria affermazione, inoltre coordinano mediamente 16 persone e dedicano mediamente l'80% del loro tempo ad attività di gestione. Infine, è interessante sottolineare che quasi tutti ritengono di poterlo diventare nell'azienda in cui stanno attualmente lavorando.

### Si ritiene complessivamente soddisfatto della sua vita lavorativa?

Risposte:	%	Numero di collaboratori	Quota attività gestionale	Dirigente in futuro?
Assolutamente NO	0,0%	-	-	-
più NO che SI	27,8%	11,7	35,4	13,6%
più SI che NO	55,7%	7,6	57,2	45,5%
Assolutamente SI	16,5%	10,7	64,5	61,5%
Totale complessivo	100,0%	10,2	52,5	39,2%

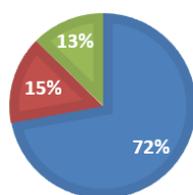
Per quanto riguarda il livello di soddisfazione della propria vita lavorativa si osserva che più del 72% del campione si ritiene molto soddisfatto e che la soddisfazione è direttamente correlata alla “probabilità” di diventare dirigente in futuro (misurata come percentuale di soggetti che dichiarano di avere concrete chance di diventare dirigenti in futuro). Nessuno dei rispondenti sceglie la risposta “assolutamente no”.

### Cosa ritiene più importante nella sua vita lavorativa? (1 = maggiore priorità e 3 = minore priorità)

	Posizione 1	Posizione 2	Posizione 3
Fare carriera e diventare dirigente	22%	27%	52%
Crescere a livello professionale (migliorare le competenze)	39%	41%	20%
Conciliare al meglio la vita professionale con la vita privata	39%	33%	28%

Riguardo la percezione delle proprie priorità in ambito lavorativo, le risposte relative al miglioramento delle proprie competenze ed alla migliore conciliazione tra vita professionale e la vita privata sembrano esprimere le priorità più forti, collocandosi parimerito poco sotto il 40% l’una; lo sviluppo dei contenuti professionali avanza in maniera significativa nella seconda posizione, mentre la terza vede avanzare oltre la metà la risposta sul fare carriera, che resta comunque in ultima posizione.

### Le è stata fornita formazione ad hoc per la sua posizione di quadro?



- NO
- SI, con regolarità
- SI, solo al momento della promozione a quadro

Con riferimento alla preparazione ricevuta in vista della promozione a quadro, è interessante osservare che più del 70% dei rispondenti dichiara di non aver mai ricevuto formazione specifica per la posizione di quadro ricoperta.

Peraltro, alla domanda sui fabbisogni formativi di cui ha consapevolezza, più di 1/3 del campione afferma di non aver bisogno di attività formative.

### Di quale delle seguenti attività formative ritiene di aver bisogno?



Tra chi segnala invece esigenze in questa direzione, prevale la necessità di formazione orientata sia alla gestione dei collaboratori che di quella a contenuti di tipo tecnico-professionale, che viene espressa da 1/4 del totale; l'opzione focalizzata sui contenuti tecnico-professionali è quella che raccoglie il minor numero di adesioni.

## Approfondimento sull'attività sindacale

Una parte specifica del questionario era volta ad esaminare il punto di vista dei rispondenti sul loro interesse verso la rappresentanza sindacale.

### Attualmente è iscritto ad un sindacato e/o associazione di categoria?

SI	35%
NO	65%

### Può indicare il motivo per cui non è iscritto?

Lo ero in passato ma ora non più	10%
Non ho avuto occasione di farlo	32%
Non ritengo utile farlo	54%
Altro	4%

### Ritiene che il suo sindacato/associazione interpreti in maniera adeguata le sue esigenze in ambito professionale?

SI	53%
NO	47%

Poco più di 1/3 dichiara di essere iscritto ad un sindacato. Tra coloro che non sono iscritti prevale la motivazione di tale scelta con un giudizio di non utilità (il 54% opta per questa spiegazione). Un decimo dichiara di esserlo stato in passato, mentre una quota significativa adduce la mancanza di occasioni alla base della non iscrizione.

Tra le altre motivazioni indicate a spiegazione della mancata adesione si segnala in particolare l'assenza di una evidente strategia di fondo volta a capire quale sia l'obiettivo primario per il sindacato relativamente ai quadri, "che non sono percepiti come una priorità".

Con riferimento ai temi che vengono suggeriti dai rispondenti come prioritari, si può segnalare un interesse verso il supporto allo sviluppo di relazioni e network, all'interno di un quadro di una notevole frammentazione dei suggerimenti forniti che non consentono di individuare una linea di tendenza emergente.

**Ritiene che le istanze sindacali dei quadri possano essere più efficacemente espresse:**

in correlazione con quelle di impiegati e operai	16%
in maniera focalizzata esclusivamente sulla categoria	84%

La netta maggioranza del campione ritiene che le istanze sindacali possano essere più efficacemente espresse in maniera focalizzata esclusivamente sulla categoria dei quadri e non in modo coordinato e congiunto a quelle di impiegati e quadri.

**Quali servizi, erogati dal sindacato/associazione, ritiene potrebbero essere di suo interesse?**

Opportunità di networking	49%
Assistenza contrattuale	48%
Assistenza legale	48%
Opportunità di aggiornamento/formazione (seminari, ....)	43%
Rappresentanza	40%
Servizi e consulenza previdenziale	37%
Servizi assicurativi	24%
Consulenza fiscale	20%
Servizi informativi (newsletter, aggiornamento normativo, ...)	19%

Spunti interessanti emergono con riferimento alle tipologie di servizio erogabili da associazioni e sindacati. La possibilità di sviluppare reti di contatto raccoglie il consenso di quasi la metà dei rispondenti; poco sotto si colloca il bisogno di assistenza e al 40% si posiziona l'interesse per la rappresentanza. Da segnalare la richiesta di aggiornamento/formazione che vede adesioni da parte di più di 4 persone su 10. All'ultimo posto si collocano i servizi informativi.

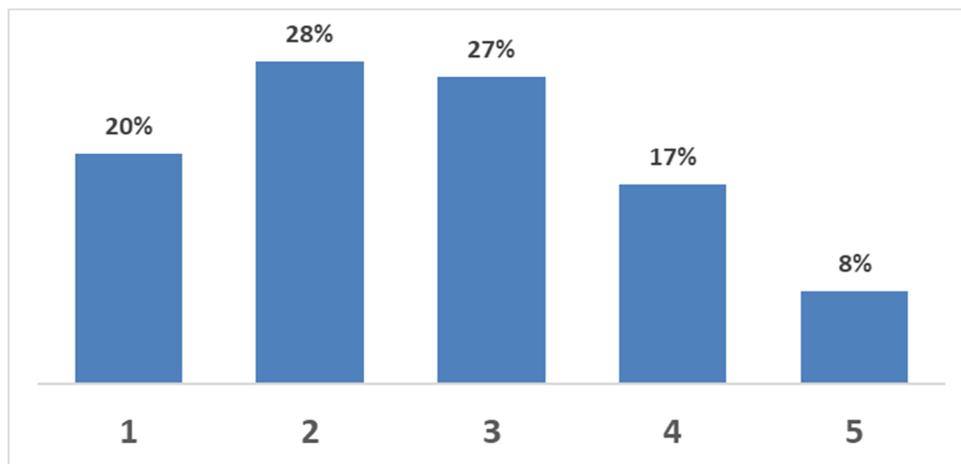
**Approfondimento sull'impatto del COVID**

Tra il momento in cui l'indagine è stata progettata e definita e quello in cui è stato possibile realizzarla si è inserito l'evento del COVID-19; si è deciso pertanto di integrare il questionario con alcune domande esplicitamente riferite alle implicazioni che questo fatto ha avuto sul contesto lavorativo in senso ampio e sulla situazione personale.

Il primo dato interessante concerne l'impatto sulla situazione aziendale.

Alla domanda che chiedeva di valutare l'impatto che si riteneva avesse avuto la pandemia COVID-19 sulle performance dell'azienda, utilizzando una scala di valutazione da 1 a 5 (1 = poco rilevante; 5 = estremamente rilevante), le risposte fornite suggeriscono una modesta rilevanza (alla percezione di maggior peso dà spazio solo l'8% dei rispondenti): poco meno del 50% si concentra infatti sui primi due livelli della scala.

#### Quale impatto ha avuto la pandemia sulla sua azienda?



Per quanto attiene le prospettive di carriera l'impatto del COVID, questo viene dichiarato nullo nel 60% dei casi o addirittura positivo nel 18% dei casi.

**Quale impatto ritiene abbia avuto la pandemia COVID-19 sulle sue prospettive di carriera?**

ha favorito la crescita di competenze di cui potrà avvalermi per fare carriera altrove	7%
l'ha bloccata per lo meno nell'azienda per cui lavoro	17%
ne ha favorito lo sviluppo nell'azienda per cui lavoro	11%
nessuno	60%
altro	5%

**Durante la pandemia la sua azienda ha utilizzato lo smart working?**

SI	100%
----	------

**Come valuta l'esperienza dello smart working?**

assolutamente negativa per mancanza di condizioni organizzative e tecnologiche	1%
assolutamente positiva anche se non eravamo abituati a farlo	66%
assolutamente positiva perché eravamo abituati a farlo	22%
altro	11%

**Cosa ritiene debba essere fatto per proseguire con lo smart working anche dopo l'emergenza sanitaria?**

migliorare gli aspetti organizzativi	34%
migliorare gli aspetti tecnologici	30%
preparare meglio i responsabili	16%
preparare meglio le persone facendo formazione	9%
altro	11%

Lo smart working è stato adottato dalla totalità delle imprese in cui lavorano i rispondenti, in piena coerenza con quanto si è soliti ritenere rispetto alla diffusione di questa modalità. Tale esperienza è stata valutata come assolutamente positiva: per chi aveva esperienza e per chi lo ha approcciato in questa situazione per la prima volta il riscontro arriva all'88%, mentre è dell'1% la quota di coloro che ne danno un giudizio pesantemente negativo.

È quindi evidente che la prosecuzione con lo smart working sia considerata di interesse; su questo punto si ritiene di dover migliorare in prevalenza gli aspetti organizzativi e tecnologici, entrambi segnalati da 1/3 dei rispondenti, mentre percentuali minori – ma pur significative – segnalano la necessità di supportare con formazione i lavoratori smart ed i loro responsabili.

## ALCUNE CONSIDERAZIONI FINALI

- **Chi è il quadro? Una possibile mappatura**

*Il quadro è un uomo di circa 47 anni, con un livello di scolarizzazione decisamente alto, che risiede e lavora in provincia di Genova, in un'azienda di dimensioni medio-grandi che operano in prevalenza nei servizi e industria in senso stretto, la sua area di lavoro è di staff amministrativa in senso ampio o in produzione. È quadro da molto tempo e lo è diventato nell'azienda in cui è inserito ora. Gestisce pochi collaboratori e dedica più di metà del suo tempo all'attività gestionale. Ritiene le sue competenze coerenti con le proprie mansioni e si sente valorizzato dal management, con cui ha un ottimo rapporto. Tutto sommato è soddisfatto del proprio livello retributivo.*

*Nella trama delle risposte si possono intravedere due tipologie*

- *i grintosi, cioè coloro che ritengono di avere ragionevoli probabilità di diventare dirigenti, che hanno quindi aspettative forti e si sentono coinvolti nella propria azienda.*
- *i disillusi, cioè coloro che invece hanno oramai un atteggiamento disincantato sulla propria carriera.*

*I primi sono mediamente più giovani, coordinano un numero significativo di collaboratori e la loro attività gestionale assorbe oltre  $\frac{3}{4}$  del tempo. I secondi lavorano in contesti aziendali maggiormente penalizzanti.*

- **Quale contesto? nuove prospettive in azienda**

*La pandemia ha aiutato a cogliere meglio l'apporto al contesto organizzativo della figura del quadro, che si è trovato a gestire in modalità e contesti nuovi. Questo ha la consapevolezza del valore della risorsa quadro e del contributo che offre e può offrire. Ne consegue una prospettiva di maggiore attenzione verso i lavoratori collocati in quella posizione (cui spesso sono arrivati senza una specifica attività formativa) volta a valorizzare la sua crescita professionale anche nel seguito del rapporto. Se il quadro si rivela nei fatti essere quindi uno sperimentatore, che impara sul campo a gestire e che consolida le sue competenze nel tempo, che non si tira indietro davanti alle responsabilità e, se e quando sollecitato, contribuisce attivamente, può costituire una risorsa chiave per la valorizzazione degli assetti organizzativi.*

- **Quale futuro? Interessanti spazi per strategie mirate**

*Scarso pare l'interesse per l'appartenenza sindacale o per l'adesione ad associazioni di rappresentanza, in linea con quella che sembra essere una percezione sempre più diffusa che privilegia un approccio al lavoro di tipo individualista. Il quadro non ritiene infatti utile l'iscrizione perché a suo parere il sindacato non interpreta adeguatamente le sue esigenze. Al contempo segnala che le specificità della propria posizione siano tali da motivare una rappresentanza sindacale mirata. Tra i punti di maggior interesse, si segnala apprezzamento soprattutto per la possibilità di sviluppare reti, evidenziando quindi la consapevolezza di quanto questo sia importante nel contesto odierno.*