

## Una ricerca sulle donne quadro in Europa – Parte 1<sup>1</sup>

A cura di Eurofound<sup>2</sup>

### Introduzione

In questo secondo decennio del 21° secolo l'ineguaglianza tra uomini e donne rimane una caratteristica saliente del mercato del lavoro europeo. Nonostante una partecipazione crescente alla vita attiva le donne sono perlopiù impiegate in determinati lavori e settori economici. Inoltre la loro mobilità professionale ed il loro avanzamento rimangono limitati.

L'analisi delle differenti condizioni di accesso degli uomini e delle donne ai posti di Quadro e alle funzioni di coordinamento permette di cogliere le ineguaglianze tra loro nel mercato e nelle condizioni di lavoro.

I Quadri rappresentano un gruppo specifico di lavoratori. Essi occupano una posizione strategica e dispongono dei requisiti e del ruolo necessari per influire sulle pratiche e sulle politiche in ambito lavorativo. Questa posizione conferisce loro una doppia missione: contribuire al successo dell'organizzazione e al benessere dei loro collaboratori.

La ridotta presenza delle donne nei posti di Quadro in Europa, nonostante gli anni di politica di uguaglianza tra uomini e donne, illustra l'ampiezza delle difficoltà e sottolinea la necessità di concertare gli sforzi e di mettere in atto delle strategie globali a lungo termine per favorire il cambiamento.

Benché il numero di donne Quadro sia regolarmente aumentato da una decina di anni, la funzione di Quadro rimane essenzialmente riservata agli uomini. Per fortuna alcune condizioni di lavoro favoriscono una maggiore uguaglianza nell'accesso ai ruoli di

---

<sup>1</sup> Traduzione di M. L. Salerno.

<sup>2</sup> La fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro - EUROFOUND -, creata nel 1975, è una agenzia della Ue. Le indagini sono un elemento essenziale della sua missione, volta a fornire informazioni e consulenze di alta qualità a responsabili delle politiche, parti sociali e ricercatori a livello dell'UE e a livello nazionale nonché ai cittadini europei.

Quadro e fanno sperare nel superamento degli ostacoli che frenano l'evoluzione delle donne attive.

Il presente rapporto<sup>3</sup> prende in esame la situazione delle donne che sono riuscite a superare gli ostacoli e che sono titolari del ruolo di Quadro. Esso ha l'obiettivo di determinare se, dopo aver assunto tale ruolo, le donne continuano a scontrarsi con ostacoli che non valgono per i loro omologhi maschili. Le donne e gli uomini vivono forse il loro ruolo di Quadro diversamente? Questa eventuale differenza spiega perché le donne sono sotto-rappresentate nei ruoli di Quadro? La sindrome del soffitto di cristallo riguarda le donne Quadro?

Il rapporto poggia sui dati più recenti tratti dalla *Sesta Indagine Europea sulle Condizioni di lavoro Eurofound* realizzata nel 2015, con aggiornamenti al 2017.

### **Cos'è un quadro<sup>4</sup>?**

Secondo il dizionario *on line* Business Dictionary, un Quadro "è una persona responsabile della esecuzione di un insieme o sotto-insieme di attività in seno ad una Impresa". In genere ha la responsabilità gerarchica di collaboratori e funge da intermediario tra la Direzione e gli impiegati, traducendo gli obiettivi dell'Impresa in piani operativi che assicurano il funzionamento dell'Impresa.

Un Quadro è generalmente descritto come "*inserito a metà tra i due*" essendo insieme responsabile da un lato dei risultati verso la Direzione e dall'altro del supporto e della motivazione verso i collaboratori (The Balance Careers, 2018). Tenendo conto della varietà delle funzioni da svolgere, il Quadro non può essere descritto con una sola di queste caratteristiche.

Per individuare i Quadri ai fini della ricerca europea sulle condizioni di lavoro, il presente studio ha principalmente esaminato due caratteristiche della funzione:

- la denominazione e il contenuto del ruolo, sulla base della classificazione internazionale delle professioni CIP<sup>5</sup> che classifica le professioni in base alle attività e alle finalità comuni svolte nell'ambito di una funzione. Questa classificazione definisce "Quadri" coloro che "*pianificano, dirigono, coordinano e valutano*" le attività di una unità organizzativa (BIT, 2012, p. 87);
- la supervisione del personale, che attribuisce una dimensione gerarchica alla funzione.

---

<sup>3</sup> Fonte: Eurofound (2018), *Women in management: Underrepresented and overstretched?*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Autori: Isabella Biletta, Jack Mullan, Agnès Parent-Thirion e Mathijn Wilkens

<sup>4</sup> Nel pdf in inglese della ricerca il termine è "*women in management*" (trad.: donna manager), nel pdf in francese "*femmes aux postes de cadre*" (trad.: donna Quadro). Abbiamo optato qui per la seconda dicitura.

<sup>5</sup> CIP è un acronimo che indica la Classificazione internazionale tipo delle professioni a cura dell'Ufficio Internazionale del Lavoro

L'indagine europea sulle condizioni di lavoro chiede ai rispondenti se sono incaricati della "supervisione di collaboratori" e se sono "responsabili dei loro aumenti di stipendio, dei bonus o delle promozioni". La combinazione delle risposte a queste domande consente di individuare due gruppi distinti :

- *i non-Quadri*: persone che non hanno né responsabilità di coordinamento secondo le categorie della CITP, né responsabilità gerarchiche;
- *I Quadri con responsabilità gerarchica*: persone che esercitano simultaneamente le funzioni di gestione di alto livello e di coordinamento. Questa funzione ingloba le caratteristiche classiche del ruolo di Quadro, unendo responsabilità e riconoscibilità.

Altre due funzioni presentano caratteristiche di coordinamento e possono essere annoverate – con diverse sfumature - nel concetto di "Quadro":

- *I Quadri senza responsabilità gerarchica*: più di una persona su tre (il 39%) inclusa nella categoria di "Quadro" secondo la CITP non ha alcun collaboratore in termini gerarchici;
- *i responsabili gerarchici semplici ovvero "supervisor"*: persone che coordinano collaboratori, ma che non hanno né il titolo né il potere decisionale di un Quadro; l'1% dei lavoratori che non sono classificati come "Quadri" dichiarano di avere responsabilità gerarchiche (di supervisione).

### **Le principali risultanze dell'indagine:**

1. In Europa gli uomini sono due volte più numerosi nei posti di Quadro. Gli Stati membri con la parità più elevata sono la Lituania, l'Ungheria, la Bulgaria, Cipro e la Lettonia, dove più del 40% dei Quadri sono donne, con 5 punti percentuali al di sopra della media europea.
2. Le donne che esercitano una responsabilità gerarchica sono sotto-rappresentate in quasi tutti i settori economici. La parità tra uomo e donna è un po' più presente nel settore pubblico, benché anch'esso risulti a prevalenza maschile.
3. Le condizioni di lavoro dei Quadri e dei loro collaboratori variano in funzione del tipo di ruolo ricoperto. L'indagine ne rileva tre: il Quadro con responsabilità gerarchica, titolare della denominazione di "Quadro", che esercita funzioni di supervisione; il Quadro senza responsabilità di supervisione; il supervisore che gioca un ruolo importante nella attribuzione di aumenti di stipendio, premi e promozioni dei collaboratori ma che non dispone dello status di "Quadro".
4. Le donne sono più presenti (al 41%) tra i Quadri senza responsabilità gerarchica.

5. Tra i Quadri con responsabilità gerarchica, è più frequente che le donne dirigano altre donne, lavoratori più giovani o lavoratori con contratti atipici.
6. La qualità del posto di lavoro dei Quadri, di qualunque tipo, è migliore di quella dei non-Quadri. I Quadri riportano risultati migliori in cinque dei sette indici di qualità del posto di lavoro definiti da Eurofound, ad eccezione della *intensità di lavoro* e della *qualità del tempo di lavoro*<sup>6</sup>
7. Le donne Quadro con responsabilità gerarchica e quelle con compiti di supervisione segnalano una *intensità di lavoro* superiore ai loro omologhi maschili. Le donne quadro senza responsabilità gerarchica dichiarano invece di essere sottoposte ad una *intensità di lavoro* minore.
8. Il potere è ripartito in modo ineguale tra uomini e donne Quadro. Se da un lato tra i supervisor e i Quadri senza responsabilità gerarchica gli uomini hanno un peso maggiore nelle decisioni organizzative rispetto alle donne, dall'altro lato tra i Quadri con responsabilità gerarchica le donne dichiarano di avere più influenza degli uomini.
9. In generale i Quadri segnalano di godere di un livello di benessere psicologico superiore a quello dei non Quadri. Perché sia così, tuttavia, occorre che tutti i requisiti del ruolo siano presenti, mettendo insieme denominazione, autorità, riconoscibilità e potere nel ruolo. I livelli di benessere risultano inferiori se manca uno di questi elementi. La mancanza del titolo di Quadro, un requisito chiave riferito all' autorità, sembra essere un problema più per le donne, mentre la mancanza di responsabilità gerarchica costituisce una fonte di preoccupazione più per gli uomini.
10. Generalmente le donne segnalano di avere più difficoltà degli uomini a conciliare lavoro e vita familiare. Questo vale anche per i Quadri. A confronto con i loro omologhi maschili, le donne Quadro riscontrano maggiormente queste difficoltà.
11. Le donne Quadro con responsabilità gerarchica sembrano conciliare meglio i loro doveri professionali e familiari rispetto ai supervisor e ai Quadri senza responsabilità gerarchica dello stesso sesso. Esse fanno meno riferimento all'impatto dei loro obblighi familiari sul loro tempo di lavoro. Inoltre consacrano in media meno tempo agli obblighi familiari (legati alla cura e al lavoro domestico)

---

<sup>6</sup> Eurofound (2016), *Sixth European Working Conditions Survey (EWCS)* Publications Office of the European Union, Luxembourg.

I sette indici presenti nel rapporto sono: *il contesto fisico, l'intensità del lavoro, la qualità del tempo di lavoro, il contesto sociale, le competenze, l'autonomia, le prospettive di carriera e il reddito.*

Una sintesi – denominata "*Relazione Generale*" - di questa indagine è stata pubblicata sul n°7-8 /2019 di Learning News

che rappresentano un lavoro non remunerato, probabilmente perchè possono permettersi un aiuto esterno per i lavori domestici e la custodia dei figli.

### **Questi risultati consentono alcune notazioni**

Soprattutto in materia di *influenzamento* e di *presa di decisione*, alcune categorie di donne Quadro non beneficiano pienamente dei vantaggi del loro status.

Nell'esercizio di una funzione di coordinamento queste donne non godono, nella stessa misura dei loro omologhi maschili, del livello di maggiore autonomia e di autorità legati alla funzione.

Per altri aspetti della qualità del lavoro (ad esempio *l'esposizione a rischi fisici*) le donne Quadro sono sottoposte allo stesso livello di rischio dei loro omologhi maschili. Ciò significa che le conseguenze positive legate al fatto di essere donna scompaiono in alcuni ambiti di lavoro.

Le differenze di *intensità di lavoro* fra i tre tipi di ruolo di Quadro sono maggiori presso le donne che presso gli uomini. A questo riguardo le donne supervisor sono sottoposte ad una maggiore intensità di lavoro, rispetto alle altre categorie di Quadri e di non Quadri, uomini o donne che siano.

Parallelamente, le donne Quadro senza responsabilità gerarchica mostrano i migliori risultati per ciò che concerne l'intensità di lavoro, non solo rispetto agli uomini che occupano la stessa funzione, ma anche rispetto a uomini e donne non Quadro.

### **NOTE:**

La seconda ed ultima parte relativa a questa indagine sarà pubblicata nel prossimo numero di Learning News.

La ricerca integrale di 24 pagine con approfondimenti, è reperibile *on line* in inglese all'indirizzo <http://eurofound.link/ef18018> e in francese all'indirizzo <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/policy-brief/2018/women-in-management-underrepresented-and-overstretched>

- [3](#)

