

Il Rilevatore dei “Segnali Deboli” del Mercato del Lavoro di Milano

.....Comune di Milano

.....8 [fYn]cbY'7 YbhfUY'Dc`h]W Y'XY' @Uj cfc

.....Gj]i ddc`9Wt bca]Wt`Y I b]j Yfg]h{

.....Servizio Mercato del Lavoro



Il Rilevatore dei “Segnali Deboli”

GYWbXU'9 X]n]cbY

Milano, bcj Ya VfY 201&

Progetto commissionato e finanziato dal Comune di Milano, Direzione Centrale Politiche del Lavoro, Sviluppo Economico e Università

Diretto e coordinato da Serafino Negrelli, in collaborazione con:



Università degli Studi di Milano BICOCCA

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

Centro Studi e Ricerche L&S – Lavoro e Società

Gruppo di lavoro composto da:

Martina Carlino,
Ivana Fellini
Serafino Negrelli,
Laura Lucia Parolin,
Paolo Rossi,
Emanuela Struffolino,
Daniele Zaccaria.

Rapporto Finale redatto da Ivana Fellini, Serafino Negrelli, Paolo Rossi.

Indice

Premessa	4
Executive Summary	6
1. Focalizzazione tematica e settoriale	12
2. La ricalibratura del panel e le interviste	15
3. Milano, città del lavoro creativo e innovativo	18
4. La filiera milanese della creatività	22
5. La filiera milanese dell'innovazione	27
6. Lo sviluppo del capitale umano di istruzione terziaria	36
7. La proiezione internazionale del capitale umano milanese	39
8. Progetti in corso d'opera: Expo 2015 e "Città della salute"	43
9. Conclusioni	45
Allegati	50
A - La traccia di intervista	51
B – Elenco degli interlocutori intervistati	53

Premessa

In questo rapporto si presentano le attività e i risultati della Seconda Edizione del progetto “*I segnali deboli del mercato del lavoro nel Comune di Milano*”. Il progetto di rilevazione dei segnali deboli del mercato del lavoro nel Comune di Milano è nato nel 2010 su iniziativa del Tavolo dell’Osservatorio del Mercato del Lavoro del Comune di Milano. Il progetto, realizzato dal Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell’Università di Milano-Bicocca nasce con la finalità di valorizzare l’informazione di cui sono depositari - in virtù della loro ordinaria attività - gli interlocutori, gli attori e gli operatori che possono “osservare da vicino” le tendenze del mercato del lavoro locale, non sempre e non tempestivamente colte dai dati e dagli indicatori di monitoraggio occupazionale.

L’analisi dell’andamento di un mercato del lavoro si fonda normalmente sulla disponibilità di dati statistici - che a livello locale possono essere poco significativi - e di dati amministrativi, che presentano a volte non pochi limiti perché costruiti per altri scopi. Inoltre, quasi tutti i dati sono disponibili a distanza di alcuni mesi dal periodo cui si riferiscono e in molti casi non sono in grado di rilevare i segnali di trasformazione del mercato del lavoro finché questi sono deboli. Per questo, può risultare utile integrare l’indispensabile analisi dei dati quantitativi con una raccolta di informazioni qualitative fornite da soggetti che operano a diverso titolo nel mercato del lavoro e ne conoscono alcune realtà, sia pure parziali. Possiamo considerare questi soggetti (dagli operatori sindacali ai consulenti del lavoro, dagli operatori dei servizi per l’impiego pubblici e privati a quelli delle organizzazioni professionali e imprenditoriali) come delle “antenne” in grado di fornire dei “segnali” su quanto sta accadendo nel mercato del lavoro.

Ovviamente tali soggetti sono in grado di raccogliere prevalentemente segnali “deboli”, perché limitati alla particolare esperienza settoriale e largamente fondati su valutazioni personali e informazioni aneddotiche. Ma se il *panel* di *soggetti “antenne”* è costruito in modo adeguato e le modalità di raccolta ed elaborazione delle informazioni seguono un impianto sistematico, questo metodo è in grado di fornire un utile contributo alla lettura dei dati quantitativi, i “segnali forti”, nell’analisi di un mercato del lavoro locale.

Nella *Prima Edizione* il progetto del Rilevatore dei segnali deboli del mercato del lavoro si è più in generale proposto di disegnare e implementare un sistema di raccolta,

elaborazione e valorizzazione dei “segnali deboli” di cambiamento del mercato del lavoro provenienti dal territorio; di strutturare una rete permanente e incrementale di “osservatori” del mutamento del mercato del lavoro milanese; di rilevare e anticipare tendenze settoriali e professionali a supporto dell’intervento istituzionale.

Nel 2012, con la *Seconda Edizione* del progetto, si mira invece ad una “messa a regime” delle attività di rilevazione dei segnali deboli, calibrando il modello sperimentato e rafforzando il focus sull’anticipazione delle tendenze settoriali e professionali che i segnali deboli possono offrire a supporto dell’intervento istituzionale. La prima rilevazione si è confrontata con lo scenario della crisi mondiale, con il suo bilancio a livello locale e, dunque, con la necessità di ricostruire, oltre che le prospettive, le tendenze produttive, occupazionali e professionali recenti, lasciando in secondo piano la dimensione previsionale e anticipatoria sui fabbisogni occupazionali e professionali che invece viene maggiormente considerata in questa Seconda Edizione.

Inoltre, questa Seconda Edizione si concentra sul tema specifico della “buona occupazione” che ha portato a focalizzare l’attenzione sul *ruolo e le caratteristiche del capitale umano ad elevata qualificazione* nel mercato del lavoro milanese e ad osservare il *grado di proiezione internazionale delle attività imprenditoriali locali* e le relative implicazioni per la struttura del mercato del lavoro e delle sue dinamiche.

Il rapporto si articola in una prima parte che presenta gli aspetti più metodologici di questa seconda rilevazione – il *focus tematico* e la conseguente *ricalibratura* settoriale del panel di osservatori privilegiati – e una seconda parte che ne riassume i risultati. Si presentano dapprima i risultati relativi ai principali settori che definiscono le *filiere della creatività e dell’innovazione* milanese, approfondite in virtù dell’importanza che il capitale umano ad elevata qualificazione riveste nelle loro dinamiche. Si discutono poi i risultati relativi allo *sviluppo del capitale umano di istruzione terziaria*, alla *proiezione internazionale del sistema produttivo milanese* e ai *progetti in corso d’opera*, come Expo 2015 e il progetto di Città della salute che potrebbero avere ricadute interessanti sulle dinamiche della domanda e dell’offerta di capitale umane qualificato.

Executive Summary

La seconda edizione del progetto “*I segnali deboli del mercato del lavoro nel Comune di Milano*” riprende il lavoro svolto nella prima edizione del progetto e approfondisce l’analisi di alcuni dei settori portanti dell’economia e del mercato del lavoro nel comune di Milano. Questa seconda edizione condivide con la precedente l’impianto metodologico di raccolta e analisi dei dati, privilegiando quindi l’esame di dati qualitativi ricavati dal confronto con una serie di interlocutori privilegiati, denominati “antenne” del territorio. Questi soggetti sono infatti in grado di offrire una visione approfondita e prospettica sui mutamenti in atto all’interno dei rispettivi settori, permettendo quindi di avere informazioni e impressioni che corredano i dati statistici più aggregati e, al contempo, anticipano tendenze e prospettive.

La precedente edizione del progetto aveva offerto un’analisi ad ampio raggio dei cambiamenti in atto nel mercato del lavoro milanese, considerando una molteplicità di settori imprenditoriali ed aree professionali. Questa edizione si distingue rispetto alla prima per una maggiore focalizzazione, sia settoriale che analitica. In accordo con l’Assessorato Politiche per il Lavoro, Sviluppo Economico, Università e Ricerca del Comune di Milano, si è infatti deciso di concentrare l’analisi su alcune questioni dirimenti:

- il ruolo e le caratteristiche del capitale umano ad elevata qualificazione nel mercato del lavoro locale;
- la proiezione internazionale delle attività imprenditoriali delle imprese e dei professionisti milanesi;
- l’azione dei servizi di *job placement* offerti dalle università milanesi, intesi quali attori ed osservatori privilegiati delle dinamiche di incontro tra domanda e offerta dei giovani a più elevata qualificazione sul mercato del lavoro locale.

Queste scelte sono riconducibili ad alcune convinzioni di fondo, che hanno individuato le questioni sottoposte agli interlocutori. In primo luogo, l’ipotesi che le professioni *high-skilled* siano quelle che possano reggere meglio l’urto della crisi, nonché quelle sulle quali si concentrano le potenziali prospettive di rilancio e ripresa. Da questo punto di vista, la città di Milano, grazie alla forte e distintiva presenza di attività di terziario avanzato, è indubbiamente un osservatorio ideale per cogliere le trasformazioni in atto in questo

ambito. Milano rappresenta inoltre un contesto di eccellenza (a livello nazionale ed internazionale) per alcuni settori, come la moda e il design, ed è sede di numerose attività che operano a livello internazionale. Una questione cruciale, nell'attuale periodo di crisi, è dunque la capacità di imprese e professionisti di competere su scala internazionale: il tema di fondo, da questo punto di vista, è stato quello di rilevare il grado di esposizione internazionale di imprese e professionisti milanesi e individuare quei fattori che facilitano e/o ostacolano la loro presenza a livello internazionale. Infine, la scelta di coinvolgere i servizi di *job placement* è legata alla volontà di approfondire la conoscenza delle dinamiche di accesso al mercato del lavoro dei giovani più qualificati, anche al fine di considerare le criticità emergenti nella composizione della domanda di lavoro.

Queste scelte hanno comportato una "ricalibratura" del panel di osservatori coinvolti nella ricerca. Si sono quindi individuati quei settori e quelle aree professionali che condividono due caratteristiche essenziali: da un lato, l'impiego di capitale umano qualificato e, dall'altro, la presenza (e/o delle prospettive di inserimento) sui mercati internazionali – nonché una forte competizione con imprese e professionisti *high-skilled* internazionali. Nel percorso di ricerca sono dunque state identificate due aree di indagine prioritarie:

- la filiera milanese della creatività, che include i settori della moda e del design;
- la filiera milanese dell'innovazione, che include i settori dell'ICT (*Information and Communication Technology*), della *green economy* e del credito.

Parallela a questi due ambiti di indagine, è stata inoltre condotta con gli osservatori una riflessione sulle prospettive che EXPO 2015 potrebbe alimentare, sia come iniziativa di rilancio dell'economia locale che come evento capace di valorizzare ulteriormente l'immagine di Milano a livello internazionale.

I risultati emersi dal percorso di indagine offrono un quadro a tinte fosche della situazione del mercato del lavoro nei settori ad elevata qualificazione professionale e di rilievo internazionale. Questo è indubbiamente dovuto alla forte crisi che sta colpendo trasversalmente settori imprenditoriali e categorie professionali e che si manifesta prioritariamente con un generalizzato calo della domanda, seguito a cascata da processi di chiusure aziendali e/o ristrutturazioni organizzative che hanno pesanti ricadute in termini occupazionali. Questa tendenza di fondo richiede tuttavia un'analisi più raffinata, per comprendere sia le diverse traiettorie e implicazioni della crisi a livello settoriale e

professionale, sia le opportunità che, viceversa, si possono cogliere in questo pur difficile momento. I “segnali deboli” raccolti permettono quindi di tracciare sia uno specifico profilo milanese di questa stagione di crisi, sia un quadro dettagliato dei mutamenti interni ai vari settori considerati. I risultati della ricerca possono dunque essere valutati attraverso una chiave di lettura che intersechi tendenze settoriali, problematicità inerenti le professioni e caratteristiche specifiche del contesto milanese

Per quanto riguarda le caratteristiche del capitale umano ad elevata qualificazione, si segnalano alcuni elementi di criticità trasversali ai vari settori considerati. Tra questi, spicca la scarsa conoscenza della lingua inglese e la conseguente difficoltà ad interagire efficacemente in contesti internazionali. Molti dei “soggetti-antenne” intervistati evidenziano come la conoscenza dei termini tecnici sia peraltro insufficiente in molti contesti professionali, laddove sono sempre più richieste e necessarie capacità relazionali più articolate e complete (come, per esempio, la capacità di gestire una *conference call* con interlocutori stranieri).

Un ulteriore elemento di criticità condiviso da più interlocutori risiede nella necessità di acquisire competenze trasversali e abilità descrivibili come *soft skills*. Ciò significa abbinare competenze tecniche (rispetto alle quali gli interlocutori riconoscono la buona preparazione del capitale umano milanese) a competenze di *problem-solving* e di comunicazione più articolate. Si segnala, in particolare, l’esigenza di sviluppare profili professionali che abbiano una visione complessiva dei processi produttivi e che sappiano in tal senso interagire più adeguatamente con i committenti, interpretandone e valutandone direttamente richieste ed esigenze. Inoltre, si evidenzia la richiesta di professionisti che associno più competenze tecniche, sempre nell’ottica di una maggior integrazione del rapporto con la committenza (per esempio, ingegneri informatici che dovendo progettare software per la rendicontazione finanziaria conoscano i meccanismi di scorporo dell’IVA).

Un terzo elemento trasversale di criticità consiste nella debole propensione del capitale umano milanese a spostarsi, specialmente verso l’estero. Questo dato può essere spiegato considerando che il bacino locale di offerta di lavoro qualificato mantiene tuttora una certa dinamicità. Inoltre, Milano si pone come polo di riferimento a livello nazionale per molte attività di terziario avanzato, verso il quale molti lavoratori di altre regioni italiane si sono già spostati (rendendo quindi meno probabile un successivo trasferimento).

L'impatto della crisi sui settori imprenditoriali studiati si contraddistingue per la presenza di una serie di sostanziali analogie ma, al tempo stesso, per l'incidenza di significativi elementi di differenziazione. Le analogie si possono sintetizzare nell'effetto selettivo che la crisi ha alimentato: i soggetti più toccati dalla crisi risultano essere, in molti settori, le imprese di piccole dimensioni. Analogamente, il comportamento delle grandi imprese (o, alternativamente, delle imprese più affermate) segue tendenze per molti versi simili: da un lato, si segnala l'abbandono di molte imprese multinazionali (particolarmente vistoso nel settore dell'ICT) che compiono scelte di delocalizzazione completa o parziale degli impianti (lasciando nell'area milanese i reparti che si occupano di marketing e commercializzazione e trasferendo all'estero le attività di ricerca e sviluppo); dall'altro, si registra una sempre più spiccata focalizzazione e polarizzazione verso l'export e verso la produzione di qualità: il caso della moda, con la tenuta (e in molti casi la crescita) delle produzioni di lusso è emblematico da questo punto di vista.

Occorre peraltro registrare che molti settori stanno vivendo un periodo di profonda trasformazione delle dinamiche produttive ed organizzative, a seguito dell'incalzante progresso tecnologico e della sempre più frenetica competizione su scala internazionale. Questo è particolarmente vero nel caso dell'ICT che, per antonomasia, è un settore ad elevatissimo tasso di innovazione. In quest'ottica, la crisi produce effetti contraddittori. Per un verso, si denuncia la perdita di competitività delle imprese locali, che spesso, riducono anche drasticamente le risorse per la ricerca e per la formazione dei propri dipendenti, frenando le possibilità di rilancio e di innovazione; d'altra parte, l'innovazione tecnologica favorisce la comparsa di nuove professionalità, legate soprattutto alle tecnologie *mobile* e al *cloud computing*. Al tempo stesso, emergono le richieste per professionisti capaci di provvedere alla programmazione e gestione integrata di soluzioni di *Customer Relationship Management* ed *Enterprise Resource Planning*.

L'innovazione tecnologica contraddistingue anche l'andamento del settore del credito. Da questo punto di vista, l'introduzione delle tecnologie informatiche consente una sempre più spinta standardizzazione di procedure e prodotti, fino a forme ancor più radicali di innovazione, come le banche che operano esclusivamente (o prevalentemente) online. Tutto ciò alimenta una tendenza di riconversione del personale, verso attività che hanno un sempre più alto contenuto commerciale (raccolta, retail, vendita di prodotti) a discapito di competenze gestionali ed amministrative.

Il settore della *green economy* si distingue per la sua complessa articolazione ed include attività e professionalità molto diversificate: dallo smaltimento dei rifiuti alla produzione e/o commercializzazione di fonti di energia alternative, dalla ricerca di materiali e tecnologie di produzione ecologicamente più sostenibili alla gestione dei processi di mobilità. Molte di queste attività (in particolare quelle legate alla produzione di energia fotovoltaica) hanno registrato una tenuta della domanda anche negli anni più recenti, anche grazie alle politiche di incentivazione finanziaria promosse dagli ultimi governi. Nell'ultimo periodo si inizia però ad avvertire un rallentamento dei ritmi di crescita, dovuto al calo della domanda da parte delle amministrazioni pubbliche e alla riduzione dei consumi privati. In questo settore è comunque molto forte il peso della concorrenza internazionale, in quanto le imprese straniere compiono investimenti più consistenti in ricerca e sviluppo. Ad ogni modo, questo pare essere il settore che ha visto la maggiore proliferazione di nuove professionalità, con l'affermazione di figure quali il *waste manager* e l'*energy manager*, o i consulenti per la pianificazione energetica e i *mobility manager*.

Il settore del *design* sconta il crollo delle filiere dell'edilizia e dell'arredamento. A contenere parzialmente questi dati negativi, si profilano nuove opportunità nella ristrutturazione dell'esistente. Anche in quest'ambito affiorano i segnali di rilevanti cambiamenti nei profili professionali: per esempio, i nuovi architetti sono chiamati ad avere un più spiccato orientamento imprenditoriale e manageriale, per seguire la costruzione di un edificio nella sua complessità ed interfacciarsi con un'ampia rosa di interlocutori.

Infine, nella moda si delinea una forte polarizzazione: le imprese che si collocano nelle produzioni di lusso hanno saputo mantenere ed anche accrescere le proprie quote di mercato, rilanciando peraltro la produzione locale (e valorizzando proprio l'italianità e la "milanesità" di tali produzioni). Si segnala, peraltro, un fenomeno di *skill shortage* rispetto a professioni di carattere artigianale, come quelle sartoriali. Le imprese che invece non rientrano nel rango delle produzioni di lusso hanno invece sofferto maggiormente l'impatto della crisi.

Per quanto riguarda la qualità del capitale umano milanese, occorre evidenziare come vi sia un consenso pressoché unanime sul suo valore, anche a riconoscimento della validità delle istituzioni formative milanesi. I lavoratori *high-skilled* milanesi si distinguono, oltre che per le capacità tecniche e professionali, per la flessibilità rispetto alle condizioni di lavoro offerte.

Da più parti, si riporta tuttavia l'esigenza di avere profili più eclettici e più rispondenti ai ritmi dell'innovazione tecnologica. Questo dato è parzialmente imputabile al ruolo delle istituzioni formative, in quanto ciò che emerge è la carenza di adeguati investimenti aziendali in formazione, che potrebbero colmare sia eventuali lacune curriculari che sostenere specifici percorsi di aggiornamento professionale.

Persiste inoltre il problema delle difficoltà di *matching* tra domanda ed offerta di lavoro, nonché dello scollamento tra aspettative individuali e opportunità professionali. Il confronto con i servizi di *job placement* degli atenei milanesi ha offerto diversi spunti in tal senso. In primis, emerge il problema della sovra-qualificazione di molti neo-laureati rispetto alle offerte di lavoro disponibili: questo vale anche per i laureati con un titolo di studio a forte vocazione professionale (emblematico è il caso degli ingegneri informatici, molto più preparati rispetto alle mansioni che possono dover svolgere). D'altra parte, il bacino locale di offerta di lavoro non risulta essere sempre allineato alla qualità dell'offerta formativa, poiché il tessuto imprenditoriale locale è fortemente sbilanciato verso le dimensioni minori e vede la proliferazione di posizioni a basso valore aggiunto sul piano delle competenze.

Uno dei nodi che è stato infine toccato riguarda l'inquadramento contrattuale dei neo-laureati, con il problema della proliferazione e l'abuso (in termini di un uso indiscriminato e ingiustificato) della formula dello stage. Si ha in tal senso un aumento quantitativo delle offerte di stage (debolmente mitigato dal cambiamento della normativa in materia), nonché il mascheramento, dietro tale formula, di posizioni lavorative sostanzialmente equivalenti a quelle inquadrate con soluzioni contrattuali più stabili.

1. Focalizzazione tematica e settoriale

La seconda edizione del progetto “I segnali deboli del mercato del lavoro nel Comune di Milano” si distingue, rispetto alla precedente, per una diversa e più focalizzata scelta delle questioni oggetto di indagine e, al tempo stesso, per una differente articolazione dei settori imprenditoriali e professionali considerati ai fini dell’indagine.

La focalizzazione tematica si delinea considerando le due principali questioni che, trasversalmente ai settori imprenditoriali e professionali presi in esame, sono state indagate:

- a) *il ruolo e le caratteristiche del capitale umano ad elevata qualificazione* nel mercato del lavoro locale;
- b) *il grado di proiezione internazionale* delle attività imprenditoriali delle aziende locali e le implicazioni di tale fattore per la struttura del mercato del lavoro e le dinamiche di domanda e offerta.

1.1 Il ruolo e le caratteristiche del capitale umano ad elevata qualificazione nel mercato del lavoro locale

Per quanto concerne il primo aspetto, la scelta operata è stata quella di concentrarsi sull’analisi delle professionalità che si distinguono per l’elevata qualificazione che richiedono. L’identificazione di tali professionalità è un compito piuttosto complesso, che è oggetto peraltro di un continuo dibattito. Le componenti di un profilo professionale *high-skilled* sono infatti molteplici e includono sia fattori riconducibili alla dimensione del “sapere”, ossia le conoscenze acquisite lungo il percorso educativo e formativo, sia fattori inerenti le dimensioni del “saper fare” e del “saper essere”: si tratta, in questi ultimi due casi, di elementi che maturano lungo l’esperienza professionale e che, al tempo stesso, intrecciano fattori motivazionali di matrice più squisitamente soggettiva. La definizione delle professionalità ad elevata qualificazione non è quindi esauribile nell’analisi dei curricula formativi che inquadrano l’accesso a determinate professioni. Essa non è d’altra parte desumibile da una semplice analisi delle caratteristiche specifiche dei profili descritti nelle domande di lavoro relative a particolari posizioni. La prospettiva che si è voluto

seguire è stata quella di identificare i tratti e le caratteristiche delle professionalità ad elevata qualificazione, considerando le impressioni dei “soggetti-antenne” che operano sul territorio.

L’ipotesi di fondo, che ha motivato questa scelta di focalizzazione tematica, è che le professionalità *high-skilled* possano, in uno scenario di forte crisi economica, reggere maggiormente l’urto degli effetti più negativi (in termini, principalmente, di perdita di posti di lavoro). Si tratta di un’ipotesi da verificare e da articolare alla luce dei dati che emergono dall’analisi. Parallelamente, ciò che si è voluto osservare e studiare sono le eventuali tendenze di *deskilling* di alcune professionalità, nonché i rischi di una loro “declassazione” in termini di prestigio sociale.

L’area milanese, con la consistente presenza di attività imprenditoriali riconducibili al settore terziario e, di conseguenza, con il notevole sviluppo di professionalità *high-skilled*, rappresenta un caso significativo, sia nell’ottica di un’analisi comparata a livello nazionale (oltre che internazionale), sia per le sue più specifiche dimensioni e caratteristiche locali. Da questo punto di vista, Milano si caratterizza infatti non solo per la presenza di professionisti *high-skilled* in specifici settori (in particolare quelli che sono oggetto della presente indagine), ma anche per la consolidata presenza di istituzioni formative e centri di ricerca (università, scuole professionali, agenzie formative ecc.) che hanno saputo alimentare e accompagnare la crescita dei livelli di qualificazione del capitale umano e professionale milanese. Questo ha permesso in alcuni settori il raggiungimento di risultati di eccellenza anche a livello internazionale. In quest’ottica, si è dedicata un’attenzione particolare ai servizi di *job placement* offerti dalle università milanesi, intesi come uno dei primi e più rilevanti canali di raccordo tra mondo dell’istruzione e mondo del lavoro. Questi servizi godono infatti di una prospettiva di osservazione che, trasversalmente a settori e professioni, consente di cogliere importanti segnali (più o meno deboli) di trasformazione ed evoluzione del mercato del lavoro. Inoltre, questi servizi possono fornire un quadro approfondito delle problematiche inerenti il rapporto tra università ed imprese e dei problemi di *matching* tra domanda ed offerta di lavoro.

1.2 La proiezione internazionale delle attività imprenditoriali

Il secondo aspetto sul quale si è costruita la focalizzazione tematica di questa seconda edizione concerne il grado di proiezione internazionale delle attività imprenditoriali che

distinguono l'area milanese. L'espressione proiezione internazionale sottintende una molteplicità di significati e questioni:

- la presenza (o le prospettive di inserimento) di imprese e professionisti sui mercati internazionali;
- la capacità di imprese e professionisti di competere a livello internazionale, inquadrando in tal senso le principali problematiche che, sul piano organizzativo e imprenditoriale, possono emergere, nonché le opportunità che si possono cogliere;
- l'allineamento delle caratteristiche del capitale umano e professionale *high-skilled* rispetto a quelli che, con un'espressione sintetica, si possono definire degli standard internazionali (in termini di professionalità, produttività ed altre variabili da osservare in tale ottica). A questo si associa l'analisi delle eventuali capacità distintive del capitale umano e professionale milanese rispetto all'offerta di lavoro considerata su scala nazionale ed internazionale.

Questi elementi rinforzano e valorizzano la scelta di puntare sulle professionalità *high-skilled*: è su queste che si può cogliere meglio la consistenza della proiezione internazionale, favorendo quindi anche un'analisi comparativa. Al tempo stesso, occorre riconoscere che nell'area milanese vi sono alcuni settori imprenditoriali e categorie professionali nelle quali la dimensione internazionale è più rilevante e distintiva: si pensi, per esempio, al settore della moda, del design e, più in generale, ai settori nei quali si ha una spiccata componente innovativa e di creatività (intesa sia nelle sue implicazioni industriali e organizzativa, che nella sua valenza artistica – come può essere il caso della musica lirica, del teatro o del mercato dell'arte pittorica).

La selezione dei settori e la definizione di un focus tematico più circoscritto ruota quindi attorno a due principali chiavi di lettura:

- da un lato, l'approfondimento dell'analisi dei risvolti degli scenari macro-economici rispetto alla struttura occupazionale di particolari categorie professionali, considerando l'impatto della crisi e le prospettive che più specificamente interessano tali categorie;
- dall'altro, il riconoscimento delle eventuali peculiarità italiane e in particolare milanesi nel quadro di globalizzazione sia della competizione imprenditoriale che della definizione di determinati profili professionali.

2. La ricalibratura del panel e le interviste

In questa seconda edizione, come per la prima, il modello di rilevazione dei segnali deboli è stato quello della *raccolta di informazioni qualitative* - anche nella forma di impressioni e valutazioni soggettive - *sulle tendenze del mercato del lavoro locale* presso un panel di testimoni/osservatori privilegiati composto da diversi attori, rappresentativi della realtà istituzionale e socio-economica milanese. Ricordiamo che la scelta di questo strumento è particolarmente utile per l'analisi dei mercati del lavoro locali poiché a questo livello i dati e gli indicatori di carattere quantitativo, per quanto imprescindibili, sono più scarsi. Inoltre, più sfuggenti possono essere i segnali delle trasformazioni in atto che i dati tendono a cogliere con un certo ritardo. I soggetti che a vario titolo operano nel mercato del lavoro e ne conoscono la realtà, seppure parziale (dalle imprese e operatori economici alle rappresentanze sindacali e ai consulenti del lavoro, dagli operatori dei servizi per l'impiego pubblici e privati a quelli delle organizzazioni professionali e imprenditoriali) sono in grado invece di coglierli e fornire diagnosi "precoci" anche in termini prospettici, per quanto limitate alla particolare esperienza settoriale e largamente fondate su valutazioni personali e informazioni aneddotiche.

Rispetto alla prima edizione, sono stati molto significativi gli interventi di "ricalibratura" del panel di testimoni privilegiati, i cosiddetti "soggetti-antenne". La scelta di un *tema-guida* ha infatti suggerito di *focalizzare l'attenzione su quei settori produttivi e su quelle aree occupazionali e professionali che avessero una maggiore connessione con la questione delle prospettive di internazionalizzazione delle imprese e della domanda di lavoro e con quella, strettamente conseguente, delle tendenze del mercato del lavoro a più elevata qualificazione, a sua volta legata al tema dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro giovanile.*

In particolare, i settori e le aree occupazionali oggetto di approfondimento in questa seconda edizione del Rilevatore dei segnali deboli sono state quelle del *particolare mix del "terziario milanese" che combina l'economia finanziaria con i servizi del terziario avanzato e con le filiere della creatività e dell'innovazione.* Si tratta di realtà composite che richiederebbero un'analisi molto articolata per tenere conto di questa elevata eterogeneità. Anche in ragione delle risorse disponibili e della necessità metodologica di realizzare un sufficiente numero di interviste in ognuno dei diversi settori considerati, ne è stato scelto

un sottoinsieme rappresentativo. Il *panel* è stato dunque ampliato considerando interlocutori e osservatori:

- nella *filiera dell'innovazione*, per quanto intesa nell'accezione estremamente specifica, da un lato, delle *nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione*, settore "simbolo", dall'altro della *green economy*, quale filiera occupazionale emergente. Alle quali può essere integrato il *settore bancario, creditizio, dell'intermediazione finanziaria*, espressione tra le più rilevanti della realtà economica milanese. Si tratta di settori che pur estremamente diversi hanno una potenzialità di impatto trasversale sugli altri settori molto elevata;
- nella *filiera della creatività*, settore propulsivo poiché legato anche allo sviluppo dei settori di servizi alle imprese e veicolo dell'immagine internazionale di Milano. I settori considerati sono stati, più in particolare, quelli della *moda* e del *design*.

Inoltre, il *panel* si è arricchito degli interlocutori dei servizi di *Job Placement* delle Università milanesi quali osservatori privilegiati delle dinamiche di incontro tra domanda e offerta dei giovani a più elevata qualificazione sul mercato del lavoro locale. Infine, sono confluiti nel *panel* anche alcuni interlocutori legati ai *nuovi progetti* quali *La città della Salute*, segnalato dal Tavolo dell'Osservatorio come meritevole di uno specifico approfondimento in virtù dei temi affrontati, e *EXPO 2015*.

Quanto al tipo di interlocutori coinvolti, per tutti i settori considerati - compatibilmente con le specificità di funzionamento e la tradizione delle rappresentanze datoriali e sindacali in ciascuno – si è cercato di coinvolgere i rappresentati di:

- *parti sociali* (organizzazioni sindacali e associazioni imprenditoriali settoriali),
- *intermediari* nel mercato del lavoro (pubblici e privati),
- *rappresentanze professionali* delle attività regolamentate, non regolamentate (ad esempio associazioni dei "nuovi" professionisti del terziario) e/o rivolte al reclutamento, alla selezione, alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane,
- *enti bilaterali e di formazione, agenzie di servizi al lavoro*, alle imprese e al territorio e di altre *istituzioni* che partecipano a vario titolo al consolidamento e/o alla promozione del settore,
- *imprese leader* nel settore.

Come per la prima edizione, gli interlocutori sono individuati e inseriti nel panel a partire da una prima segnalazione del Tavolo dell'Osservatorio ma dopo un puntuale lavoro di contatto, verifica, integrazione, correzione e sostituzione dei contatti, anche attraverso le segnalazioni degli stessi intervistati. L'identificazione degli interlocutori per i settori meno coperti dai suggerimenti del Tavolo o per quelli non disponibili è stata effettuata in autonomia ma comunque sottoposta al vaglio dell'Osservatorio.

Le interviste della seconda Rilevazione sono state realizzate soprattutto con nuovi contatti: per quanto si sia cercato di coinvolgere interlocutori che già avevano partecipato alla prima Rilevazione, la copertura più puntuale di specifici settori ha necessariamente comportato il confronto con nuovi attori. Ciò ha peraltro contribuito all'interessante ampliamento della rete di soggetti che definiscono il panel complessivo dei contatti attivati dall'iniziativa.

Sono state realizzate oltre 30 interviste – 5/6 colloqui in ognuno dei settore considerati - e un *focus group* per l'approfondimento relativo al progetto la Città della Salute tra maggio e settembre del 2012 (vedi allegati) Come per la prima edizione, le interviste sono state condotte secondo una griglia di intervista - concordata con il Tavolo dell'Osservatorio e intenzionalmente aperta e flessibile - articolata su quattro aree tematiche:

- *andamento del settore e/o* della area professionale nell'ultimo anno, con particolare focus sull'andamento economico, sui cambiamenti istituzionali/regolativi, sui processi di innovazione, sulle tendenze occupazionali e sui fabbisogni professionali;
- *l'offerta di capitale umano e professionale qualificato* per il settore e/o area professionale nel mercato del lavoro milanese, con attenzione ai profili e alle competenze professionali in crescita, in declino ed emergenti; al tipo di istruzione, esperienza, capacità tecniche, relazionali e trasversali richieste dalle imprese e offerte dal mercato del lavoro locale; alle specificità dell'offerta di lavoro locale, della formazione e delle istituzioni formative; alle tensioni quantitative e qualitative tra domanda e offerta di lavoro; alle tendenze e le prospettive di breve/medio periodo;
- il ruolo del *capitale umano qualificato* per la *competitività internazionale* del settore e/o dell'area professionale, con particolare focus sui caratteri e sulle dinamiche della qualificazione del capitale umano e dell'internazionalizzazione nella realtà milanese;
- Il ruolo atteso di *EXPO 2015* per la valorizzazione della dimensione internazionale del settore e/o area professionale, con particolare attenzione alle tendenze occupazionali.

3. Milano, città del lavoro creativo e innovativo

Milano si è costruita un'identità di "città creativa" nel mondo. E' infatti percepita come la città della moda (come Parigi) e del design, così come New York e Londra sono le città della finanza o Silicon Valley la sede dell'*high tech*. Tale identità "creativa" caratterizza la città grazie non solo alle diffuse e note capacità di interazione, cooperazione o comunicazione di informazioni utili, ma anche allo scambio di stimoli, emozioni e passioni. Che moda e design siano emblema di Milano lo dimostrano eventi che hanno sempre più esposizione internazionale, la *Settimana della moda* nel primo caso, il *Salone del mobile* e il *Fuori Salone* nel secondo. Che la filiera milanese della creatività si mostri al mondo in maniera maggiormente integrata tra questi due settori lo si può osservare anche solo percorrendo via Montenapoleone dove le vetrine dell'uno e dell'altro settore tendono sempre più a prevalere e a susseguirsi. Ma la filiera milanese della creatività non potrebbe reggere senza il sostegno dei settori dell'innovazione, tra i quali l'ICT, la finanza e la green economy costituiscono le punte più avanzate, seppur con molti problemi, anche per effetto della recessione economica, come più sotto evidenziato¹. Come pure non potrebbe continuare a rappresentare l'identità di Milano senza il supporto di un sistema economico così intensamente diversificato e così ricco di capitale umano e sociale.

Il concetto di "creatività" può essere inteso in senso molto operativo come sostanziale capacità di risolvere i problemi. Creatività quindi potrebbe essere ogni attività di *good problem solving* che in quanto tale fa parte di un processo sociale o che denota comunque una relazione tra creatività e ambiente sociale perché: "le azioni sono considerate creative quando producono qualcosa che sia originale, interessante o abbia *valore sociale*. Un elemento originale che sia interessante e di *valore sociale* rappresenta il fondamento della creatività"².

Altri tendono invece a dar più valore alla capacità di *problem-setting*, quale elemento caratterizzante del processo di innovazione creativa, nel passaggio fondamentale da un

¹ Il presidente di Assolombarda, Meo Martini, riprendendo lo sfogo di Miuccia Prada sulla "perdita di peso" di Milano rispetto alle sfilate di Parigi, sottolinea infatti come anche in una fase pur difficile come quella attuale Milano sia comunque capace di creare vere e proprie realtà innovative come appunto "le nuove imprese della *green economy*, 35 mila addetti, tanti giovani e fatturati interessanti" (Intervista a cura di G.L. Paracchini, "Imprenditori mecenati per far rinascere Milano", *Corriere della Sera*, 7 ottobre 2012).

² definizione di creatività data da Herbert A. Simon e riportata in Santagata et al., "Cultura, creatività, industria", in Santagata W. (a cura di), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009, p. 9.

approccio tradizionale di tipo “analitico” ad uno più di tipo “interpretativo”. Sarebbe quest’ultimo infatti a connotarsi per quelle diffuse forme di creatività che secondo alcuni consistono nelle “capacità di muoversi tra confini culturali, intellettuali e organizzativi; capacità di sperimentare; atteggiamenti mentali che consentano di dare senso a situazioni radicalmente ambigue e di avanzare in contesti di incertezza”³.

Nel concreto, le definizioni relative alla creatività e quindi alla sua misurazione possono essere collocate lungo un continuum che va da quelle di carattere più generale a quelle più ristrette e/o limitate a certi ambiti o settori specifici. Nel primo caso, si trovano definizioni orientate a considerare la creatività come espressione individuale di abilità e talento. Il sociologo americano Harvey Molotch riprende ad esempio dal guru della creatività Edward De Bono il concetto di “sapere laterale” che caratterizza il lavoro del designer, in quanto “fondato su sensibilità transdisciplinari, artistiche e tecniche insieme”, ovvero su un supposto dono dell’intuito⁴.

Si tratta di un tipo di definizione che per sua natura è aperto ed estensivo, ovvero tende a non limitare l’osservazione del fenomeno solo a certi settori, lavori o attività. Resta quindi un’operazione difficile tentare di misurarla, se non ricorrendo a variabili *proxy* quali ad esempio quelle riferite alle famose 3 T proposte da Florida: tecnologia (ad esempio il numero di innovazioni brevettate); talento (numero di laureati, ricercatori, scienziati, ecc.); tolleranza (grado di apertura sociale)⁵.

Tali variabili *proxy* hanno consentito di correlare la creatività con i siti tecnologicamente più innovativi, ad esempio Silicon Valley, o con i processi di grande concentrazione urbana e il fenomeno appunto delle “città creative”: New York, Parigi, Londra, Milano.

Tale approccio più aperto ha consentito peraltro di rilevare una diffusa crescita del lavoro creativo in generale, non solo per le qualifiche più elevate o i settori più tipici dell’industria culturale. Il concetto di classe creativa dei senza colletto, distinta dalla classe dei servizi e dalla classe operaia in declino, cui fa ricorso lo stesso Florida, indica ad esempio un carattere trasversale della creatività rispetto a settori e qualifiche di tipo tradizionale. Che il lavoro creativo sia generalmente in crescita e più richiesto dalle imprese e organizzazioni

³ Lester, R.K., Piore, M.J., *Innovation. The Missing Dimension*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 2004. p. 5.

⁴ Molotch, H., *Fenomenologia del tostapane. Come gli oggetti quotidiani diventano quello che sono*, Raffaello Cortina, Milano, 2005, p. 42.

⁵ Florida R., *L’ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano, 2003.

a tutti i livelli, e non solo in alcune occupazioni o settori, è confermato ormai da molte ricerche empiriche di sociologia del lavoro⁶.

Secondo definizioni meno estese di lavoro creativo, si tende a misurare questo sulla base di indicatori più convenzionali o formalizzati, quali ad esempio quelli riferiti ai soli ambiti in cui sono previsti brevetti e diritti di proprietà intellettuale (un metodo seguito in particolare nei paesi anglosassoni), oppure restringendo il campo ai settori di *contents industries*, limitati cioè alle attività di concezione, produzione e distribuzione dei prodotti culturali e creativi.

Anche sulla base di tali definizioni e pur restando in ambiti statisticamente più attendibili, è possibile comunque far riferimento ad alcuni dati e tendenze a sostegno del fatto che nell'economia della conoscenza c'è sempre più lavoro creativo nei vari paesi e a diversi livelli. Per quanto riguarda l'Italia, ad esempio, il "Libro bianco sulla creatività" registra che anche il solo macrosettore delle industrie culturali e creative vale oltre il 9% del Pil e impiega quasi tre milioni di addetti, ovvero circa il 12% dell'occupazione totale⁷. Nell'Unione europea, la crescita del valore aggiunto delle sole industrie culturali risulta nettamente superiore alla crescita dell'economia in generale, come pure in crescita è la relativa occupazione⁸.

I dati e le ricerche dimostrano ampiamente l'esistenza di una crescente offerta di lavoro creativo. Ciò è dovuto innanzitutto al formidabile sviluppo del capitale umano e al relativo rapporto tra istruzione e creatività. Prima dell'avvento della economia della conoscenza, questo legame sembrava meno evidente o necessario. Oggi, anche le professioni più creative, dal design alla moda, alle arti, alla comunicazione, allo spettacolo, al gusto, ecc. risultano di più difficile praticabilità senza i percorsi di alta formazione resi largamente disponibili dagli istituti specializzati e dai corsi specialistici delle università. Nell'Unione

⁶ Negrelli S., *Sociologia del lavoro*, Laterza, Roma-Bari, 2005; Id., *Le trasformazioni del lavoro. Tendenze e modelli nel capitalismo globale*, Laterza, Roma-Bari, 2013.

⁷ Tale macrosettore comprende i sottosectori della cultura materiale (moda, design industriale e artigianato, industria del gusto), dell'industria dei contenuti, dell'informazione e delle comunicazioni (computer e software, editoria, tv e radio, pubblicità, cinema) e del patrimonio storico e artistico (patrimonio culturale, architettura, musica e spettacolo, arte contemporanea), (cfr. Santagata et al., cit., p. 25).

⁸ Bertacchini et al., "Il modello italiano di creatività: il posizionamento italiano", in Santagata (a cura di), cit., pp. 36-37.

europea quasi un occupato su due delle industrie culturali e creative è in possesso di una laurea, contro uno su quattro in media⁹.

Certamente, si tratta di un'offerta di lavoro creativo che tende ad accumulare non solo le doti cognitive di istruzione ma anche quelle doti di capitale culturale e simbolico definite dal sociologo francese Pierre Bourdieu come sempre più rilevanti per il riconoscimento sociale o, appunto, per *saper essere* creativi. Il filosofo André Gorz è molto efficace nel descrivere questa "metamorfosi del lavoro" che tende a caratterizzarsi per la "produzione di sé", ovvero per il fatto che si porta sul lavoro gli stili di vita, la cultura, i giochi, ecc., ovvero tutto ciò che nella società industriale si tendeva a mantenere rigidamente separato dall'attività lavorativa in senso stretto. Inglehart porta a sua volta moltissimi dati a sostegno del graduale passaggio dai valori "materialisti", fondati sulla sicurezza fisica ed economica, alle priorità "postmaterialiste", fondate sull'autorealizzazione e la qualità della vita¹⁰. Si tratta di un passaggio peraltro già presente nell'idea di società post-industriale, caratterizzata dall'espansione del lavoro più istruito e qualificato richiesto da economie che passano dalla produzione ai servizi¹¹.

L'offerta crescente è ovviamente stimolata dall'altrettanto crescente domanda di lavoro creativo da parte delle imprese e delle organizzazioni. Si tratta di una domanda destinata ad uno sviluppo continuo, date le pressioni del contesto globale dei mercati e, soprattutto, l'interazione con l'innovazione tecnologica¹². In Italia, sempre secondo il "Libro bianco sulla creatività", i settori trainanti in tal senso sono la moda (ben oltre un milione di addetti e con un valore aggiunto di oltre il 3% del Pil), il design industriale e artigianale (oltre 500 mila addetti e l'1,6% del Pil) e l'industria del gusto, che caratterizzano di fatto il modello italiano della creatività, e ancor più quello milanese, a livello di imprese e di distretti¹³. La domanda di lavoro creativo tende a differenziarsi secondo i vari modelli nazionali. Le stime pur limitate ai soli settori dell'industria culturale e della creatività non sono facilmente disponibili a livello comparato, inoltre la loro attendibilità e precisione variano a seconda della natura delle fonti nazionali. Il "Libro bianco sulla creatività" ne riporta alcune che, pur

⁹ Ibidem

¹⁰ Inglehart, R., *La società postmoderna. Mutamento, ideologie e valori in 43 paesi* (1996), Editori Riuniti, Roma, 1998.

¹¹ Bell, D., *The Coming of Postindustrial Society*, Basic Books, New York, 1973.

¹² Il citato "Libro bianco sulla creatività" riporta ad esempio la stima che il settore Ict contribuisca per circa il 25% alla crescita economica complessiva dell'UE, interagendo quindi con lo sviluppo stesso dei settori culturali e creativi. Cfr. Bertacchini et al., cit., p. 37.

¹³ Cfr. Santagata et al., cit.

con le opportune cautele suggerite da tali considerazioni, contribuiscono a dare un'idea dei modelli e delle tendenze¹⁴. Nel Regno Unito, ad esempio, sembrano prevalenti i settori del software e dell'editoria che da soli contano circa un milione di addetti, che raddoppiano con le altre industrie "creative", contribuendo a oltre il 7% del Pil. Negli Stati Uniti, i settori che producono beni protetti dal copyright sono quelli predominanti, con oltre 5 milioni di addetti e il 6% del Pil, ma se si aggiunge la distribuzione si giunge anche in questo caso al doppio. In Francia, editoria e pubblicità sono i settori che registrano i maggiori fatturati. Nel complesso dell'Unione europea, la stima di quasi 6 milioni di occupati (il 3,1% del totale della forza lavoro) nei settori dell'economia della cultura e della creatività deve tener conto del fatto che in cinque paesi soltanto (Francia, Germania, Italia, Regno Unito e Spagna) è concentrato il 75% del Pil di tali settori.

L'approccio allo sviluppo della creatività secondo modelli nazionali consente anche di interpretare meglio il caso italiano, e di Milano, per valutarne sia i punti di forza che quelli di maggiore debolezza. A questo fine, è condivisibile una definizione più estensiva di industria culturale e creativa aggiungendo, alla produzione di contenuti, alla loro protezione intellettuale e alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, "una variante che metta in primo piano il valore culturale delle industrie *design-based* legate ad un modello in cui la qualità, la tradizione e la cultura materiale svolgono un ruolo strategico" (Santagata et al., 2009: 4). Come pure condivisibile appare la necessità di distinguere il modello italiano fondato sulla "creatività per la qualità sociale" (riferita alle realtà della "cultura materiale" o del "vivere sociale" e dei relativi settori: moda, design, industria del gusto, patrimonio storico e culturale) quale variante che valorizza l'esperienza del nostro paese rispetto al modello generale di "creatività per l'innovazione" (produzione di contenuti: ICT, radiotelevisione, cinema, pubblicità, editoria) che tende invece come noto a penalizzare maggiormente la nostra esperienza.

4. La filiera milanese della creatività

La crisi ha certamente colpito duramente i settori della filiera milanese della creatività. Ma lo ha fatto in maniera selettiva. Nel caso della moda, ad esempio, hanno sofferto di più le piccole e medie imprese orientate al mercato interno, mentre le grandi *maison*

¹⁴ Ibidem.

internazionali sono state in grado di difendersi meglio, grazie soprattutto ai mercati dei paesi emergenti (Russia, Cina, ecc.). D'altra parte, la crisi finanziaria e quindi il restringimento del credito hanno causato problemi di liquidità particolarmente alle prime.

È destinata a crescere una realtà sempre più polarizzata nel settore milanese della moda, tra aziende ad elevato patrimonio in grado non solo di esportare ma anche di essere presenti all'estero e imprese di dimensioni minori in grande difficoltà perché appartenenti ad una filiera troppo corta oppure dipendenti dalla mono committenza di "grandi marchi" che tendono a de-localizzare le produzioni, per effetto della recessione.

La crisi tende poi ad incentivare i processi di ristrutturazione delle stesse imprese di fascia alta, che producono il *Made in Italy* e non possono farlo che in Italia. Quindi tendono ad abbandonare le produzioni all'estero per concentrarsi sulla produzione in Italia per la clientela più sofisticata soprattutto cinese, giapponese, ecc. Con la conseguenza di eliminare le seconde linee e sviluppare il lusso, come hanno fatto Prada e altri. Le aziende di fascia minore tendono invece a spostare le produzioni nei paesi a basso costo del lavoro.

I processi di ristrutturazione riguardano anche la rete di distribuzione, con l'obiettivo di bypassare l'intermediazione mediante una rete diretta di negozi in grado non solo di favorire i rapporti con la clientela ma anche e soprattutto di cogliere per tempo le preferenze del consumatore e di offrire quindi le risposte più adeguate in termini di prodotto, di produzione e di prezzo.

Nel settore del design, la crisi è soprattutto la conseguenza diretta di un vero e proprio crollo delle filiere di riferimento quali l'edilizia e l'arredo. L'ordine degli architetti segnala ad esempio una crisi molto grave di tutti i professionisti a causa appunto della stagnazione del settore immobiliare, soprattutto delle nuove edificazioni residenziali e dell'edilizia pubblica, con crolli anche del 40%. Soffrono meno invece le attività di trasformazione dell'esistente, ovvero le ristrutturazioni interne o quelle di interi blocchi edilizi per una rivalutazione della classe energetica (a dimostrazione dell'intreccio con la filiera della *green economy* come più sotto indicato). L'Associazione dei designer (ADI) segnala a sua volta il fatto che le aziende che usano il design e creano valore con il design sembrano essere meno colpite dalla crisi, anche se come nel caso della moda sono soprattutto le aziende più orientate al mercato interno a risentirne di più in termini di perdite occupazionali e di fatturato.

Va quindi sottolineato che anche nel caso del design la crisi produce effetti molto selettivi. L'edilizia che "non tira" crea certamente difficoltà in tutti i comparti interessati dell'arredo e dei relativi prodotti, ma pure tengono maggiormente quelle imprese milanesi che fanno prodotti di moda, che sono ben strutturate per la commercializzazione e che sanno stare anche sul mercato internazionale. In tempi di crisi, l'innovazione ha a sua volta effetti maggiori sulla quantità e qualità del lavoro, producendo estesi processi di ristrutturazione anche negli studi e nelle imprese di design. Sono stati proprio questi ultimi ad essere più in grado di far fronte alla crisi e al mantenimento del fatturato, grazie all'introduzione di nuove tecnologie digitali, di nuovi processi di lavoro o di nuove modalità di comunicazione. Si tratta di un cambiamento di grande rilevanza che tende a rendere più integrati azienda e design. Perché, come affermato da molte interviste, è l'azienda che fa il designer. Così come la moda ha anticipato, anche il design funziona se l'azienda si sa muovere nel sistema (comunicazione, commercializzazione, ecc.), così il prodotto si afferma e il design(er) diventa di moda.

Nella moda, le professionalità emergenti sono soprattutto quelle che nascono dalle pressioni della globalizzazione, ossia quelle legate alla gestione, marketing e commercializzazione nelle economie emergenti. Perciò molti manager e professionisti provengono anche da settori diversi dalla moda: *il direttore di marketing, il direttore commerciale, chi cura le licenze e la comunicazione*. Sono professionalità che tendono ad affiancarsi sempre più alle tradizionali figure creative. Ad una grande offerta di capitale umano corrisponde una realtà più selettiva della domanda di lavoro, poiché "oggi è molto più ricercato chi ha l'apertura all'estero, chi è disposto a trasferirsi..., chi si sperimenta" ¹⁵.

Professionalità emergenti si riscontrano comunque, seppure in misura più limitata, anche negli ambiti dell'ufficio stile e a monte della produzione. Soprattutto grazie ai processi di innovazione, allo studio di materiali innovativi, alle potenzialità delle nuove fibre, alle nanotecnologie che possono avere effetti rilevanti di innovazione sul design e sullo stile. Ma si fa notare come tali processi siano ancora troppo lenti essendo in cerca di elevati investimenti nella ricerca.

Nella fase che va dalla progettazione alla definizione del campionario stanno in particolare emergendo nuove figure di *tecnici e modellisti di abbigliamento, calzature, pelletteria* che prima non esistevano e delle quali si denuncia da più parti una forte carenza. Eppure si

¹⁵ Intervista Camera della Moda.

tratta di figure che hanno anche occasioni e sentieri importanti di crescita professionale, per diventare manager o “uomo prodotto” (come ad esempio Tom Ford).

Come pure si tende a sottolineare un fenomeno di *skill shortage* per un lavoro altamente creativo come quello *sartoriale*, a causa di un sistema formativo carente, che limita la preparazione tecnica di base. Ci sono poche strutture che offrono tale preparazione. Molte scuole di specializzazione “tecnica” (perito serico, perito di tessuti) sono state chiuse. Per cui i giovani che si presentano sul mercato del lavoro milanese della moda “non conoscono i tessuti, non conoscono la trattura dell’abito, i materiali, le terminologie, ..., non vengono messi a lavorare nei laboratori...”¹⁶, a differenza di quanto avviene in altri paesi. Mentre il personale più qualificato non ha problemi di inserimento occupazionale, a partire dalla stessa componente operaia che, pur ridotta e concentrata soprattutto nei laboratori, è particolarmente richiesta.

Per un nuovo salto o per quello che viene chiamato “un nuovo rinascimento” della moda milanese, secondo alcuni si devono anche superare antichi vizi del sistema e orientarsi verso una migliore “etica dei prodotti”, in quanto il grande stilista è grande se produce delle idee ma anche se sta nel sistema delle regole.

Come nella moda, anche nel design si sta assistendo ad una profonda trasformazione del lavoro e delle relative figure professionali. Emblematico è il caso di molti architetti che non trovano lavoro non solo perché questo certamente manca ma anche perché non hanno spesso quelle *competenze trasversali ed estese* che sono sempre più richieste nei settori interessati. In particolare, le trasformazioni più qualitative che quantitative nella *filiera dell’edilizia* pongono sfide che sottolineano i forti ritardi del nostro paese in termini di nuove figure professionali, dalle nuove tecnologie ai componenti innovativi, dai problemi energetici a quelli di certificazione. Al *nuovo architetto* quindi si chiede quasi un’expertise di impresa, che sappia gestire tutti gli elementi, considerare un edificio in tutto il suo percorso di vita, compresa la manutenzione e i suoi costi, saper dialogare con le istituzioni, avere strumenti di ogni tipo. Di fatto, si tratta di rafforzare l’obbligo di una formazione permanente come previsto peraltro dalla riforma delle professioni. Per formare una figura che deve coprire il *gap* tra la formazione tradizionale più di tipo umanistico e quella più tecnica di cantiere. Gli si richiedono infatti maggiori competenze di certificazione

¹⁶ Ibidem.

energetica, risparmio di energia, tutela dell'efficienza, manutenzione dell'edificio, complessità amministrativa, ecc.

Le opportunità di lavoro dell'architetto, se arricchito di tali migliori e più estese competenze trasversali, sono certamente favorite dovunque nel variegato mercato milanese, dagli *allestimenti al retail*, dalla *televisione alla comunicazione*, dall'*editoria al web*, all'*arredo*, ecc. La ricchezza di imprese e servizi in tali ambiti è fonte di infiniti potenziali committenti. Anche se la concorrenza risulta altrettanto in crescita (in Italia ci sarebbero 150 mila architetti, ovvero un terzo di tutti quelli presenti nei 27 paesi dell'Unione europea).

Secondo alcuni intervistati, vi sarebbero poi più opportunità soprattutto per *urbanisti e progettisti ambientali* riguardo agli interventi per mettere in sicurezza il patrimonio ambientale e degli edifici, soprattutto di quelli che perdono valore immobiliare perché richiedono miglioramenti nelle prestazioni energetiche. Si fa in particolare riferimento alle opportunità consentite dai provvedimenti che prevedono agevolazioni sulla *green economy* e di estendere al 50% gli sgravi fiscali per le ristrutturazioni.

Un'offerta di lavoro sovradimensionata rispetto alla domanda del mercato milanese riguarda anche i laureati in disegno industriale. Il design è una filiera della creatività essenzialmente milanese, nella quale il design di prodotto costituisce una nicchia relativamente ridotta, mentre è cresciuto il design strategico e quello dei servizi, ovvero dell'arredo urbano, della comunicazione, prevalentemente di domanda pubblica.

Ciò non impedisce di vedere comunque nella crisi anche delle opportunità interessanti per le imprese e i professionisti che disegnano: "un progettista in questo momento può fare qualcosa di importante. Deve pensare a qualche cosa per uscire dalla crisi: progetti innovativi, prodotti innovativi, modi diversi di usare oggetti diversi..."¹⁷. Piccoli segnali vengono individuati nel disegno relativo alla mobilità, gli autobus ibridi con motore elettrico, i treni per i pendolari, ecc.

Ma anche la figura professionale del designer è interessata da radicali trasformazioni di contenuto del lavoro e di tecnologie utilizzate. Il passaggio dal tecnografo al digitale è infatti all'origine di un ridimensionamento del disegnatore tradizionale e dell'emergere di professionalità diverse. Gli studi di design richiedono sempre più personale in grado ad

¹⁷ Intervista ADI.

esempio di saper fare della *renderizzazione*¹⁸, oltre che ovviamente essere in possesso delle doti cognitive riferite al design nel suo complesso, conoscere i materiali, avere le competenze tecniche, ecc. Gli studi di design stanno inoltre richiedendo *personale con competenze commerciali*, di *marketing*, in grado di trovare commesse e di dialogare con il cliente per illustrare con una certa sapienza le competenze e le offerte dello studio.

Soprattutto, gli studi di design sono alla ricerca di giovani che non solo abbiano competenze tecniche (che ad esempio sappiano lavorare bene in 3D), ma che siano in possesso anche di doti cognitive relative ad esempio alla cultura dei consumi, al colore, all'arte, ecc. e che abbiano ovviamente "apertura verso il mondo". Si tratta di un cambiamento della domanda di lavoro che deriva da una radicale trasformazione dell'attività progettuale che a sua volta è in rapporto con la diversa natura del servizio offerto da uno studio di design alle aziende. Le aziende infatti richiedono sempre meno agli studi un prodotto chiavi in mano, ma sempre più un vero e proprio *servizio di design "baby-sitting"*, ovvero di essere accompagnate fino alla commercializzazione del prodotto, cioè fino all'esito positivo della vendita e alla relativa buona immagine sul mercato.

5. La filiera milanese dell'innovazione

Nella cosiddetta "*filiera dell'innovazione*" rientrano settori che, per molti versi, inquadrano una serie di attività trasversali ad altri settori ed aree professionali:

- ICT;
- finanza;
- green economy.

Il settore ICT include un insieme di attività eterogenee, riconducibili più o meno articolatamente alle tre lettere che compongono l'acronimo ICT:

- *information*, ossia tutte le attività di elaborazione e gestione di dati ed informazioni, che si declinano nello sviluppo di sistemi informativi e gestionali;

¹⁸ Da *rendering*, ovvero resa grafica particolare, per produrre una rappresentazione di qualità di un oggetto o di un'architettura.

- *communication*, che si riferisce ai processi di trasferimento, condivisione, produzione e riproduzione di dati ed informazioni;
- infine, *technology*, vale a dire l'implementazione delle infrastrutture tecnologiche che consentono l'effettiva realizzazione dei processi descritti in precedenza.

Si tratta quindi di attività diverse, sebbene accomunate dall'accentuata rilevanza che in esse presentano le tecnologie di matrice informatica.

Anche *banche e finanza* che caratterizzano il sistema economico milanese hanno un'elevata articolazione interna. Si tratta di un settore consolidato e cruciale, soprattutto nel contesto milanese, protagonista della recente crisi mondiale e attraversato da tensioni e contraddizioni che meriterebbero un approfondimento *ad hoc*. Non essendo possibile un presidio puntuale, in questa seconda rilevazione dei segnali deboli, lo si è assimilato alla filiera dell'innovazione cercando di cogliere segnali di trasformazione in senso innovativo - per quanto non esaustivi né rappresentativi - che possono avere ricadute sulle tendenze e sulle prospettive occupazionali e professionali del settore. Perciò il focus sarà soprattutto sulla dinamica del credito più che sulla finanza.

Il settore *della green economy* è, d'altra parte, ancor più disomogeneo. Esso racchiude attività che possono riguardare lo smaltimento dei rifiuti, la ricerca e l'utilizzo di fonti di energia alternative a quelle tradizionali, la ricerca di tecniche di produzione che (in vari campi) adottino materiali e/o criteri ecologicamente più sostenibili, la gestione dei processi di mobilità ecc. E' indubbiamente un settore emergente, sia nel verso delle professionalità che delle tecnologie e dinamiche di produzione. E' dunque un settore rispetto al quale si nutrono importanti aspettative (in termini imprenditoriali ed occupazionali), sebbene non sia chiaro quali attività possano consolidarsi e quali, invece, faticheranno ad emergere dal limbo della fase di *start-up*.

Dal punto di vista economico ed occupazionale, l'attuale situazione di una simile filiera è dunque piuttosto composita e variegata. A livello generale, è possibile affermare che le imprese che operano in questa filiera abbiano risentito della crisi più tardi rispetto ai settori tradizionali. Le aziende operanti nel campo della green economy hanno potuto trarre giovamento dalle politiche di incentivazione (sul piano finanziario) promosse a livello statale. La disponibilità di incentivi finanziari ha infatti sostenuto la domanda, specialmente per quanto riguarda la domanda proveniente da privati. Per evidenti ragioni, si è invece

registrata una contrazione della domanda proveniente dal settore pubblico. A questo fattore occorre aggiungere una tendenziale e generalizzata dilazione dei tempi di pagamento, sia per quanto riguarda le commesse provenienti dal settore privato che, in particolare, le commesse provenienti dalla pubblica amministrazione.

Al tempo stesso, occorre segnalare come la crisi abbia determinato un generale calo dei consumi energetici. Ciò ha avuto inevitabilmente delle ripercussioni anche nel settore della *green economy*, inducendo un seppur contenuto calo della domanda.

Sul fronte imprenditoriale, la principale carenza che si intravede riguarda gli investimenti in ricerca, che sono stati ridotti a favore di una focalizzazione sulla produzione e/o consulenza: ciò rappresenta tuttavia un rischio notevole in un settore nel quale il tasso di innovazione è altissimo. Peraltro, la competizione internazionale è molto accesa e vede la presenza di una serie di *player* (specialmente imprese tedesche) fortemente avvantaggiate sul piano della ricerca e sviluppo.

Il settore ICT presenta invece maggiori discontinuità sul piano dell'andamento economico ed imprenditoriale. Per certi versi, si può rilevare una tenuta della domanda, specialmente nel campo dello sviluppo ed implementazione di soluzioni gestionali (sistemi di ERP – *Enterprise Resource Planning* - o CRM – *Customer Relationship Management*). Analogamente, lo sviluppo delle tecnologie di *cloud computing* e la crescente diffusione dei social network (sempre più consolidati in ambito professionale ed imprenditoriale), hanno alimentato una nuova domanda da parte delle imprese. Questo ha fatto sì che vi fosse una tenuta occupazionale dei profili più qualificati (es. ricercatori), a fronte della crisi che ha colpito più segnatamente i profili tecnici meno qualificati.

L'andamento di questo settore rimane comunque contraddittorio, se si considera in particolare il ruolo delle grandi multinazionali nel settore delle telecomunicazioni. Si registrano infatti pesanti casi di dismissioni aziendali (es. Nokia-Siemens) e di chiusura di importanti divisioni. Questa tendenza ha colpito prevalentemente i reparti che si occupavano di ricerca e sviluppo, che in molti casi sono stati trasferiti all'estero. A Milano, alcune multinazionali hanno mantenuto esclusivamente le divisioni aziendali che si occupano di marketing e/o di commercializzazione dei prodotti: attività che indubbiamente risultano meno strategiche per un'impresa multinazionale.

In base alle valutazioni degli intervistati, il settore bancario sembra aver complessivamente tenuto rispetto alla generale situazione di crisi grazie, da un lato, al maggiore orientamento delle banche italiane verso schemi tradizionali - ad esempio, la minore rilevanza della finanza in senso stretto rispetto alle attività di banca tradizionale – e, dall'altro, alla più stringente regolazione del nostro sistema rispetto ad altri paesi europei. Dal punto di vista occupazionale, essendo stato l'epicentro della crisi il sistema finanziario statunitense, l'impatto sul settore del credito nazionale si è peraltro manifestato con un certo ritardo.

Il 2012 mostra però nuovi segnali di difficoltà occupazionale, sia nei grandi gruppi che in quelli minori, con un forte coinvolgimento delle medie e piccole filiali, già strutturalmente caratterizzate, a Milano, da un elevato *turn-over*. Come già accaduto nel biennio 2008-2009, chiudono a Milano le filiali delle banche straniere e quelle nazionali si ridimensionano, nel quadro di numerosi piani industriali di riduzione del personale agli sportelli e di investimento in tecnologia per offrire servizi e raggiungere più capillarmente la clientela. Il ridimensionamento degli organici si accompagna, infatti, ad un generale processo di revisione del "modo di fare banca": da un lato si va affermando il modello della *banca on-line*, dall'altro si esplora l'ipotesi di un "nuovo modo di stare sul territorio", con accorpamenti di sportelli, chiusure, estensione dell'orario di apertura.

Considerando invece le differenze e l'articolazione interna del settore, emergono segnali in controtendenza, segnali di nuove opportunità di espansione per le realtà più piccole e locali, da un lato, e per quelle che operano a livello globale, dall'altro. La stretta del credito delle banche più grandi aprirebbe nuovi spazi a quelle più piccole, soprattutto se radicate nel territorio e in un sistema di relazioni fiduciarie. Le realtà multinazionali più innovative e con consolidate strategie di penetrazione nei Paesi in crescita, possono invece mantenere aperti i canali del credito attraverso i flussi finanziari generati dalle economie emergenti.

A differenza di quanto emerso per il settore ICT e il settore della *green economy*, nel settore del credito si evidenzia come gli andamenti occupazionali recenti influenzino anche l'agenda delle priorità affrontate dalla contrattazione. Vanno perdendo importanza, in particolare, i temi più cruciali per lo sviluppo del capitale umano. Secondo alcuni interlocutori sindacali, per esempio, la crisi del settore se da un lato promuove una certa sperimentazione nella contrattazione nazionale¹⁹, dall'altro blocca l'evoluzione innovativa

¹⁹ Con il rinnovo del contratto nazionale è stato istituito, ad esempio, un Fondo per l'Occupazione che i lavoratori alimentano "sacrificando" una giornata di festività a sostegno di nuove assunzioni a tempo indeterminato e/o di stabilizzazioni/rinnovi contrattuali, rivolti soprattutto a giovani. Il contratto prevede anche

di quella aziendale, dove ritorna alta l'attenzione sui temi della previdenza e dell'assistenza ma "si tira il freno a mano" sui temi della formazione, dello sviluppo professionale e dell'investimento sul capitale umano, anche in quei contesti aziendali riconosciuti come più dinamici.

Per quanto riguarda le caratteristiche e le dinamiche dell'offerta di capitale umano e professionale qualificato, nei diversi settori della filiera milanese dell'innovazione si registra una tenuta (e in alcuni casi una crescita) dei profili a più elevata qualificazione. Questo perché si tratta di settori nei quali il peso dell'innovazione tecnologica è forte e dirimente. Tale fenomeno è stato però accompagnato da una parallela ridefinizione delle mansioni e delle competenze dei professionisti *high-skilled*. Le aziende hanno infatti ricercato figure che offrissero *competenze trasversali*, abbinando specifiche conoscenze tecniche alla propensione e alle capacità nella gestione della relazione con il committente, anche in chiave commerciale. Ciò significa prevalentemente due cose: da un lato, la capacità di comprendere le richieste del cliente e sapergli prefigurare una soluzione completa per le sue esigenze. Per svolgere questo ruolo è però necessario unire competenze tecniche inerenti la specificità dell'offerta aziendale (per esempio, nel campo dell'informatica), e competenze consonanti alla tipologia della domanda del cliente (che può riguardare, per esempio, lo sviluppo di un sistema di fatturazione). In tal senso, uno degli esempi riportati, era quello della figura dell'informatico che ha anche delle conoscenze ragionieristiche e/o di gestione aziendale (conosce, per esempio, il meccanismo di scorporo dell'Iva). D'altro lato, queste competenze trasversali si esplicitano anche nella capacità di relazionarsi adeguatamente con il cliente, sul piano comunicativo e in un'ottica di marketing. Si tratta di *soft-skills*, ossia di competenze che è difficile acquisire lungo l'iter formativo tradizionale, ma delle quali si rileva una carenza. In termini sintetici, si rileva l'esigenza di formare delle figure più orientate ad un'attività di *problem-solving* ad ampio raggio, che sappiano integrare diverse competenze e coordinare differenti attività.

Occorre tuttavia segnalare le differenze che distinguono le tendenze registrate nei due settori. Nel caso della green economy, accanto alla ridefinizione delle competenze di alcune figure, si è rilevata la comparsa di nuove professionalità. Questo fenomeno è stato alimentato dalla tenuta della domanda e dalla costante innovazione tecnologica, che favorisce la proliferazione di nuove soluzioni e processi produttivi. Da questo punto di

una abbassamento del livello retributivo in ingresso, affiancato da un contributo a previdenza complementare.

vista, esempi di professioni emergenti sono quelle del *waste manager* (esperto nella gestione dei rifiuti), oppure dell'*energy manager* (esperto nello sviluppo di soluzioni efficienti di gestione energetica – figura peraltro obbligatoria nelle aziende che registrano un elevato consumo energetico). In misura minore si segnala la crescita di figure come *i consulenti per la pianificazione energetica*. Altre figure che si sono distinte positivamente sono quelle del progettista di architettura sostenibile e dell'esperto in bio-edilizia, per quanto la crescita di queste figure sia stata ancor meno consistente. Parallelamente alla diffusione di queste nuove professionalità, è da registrare la diffusione di figure commerciali (in particolare di agenti), che sono stati vettori della diffusione sul territorio delle tecnologie "green". È però da segnalare come queste figure non abbiano un profilo esclusivamente commerciale, ma si distinguano sia per una approfondita conoscenza tecnica dei prodotti (anche in relazione a fattori di produzione che sono a monte – come la "nazionalità" originaria dei vari componenti), sia una conoscenza capillare del territorio.

Nel settore dell'ICT, le figure che invece hanno conosciuto una crescita della domanda sono quelle dell'*Information Technology Systems Architect* e del *Sales and Application Consultant* (rispetto alle quali si registra anche una difficile reperibilità): questi dati confermano l'esigenza di individuare figure che abbiano una visione complessiva dei processi e che possano e sappiano interfacciarsi direttamente con la committenza. Una richiesta in crescita si segnala anche per esperti di *Customer Relationship Management*. La crescita degli esperti di *social networking*, dei professionisti dediti allo sviluppo di soluzioni di *enterprise mobility* (anche per effetto della presenza di nuovi dispositivi quali tablet e smartphone), e degli esperti di *cloud computing* è stata finora più contenuta, anche se promettente in termini di prospettiva. Le figure professionali che si dedicheranno allo sviluppo di queste tecnologie sono in continua definizione, sia per quanto riguarda i percorsi formativi di base, sia nei processi di aggiornamento e formazione continua. Tuttavia, la contrazione delle risorse per la formazione operata da molte aziende (anche di grandi dimensioni) impedisce spesso di cogliere le opportunità che l'introduzione di queste tecnologie potrebbe comportare. Infatti, molte aziende (specie se di piccole dimensioni) faticano a cogliere le potenzialità e i vantaggi delle tecnologie che cambiano radicalmente sia la gestione di particolari processi gestionali e/o produttivi, sia la relazione tra azienda e professionista (si pensi, in particolare, alle tecnologie di *mobile computing*). Questi cambiamenti modificano peraltro la fisionomia logistica della collocazione dell'hardware, in quanto i sistemi di *cloud computing* consentono di "virtualizzare" le tecnologie e ubicarle al di fuori dei tradizionali confini dell'azienda.

Sul fronte dei *curricula formativi* e dei titoli di studio, in entrambi i settori prevalgono le figure di natura tecnica, come ingegneri informatici ed ambientali. Rispetto a quanto già detto sulla trasversalità delle competenze richieste, si segnala anche una consistente ricerca di ingegneri gestionali e di laureati in economia che abbiano competenze in materia di informatica.

Per quanto riguarda la qualità della preparazione offerta dalle Università (e, in particolare, dalle università milanesi), le valutazioni espresse dai rappresentanti di questa filiera denotano alcune peculiarità. Vi è infatti un unanime e sostanziale riconoscimento della qualità della preparazione degli studenti, in particolare degli studenti che si laureano in materie tecniche (ingegneria in primis), nonché in Economia (con un riferimento particolare all'università Bocconi). Tuttavia, molti “soggetti-antenne” segnalano un gap tra le competenze richieste dal mercato e la preparazione universitaria. Ciò è riconducibile a diversi fattori: in primo luogo, le università non possono – per forza di cose – stare perfettamente al passo coi tempi rispetto ai frenetici ritmi di innovazione che si registrano in questi settori. In secondo luogo, le università forniscono una preparazione adeguata (e in molti casi distintiva a livello nazionale ed internazionale) sul versante tecnico, ma non sono in grado di predisporre *soft-skill* e competenze trasversali. Questa lacuna emerge nel anche dal confronto con l’offerta formativa di alcune università straniere, che già offrono profili dotati di simili competenze. Le aziende italiane debbono invece ricorrere a specifici interventi formativi – che però sono svolti prevalentemente in outsourcing.

È utile riportare anche alcune differenze nell’ambito della filiera dell’innovazione, ad esempio tra il settore ICT e quello della green economy. Infatti, nel secondo è tuttora presente *una forte spinta vocazionale* come motivo della scelta d’impiego. Ciò è meno presente nel settore dell’ICT, che si pone viceversa come settore più trasversale: in questo settore, a segnare le caratteristiche di un’attività professionale spesso è la tipologia della committenza anziché la professionalità specifica del lavoratore.

A differenza di quanto accade nell’ICT e nella green economy i fabbisogni occupazionali e professionali del settore bancario si confrontano e “scontano” un più generale problema di ristrutturazione del settore che deve essere tenuto in considerazione come importante dato di sfondo. Nelle banche che operano sul territorio più che un fabbisogno di nuove professionalità emerge una generalizzata *spinta alla riconversione del personale da attività amministrativo-burocratiche ad attività di tipo commerciale* legate alla raccolta *retail*, alla vendita dei prodotti. Anche le realtà più competitive e che hanno meno risentito della crisi

perché “protette” dalla loro dimensione globale sottolineano la scelta strategica di sviluppare, nel contesto milanese, la parte commerciale. La spinta alla “conversione” commerciale della struttura professionale sarebbe sostenuta da due movimenti trasformazione paralleli: da un lato, lo sviluppo delle banche *online*, dall’altro - e forse si tratta della dimensione più rilevante - il fatto che la produzione dei prodotti finanziari avviene di fatto all’estero. Se la progettazione e lo sviluppo dei prodotti non avviene sul territorio, le attività in filiale sono soprattutto quelle di accompagnamento al cliente e di collocazione dei prodotti finanziari.

Emergono dunque segnali di uno spostamento dei fabbisogni professionali verso l’area commerciale, per via della nuova struttura della rete bancaria. Anche se non emerge una domanda di nuovi e particolari profili professionali, si definisce comunque un *fabbisogno formativo specifico* legato agli effetti di queste scelte strategiche. La standardizzazione delle procedure e dei prodotti da collocare e la sempre più rilevante relazione con la clientela hanno un rilevante impatto sul fabbisogno di competenze professionali del settore. Se tradizionalmente gli ingressi nelle banche sul territorio riguardavano apprendisti che ricoprivano la posizione di *operatore di sportello*, ora il profilo professionale di riferimento deve essere “capace di un rapporto a 360° con la clientela, non solo - anzi sempre meno allo sportello”. Le nuove leve del settore bancario dovranno essere più professionalizzate degli “sportellisti” tradizionali e sempre più capaci di confrontarsi con una clientela differenziata ed esigente: quella *private* e *retail* ma anche quella più qualificata, che richiede gestori più professionalizzati.

Nel contesto milanese, la domanda di capitale umano qualificato è tendenzialmente diversa se si considerano le banche nazionali o quelle straniere, ma emerge chiaramente che si è andato affermando un innalzamento dei requisiti di ingresso in tutto il sistema bancario. Il profilo occupazionale delle banche straniere, certo, è più caratterizzato da professionalità orientate ai mercati, l’internazionalizzazione e lo scambio di personale da e per l’estero è maggiore²⁰. Tuttavia in *tutte* le banche milanesi la *laurea è diventata requisito necessario per l’assunzione*, indipendentemente dalla mansione svolta, con il rischio – soprattutto secondo gli interlocutori sindacali - di sovra-qualificazione dei giovani assunti, in particolare nei contesti organizzativi più tradizionali. Si tratta di giovani profili

²⁰ Come emerge dalle interviste si tratta di personale giovane, disponibile agli spostamenti e interessato alla carriera anche se negli ultimi anni fa maggiore fatica a ricollocarsi quando l’azienda riduce le opportunità. In queste realtà la selezione è generalmente di alto livello e richiede master, esperienze all’estero, ottima conoscenza di più lingue.

tecnici e commerciali che entrano nella maggior parte dei casi con *stages* e contratti di apprendistato.

Non emergono segnali di insoddisfazione rispetto alla preparazione offerta delle Università milanesi. Gli interlocutori segnalano inoltre una forte connessione tra sistema bancario e università milanesi, in termini di scambio su bisogni e competenze. Anche le organizzazioni più dinamiche e innovative intervistate reclutano quasi esclusivamente dal mercato del lavoro locale, apprezzano il livello della preparazione dei giovani laureati a Milano, lamentando al massimo la *necessità di rafforzare le competenze commerciali e di favorire una mentalità più attenta alle dinamiche globali* in cui l'economia, le imprese e il sistema bancario si muovono. Nella minoranza di casi in cui ci sono criticità di reperimento, si tratta di difficoltà legate al reclutamento di profili molto molto specifici e non alla mancanza di qualificazione. La formazione che "manca" ai laureati viene comunque fornita dalle banche stesse.

Il tema dell'accesso al credito travalica i confini del sistema bancario in senso stretto e segnali di innovazione provengono anche da *esperienze di sostegno al micro-credito sociale* come quelle promosse dalla Fondazione Welfare Ambrosiano che, facendosi garante presso il sistema del credito, supporta famiglie in difficoltà e iniziative di micro-imprenditorialità che vedono il coinvolgimento di soggetti istituzionali (Comune, Provincia, Camera di Commercio, sindacati, soggetti del terzo settore accreditati presso la Fondazione) attraverso una rete di sportelli sul territorio. Le banche sembrano molto poco propense a esplorare questo nuovo canale che esula dal "fare banca" in modo tradizionale, così come anche quello del finanziamento di nuove iniziative in campi emergenti come la green economy

Il bacino di utenza dell'iniziativa fornisce comunque qualche segnale relativo alle difficoltà che le famiglie e la micro-imprenditorialità milanesi stanno attraversando in ragione della crisi e della stretta creditizia e al potenziale di questi strumenti non solo per l'avvio di nuove attività per contenerne la mortalità. Considerando il solo micro-credito di impresa, il progetto ha infatti sostenuto soprattutto coloro che hanno aperto un'attività da qualche anno e che non riescono a sostenere i costi in una fase critica e solo eccezionalmente qualche giovane per esperienze di start-up.

6. Lo sviluppo del capitale umano di istruzione terziaria

Una premessa necessaria per l'analisi dei servizi di *job placement* offerti dalle università milanesi riguarda la diversità dell'offerta formativa. Vi sono infatti alcune università (in primis Bocconi e Politecnico) che offrono corsi di laurea che si contraddistinguono per una più spiccata vocazione professionalizzante. Per questa ragione, il servizio di *job placement* assume una notevole rilevanza nell'assetto complessivo dei servizi erogati da tali università. Questo discorso vale parzialmente per l'Università Cattolica, che ha un'offerta formativa più eterogenea e che quindi condiziona le potenzialità di un simile servizio. L'eterogeneità dell'offerta formativa, nonché la diversa caratura professionale dei corsi di laurea offerti, caratterizzano d'altra parte molto fortemente l'azione dei servizi di *job placement* dell'Università Statale e di Milano Bicocca.

L'analisi deve quindi tener conto di questi due elementi discriminanti:

- l'omogeneità (vs. l'eterogeneità) dell'offerta formativa;
- la vocazione professionalizzante dei corsi di studio.

Questi due fattori condizionano sia l'organizzazione dei servizi di *job placement* che la percezione che gli operatori possono avere dell'andamento del mercato del lavoro. Ciò incide quindi anche sulle loro "capacità percettive" dei mutamenti e delle tendenze emergenti.

Per quanto riguarda i primi riscontri sui mutamenti del mercato del lavoro, i servizi di *job placement* delle università delineano una già netta differenziazione. Politecnico e Bocconi non denunciano cali drastici delle offerte di lavoro, in particolare per quanto concerne tirocini e stage. Stando a quanto riportato dal servizio di *placement* della Bocconi, relativamente alle opportunità di stage si mantiene anzi una prevalenza dell'offerta rispetto alla domanda (in alcuni corsi di laurea gli studenti sono infatti tenuti obbligatoriamente a svolgere uno stage nell'ambito del curriculum formativo). Lo stesso interlocutore denota come Milano sia una "piazza forte" per *i servizi finanziari e creditizi* e questo agevola la ricerca di lavoro dei neo-laureati che escono dalla Bocconi.

Analogamente, presso il Politecnico non si segnalano ridimensionamenti dell'offerta di stage e tirocini. Vi sono alcune professionalità (come, in generale, le "*ingegneria*") che mantengono tassi virtuosi di incontro tra domanda ed offerta. Per altre professioni, in

particolare il *design*, l'*architettura*, e l'*ingegneria edile/civile*, si registra una decrescita dei tassi di occupabilità nel breve periodo, a seguito di una contrazione congiunturale manifestatasi in questi settori; ciò determina una dilatazione dei tempi di stabilizzazione. Tuttavia, i dati a disposizione del Career Service del Politecnico non evidenziano un calo significativo nelle assunzioni nei settori indicati.

Sia Politecnico che Bocconi affermano di curare particolarmente la qualità degli *stage* e dei *tirocini* che vengono offerti dalle aziende. L'Università Bocconi segnala peraltro una riduzione proporzionale delle offerte di stage, per effetto della nuova e più stringente normativa in materia.

Il problema dell'*abuso degli stage* viene invece segnalato trasversalmente da Cattolica, Statale e Bicocca. Questo fenomeno può prendere due forme (che spesso si presentano congiuntamente):

- un aumento quantitativo delle offerte di stage a discapito di altre tipologie di offerte di lavoro;
- un mascheramento (qualitativo) nell'offerta di stage di posizioni lavorative tendenzialmente riconducibili a opzioni contrattuali più stabili e durature.

In alcuni casi, la proliferazione di stage è legata anche allo scollamento tra domanda e offerta di lavoro sul piano qualitativo: la difficoltà di *matching* tra queste due dimensioni e l'assenza di un disegno istituzionale per favorirlo alimentano la crescita del numero dei laureati che non trovano uno sbocco lavorativo adeguato rispetto alle proprie competenze (nonché aspirazioni). Ciò determina, a cascata, una maggiore propensione ad accettare posizioni lavorative non consone rispetto alla propria qualifica e al proprio titolo di studio, con un rischio di un prematuro *deskilling* professionale per molti neo-laureati.

Rispetto alla percezione della qualità dell'offerta di capitale umano e professionale, gli interlocutori contattati pongono alcune questioni interessanti. Da un lato, vi è un sostanziale ed unanime riconoscimento della qualità dell'offerta formativa degli atenei milanesi; d'altro lato, emergono diversi dubbi sulle possibilità che questa offerta formativa, pur nella sua eterogeneità, possa soddisfare sia le esigenze del tessuto imprenditoriale (e, più in generale, della domanda di lavoro a livello territoriale), sia le aspettative degli studenti.

Per quanto riguarda il primo punto, è opportuno segnalare come, in termini aggregati, la domanda di lavoro veda oggi una consistente presenza di posizioni di stampo commerciale (o che, perlomeno, richiedano delle competenze di marketing e/o comunicazione, per riuscire a saper presentare e vendere un prodotto/servizio). Queste competenze non si trovano generalmente nel bagaglio formativo di molti studenti (e, paradossalmente, le opportunità di stage e tirocini potrebbero essere una buona occasione per trarne consapevolezza) e le università faticano a definire (anche a causa dei vincoli normativi) percorsi formativi più adeguati rispetto a queste esigenze.

D'altra parte, molti studenti acquisiscono un livello di preparazione assai elevato e spesso – soprattutto nelle fasi iniziali di ricerca di lavoro – non sono disposti ad accettare posizioni che richiedano una preparazione inferiore o non permettano loro di mettere pienamente in gioco le conoscenze che hanno acquisito. Questo penalizza in particolar modo le imprese di piccole e medie dimensioni che, soprattutto per quanto riguarda settori quali la finanza o la ricerca e sviluppo, non possono offrire posizioni lavorative analoghe a quelle offerte dalle grandi multinazionali. Il tessuto imprenditoriale locale è tuttavia sempre più costellato da PMI (anche per l'abbandono di alcune multinazionali) e questo può determinare un sostanziale disallineamento tra livelli formativi, aspettative lavorative e caratteristiche del mercato del lavoro. Un caso emblematico in tal senso è quello degli *ingegneri informatici* che, a fronte di un livello di preparazione assai qualificante, faticano a trovare posizioni occupazionali in linea con le loro competenze. In alcuni dei settori che distinguono Milano, come il turismo d'affari e, in generale, il settore dei servizi all'impresa, si ha poi una più tendenziale proliferazione di posizioni a basso valore aggiunto sul piano delle competenze. Questo alimenta i già citati fenomeni di *deskilling* e la frammentazione dei percorsi lavorativi.

Si segnala inoltre un incremento di ricerche di lavoro durante il percorso di studi, con un conseguente allungamento dei tempi per giungerne al termine. Per alcuni osservatori, ciò che emerge da questo punto di vista è un'allarmante continuità tra la *precarietà* delle opportunità lavorative alle quali si può accedere durante il percorso formativo e quelle che si possono viceversa reperire al suo termine. In particolare, la formula dello stage sembra essere preferita da molte aziende, anche laddove potrebbero essere offerte posizioni analogamente onerose sul piano economico (per le aziende) ma più strutturate sul piano contrattuale.

7. La proiezione internazionale del capitale umano milanese

Il ruolo e le potenzialità del capitale umano milanese per la competitività a livello internazionale delle imprese presenta alcuni aspetti significativi accanto però a molteplici punti di debolezza, a partire dai settori della filiera dell'innovazione. Al riguardo, occorre svolgere alcune considerazioni preliminari. In primo luogo, molti dei soggetti intervistati evidenziano come le maggiori difficoltà che scontano le imprese milanesi (e italiane in genere) concernono le dimensioni. Molte imprese nazionali sono infatti delle PMI, che hanno delle forti difficoltà a competere con imprese multinazionali di più grandi dimensioni: questo gap si avverte principalmente nelle possibilità di formazione e/o di avviare programmi di ricerca e sviluppo. Ciò tocca direttamente le possibilità di crescita professionale del personale; peraltro, diverse imprese multinazionali invitano i propri ricercatori e tecnici più qualificati a compiere periodi di studio e formazione presso le loro filiali all'estero, laddove vi è una più intensa attività di formazione. Questo fenomeno è ulteriormente aggravato dalla mancanza di un quadro istituzionale chiaro in materia di formazione e aggiornamento professionale, in particolare nel settore dell'ICT: emblematico è il caso dei protocolli di certificazione delle competenze, definiti diversamente a livello regionale, nonostante la presenza di una specifica iniziativa europea (*ECF - European computers framework*).

In secondo luogo, c'è una sconcertante unanimità nel denunciare *la scarsa conoscenza della lingua inglese, anche da parte dei laureati*. Si riporta inoltre il fatto che una semplice conoscenza della lingua inglese non sia comunque sufficiente per interagire adeguatamente negli ambienti internazionali: occorre investire maggiormente nella cura delle dinamiche relazionali. In tal senso, un esempio è quello del tecnico laureato che conosce il linguaggio tecnico, ma poi fatica a gestire una *conference call*.

Infine, si registra una polarizzazione verso i professionisti *high-skilled*, in quanto le attività che richiedono attività meno qualificate tendono ad essere spostate nei paesi nei quali il costo del lavoro è inferiore. Questo tuttavia incide anche nelle possibilità di carriera del personale, che in alcuni casi deve adeguarsi a mansioni sottodimensionate rispetto alle proprie capacità. Si tratta di un problema particolarmente evidente nei settori del credito e della finanza, settori strategici poiché accompagnano, in generale, l'internazionalizzazione del settore industriale. Se nelle realtà consolidate su scala globale la mobilità internazionale quando non addirittura lo scambio, anche temporaneo, di figure a livello

internazionale fa parte di un'esplicita politica di formazione e gestione delle risorse umane, che può coinvolgere anche figure di supporto ai profili senior, nelle realtà italiane ci sono solo deboli segnali di una maggiore mobilità su scala internazionale. Si tratta delle banche più aggressive sui mercati internazionali che necessitano di profili di elevato livello a presidio dell'attività di insediamento e consolidamento nei Paesi esteri per conto della casa madre, ma si tratta di un fenomeno ancora contenuto e in parte oscurato dalla dualità della struttura professionale di queste organizzazioni, dove è dominante il profilo scarsamente internazionalizzato delle professionalità intermedie. In generale, si invia all'estero una risorsa molto qualificata su cui si investe molto, oppure nel caso delle banche straniere che hanno filiali e poli gestionali in Italia, si invia in Italia una figura dall'estero. C'è anche una mobilità che coinvolge il *middle management*, in relazione ad esperienze di consulenza per creare tessuto connettivo nel gruppo composto da partner stranieri.

Secondo alcuni interlocutori, emergerebbero anche segnali relativi ad un'apertura internazionale delle banche italiane ma di carattere difensivo, con la delocalizzazione all'estero, ad esempio, delle attività di elaborazione dati e di gestione delle piattaforme informatiche²¹.

Detto questo, è importante segnalare come vi sia un sostanziale riconoscimento delle capacità del personale qualificato disponibile a Milano. Questo dato è indirettamente confermato dalla presenza a Milano di numerose multinazionali, che avevano scelto di insediarsi in quest'area anche per la qualità del capitale umano. Stanno tuttavia emergendo problemi di "attrattività" di Milano, legati in primis alle difficoltà burocratiche che accompagnano lo svolgimento delle iniziative imprenditoriali.

In termini generali, i "soggetti-antenne" affermano che il personale umano milanese sia più flessibile rispetto alle analoghe figure in altri paesi dell'Europa occidentale. Questo vale in particolare per la disponibilità nella gestione degli orari di lavoro.

Lo scambio internazionale di capitale umano è particolarmente evidente nel caso della filiera milanese della creatività. Da un lato, si registra la formazione di molti giovani che andranno poi all'estero a lavorare. Dall'altro lato, molti stilisti e "creativi" stranieri vengono a Milano per imparare, nelle scuole e nelle aziende, per poi tornare nei loro paesi di

²¹ La preoccupazione per questo tipo di scelte strategiche ha recentemente promosso accordi di *insourcing* tra le parti sociali, ovvero di rientro di alcune o parti di esse.

origine oppure restare qui. Le figure che si specializzano a Milano sono comunque molto qualificate, perché c'è ancora tanta formazione nel mondo della moda e del design milanesi. A Milano hanno sede molte maison che formano manager e poi li inviano all'estero. Si tratta peraltro di flussi che interessano prevalentemente personale maschile (come dimostra anche il fatto che a capo di molte maison ci sono uomini), per ragioni legate a difficoltà di trasferimento.

D'altra parte, l'internazionalizzazione della moda e del design milanesi è una realtà molto consolidata. Anche se dipende in gran parte dal posizionamento della marca. Chi è collocato in fascia alta produce *Made in Italy* ovvero tende essenzialmente ad espandersi sui mercati esteri. Si fa peraltro notare come nella moda "noi competiamo con New York, Parigi e Londra eppure siamo una città di provincia. Lottiamo per far arrivare la gente a Milano durante la settimana della moda"²² Si tratta di una lamentela ricorrente, resa pubblica con grande risonanza mediatica dalla stessa intervista a Miuccia Prada (vedi sopra), e che deriva anche da sentimenti di frustrazione per aver perso sfilate a vantaggio di Parigi e aziende a favore di Firenze (Pitti) e Roma.

Il marchio del *Made in Italy* riguarda una nicchia importante del mercato anche per gli architetti e designer milanesi, di fatto limitato all'alta gamma, come nella moda. In questo ambito, si scontano però molti ritardi nell'internazionalizzazione dovuti a: problemi delle istituzioni e delle camere di commercio a presentarsi all'estero; pessima gestione delle lingue straniere; elevato grado di competizione e difficoltà nel mondo dei concorsi internazionali pubblici. Va comunque sottolineata la scelta di molti giovani architetti milanesi di accettare la sfida dell'internazionalizzazione, andando a cercare lavoro all'estero, anche commesse in Cina.

In generale, occorre ammettere che per il design "non esiste più un mercato italiano. Se uno disegna, disegna per un mercato che è globale. Anche aziende piccole cercano di diversificare per andare all'estero. L'internazionalizzazione è una necessità per l'intero sistema. Uno non può più ragionare in termini nazionali. Il minimo che un'azienda deve fare è essere nel resto d'Europa. Se poi riesce ad essere anche nel resto del mondo. Come gli stilisti che si sono internazionalizzati veramente. Molto di più che nel design"²³.

²² Intervista Camera della Moda.

²³ Intervista ADI.

Ma per fare ciò, si è anche consapevoli del fatto che occorrono nuove competenze, oltre alla “*autonomia linguistica*”. Occorre in particolare saper guardare all'estero con una visione meno da designer e più da imprenditore, per valorizzare le competenze e le capacità dell'*Italian style*. Da parte degli studi si tende però ad osservare che tale valorizzazione incontro molti ostacoli, a partire all'assenza di un “*sistema del design italiano*”, perché le istituzioni (ICE, ADI, Politecnico) non lo producono ancora. Così “le competenze del design all'estero sono in crescita ma il design italiano non colonizza l'estero”²⁴.

Il tema del capitale umano qualificato nella competitività internazionale ribadisce una netta distinzione tra i servizi di *job placement* offerti da Bocconi e Politecnico e quelli delle restanti università. Bocconi e Politecnico mettono infatti in evidenza la rilevanza della dimensione internazionale nei percorsi di formazione e professionalizzazione e, quindi, il valore aggiunto di simili esperienze nelle possibilità di accesso a posizioni lavorative in organizzazioni multinazionali. In tal senso, Bocconi e Politecnico curano delle iniziative specifiche per consentire a studenti e/o a neo-laureati di svolgere *stage o tirocini formativi all'estero*. Per molti versi, queste iniziative appaiono trainanti per creare e strutturare non solo la domanda di lavoro, ma anche per alimentare l'offerta di lavoro più qualificata e maggiormente articolata su scala internazionale. Si vengono in questo modo a creare partnership durature tra aziende e università, con quest'ultime che non attuano solo un servizio di “recapito” delle offerte, ma intervengono come agenti istituzionali nel sostegno e nella promozione dell'espansione a livello internazionale di molte imprese (italiane e non).

Nelle altre università si segnala una minore presenza di offerte di lavoro provenienti dall'estero. Parallelamente, gli interlocutori registrano una bassa propensione degli studenti a intraprendere esperienze professionali che comportino una notevole mobilità a livello internazionale.

In chiaroscuro, si riscontra un dato che ridimensiona la capacità di attrazione (“*appeal*”) di Milano come sede universitaria, non solo per quanto riguarda gli studenti stranieri, ma anche per studenti provenienti da altre regioni italiane. Con l'eccezione del Politecnico e, in misura minore, della Bocconi, sono infatti pochi gli studenti stranieri che vengono a Milano per studiare (o per compiere brevi soggiorni di studio). Ciò che sorprende è però il fatto che venga segnalata una composizione prevalentemente locale dell'attuale

²⁴ Intervista Studio di Design.

popolazione studentesca (con l'eccezione di alcuni corsi di studio – come per esempio Farmacia o Medicina in Statale - che tradizionalmente attirano studenti da molte regioni d'Italia). Questo dato, a detta degli interlocutori, appare discordante con quanto accade negli atenei delle altre grandi città italiane, che invece vedono una presenza più alta di studenti fuori sede.

8. Progetti in corso d'opera: Expo 2015 e “Città della salute”

Come accennato, in questa Seconda Edizione del Rilevatore dei Segnali deboli, si è cercato di esplorare, su suggerimento del tavolo dell'Osservatorio del mercato del lavoro del Comune di Milano, la valutazione che gli interlocutori danno di alcuni progetti in corso d'opera e rilevanti per la città come Expo 2015 e “Città della salute”. L'obiettivo non è stato evidentemente quello di discutere nel merito di questi progetti, quanto quello di rilevare percezioni, impressioni e attese sulle ricadute più strettamente legate al mercato del lavoro e ai fabbisogni professionali.

Per quanto riguarda EXPO 2015 , per molti può essere un fattore di valorizzazione, nella competizione internazionale, dell'immagine di creatività non solo di Milano, ma di tutto il paese. Si denuncia però l'assenza di qualsiasi progetto sulla moda o i tentativi precedenti (il Fashion Institute a Porta Nuova o il cubo Nicolini nella città della moda). Per cui Expo 2015 potrebbe avere qualche ricaduta occupazionale solo in quell'anno. Ma si tende a sottolineare che limitarsi agli effetti occupazionali del terziario espositivo sarebbe comunque un'occasione mancata, come sembra dimostrare il polo fieristico di Rho.

Sempre dal punto di vista dell'impatto occupazionale, si segnalano timide aspettative da parte dei soggetti operanti nell'area dell'ICT. La realizzazione di un simile evento implicherebbe infatti la costruzione di diverse infrastrutture informative e di comunicazione, a beneficio delle varie iniziative promosse e dei soggetti coinvolti. Tuttavia, emerge la preoccupazione che il continuo ridimensionamento degli investimenti per EXPO pesi in particolare sulle infrastrutture di ICT, considerati (per molti versi erroneamente) accessori rispetto agli aspetti logistici e di contenuto specifico. Si segnala inoltre come le prospettive di ricadute occupazionali più consistenti siano legate alle professionalità legate direttamente alla gestione dell'evento: figure che hanno quindi una dimensione estemporanea e che non garantiscono stabilità nel medio-lungo periodo.

La speranza che alcuni interlocutori testimoniano (in particolare nel campo dell'area della *green economy*) è che la tematizzazione dell'EXPO sulle questioni dell'alimentazione e della sostenibilità possa favorire la creazione di nuove relazioni, anche in ottica imprenditoriale. Tuttavia, si avverte la sensazione di una diffusa incertezza, che a tratti si traduce in una sfiducia rispetto alle reali potenzialità di questo evento. In particolare, emerge la consapevolezza che i tempi inizino ad essere stringenti e che occorra superare le tante difficoltà che, soprattutto sul piano istituzionale, si sono sinora manifestate (impedendo una progressione delle attività).

Per uscire dall'impasse occorre coinvolgere tutti gli interlocutori interessati, come dimostra la città della moda impossibile da realizzare senza valorizzare il ruolo degli attori chiave del settore e non solo i pur importanti soliti tre o quattro stilisti.

Che EXPO 2015 possa diventare un'occasione mancata è il timore anche del mondo degli architetti e dei designer. Si teme in particolare che tale iniziativa possa interessare non tanto il lavoro creativo ma quello più esecutivo e dell'indotto. Si teme in particolare che non si realizzi un'iniziativa simile al "modello Salone" con tutti gli eventi diffusi per Milano, con relativi interventi e ristrutturazione dell'arredo urbano, delle piazze, del verde e della mobilità²⁵.

Per quanto riguarda il Progetto di Città della Salute, si tratta di un progetto che - secondo gli interlocutori - può avere potenzialità legate alla professionalità della ricerca e alla professionalità del settore sanitario, in un quadro di sinergia del settore della ricerca con la creazione di infrastrutture e risorse materiali e immateriali nell'area cittadina. Al di là delle molte e complesse problematiche che riguardano il settore sanitario e le dinamiche specifiche degli Istituti coinvolti, emerge un certo consenso sulle positive ricadute occupazionali del progetto, anche in termini di qualità dell'occupazione, che pure si scontreranno con alcune tensioni strutturali del settore (outsourcing e subappalto, precarizzazione e perdita della alte professionalità).

²⁵ "Milano, capitale del design e poi ha un arredo urbano brutto, variegato e sporco, fatto in epoche e tempi diversi...", invece "...quando c'è il Salone del mobile, Milano cambia faccia e diventa davvero la città del design...c'è la lista d'attesa per partecipare" (intervista ADI).

9. Conclusioni

La seconda edizione del *Rilevatore dei Segnali Deboli* del mercato del lavoro milanese è stata strutturata apportando alcuni aggiustamenti che hanno cercato di rispondere a sollecitazioni, commenti e suggerimenti emersi dai convegni e dagli incontri che hanno fatto seguito alla prima edizione. La grande partecipazione dei diversi attori individuali e collettivi, delle molteplici rappresentanze degli interessi e l'Assessorato Politiche per il Lavoro, Sviluppo Economico, Università e Ricerca del Comune di Milano ha certamente contribuito in modo essenziale al successo e alla continuità dell'iniziativa.

Da tali sollecitazioni è nata infatti l'idea di realizzare questa seconda edizione con una maggior focalizzazione tematica, ovvero rilevando i segnali deboli di sviluppo della "buona occupazione" sul mercato del lavoro milanese. Per fare ciò è stata necessaria una certa ricalibratura del panel delle interviste e dei focus di gruppo, come sopra descritto, per concentrarsi sui *settori delle filiere milanesi della creatività e dell'innovazione*, sullo *sviluppo del capitale umano di istruzione terziaria* e sulla *proiezione internazionale del capitale umano milanese*. Per toccare anche i progetti in corso d'opera quali *la Città della salute e l'EXPO 2015*.

La focalizzazione tematica sulla "buona occupazione" ha indotto innanzitutto a concentrare la rilevazione sul ruolo e le caratteristiche del capitale umano ad elevata qualificazione nel mercato del lavoro milanese. Ma anche ad osservare il grado di proiezione internazionale delle attività imprenditoriali locali e le relative implicazioni per la struttura del mercato del lavoro e delle sue dinamiche. Si è lavorato così attorno all'ipotesi che in uno scenario di forte recessione, le professionalità *high skilled* riescono a reggere meglio i colpi della crisi occupazionale e possono favorire la ripresa. Ciò anche in considerazione del fatto che Milano si caratterizza non solo per la diffusa presenza di professionisti *high skilled*, ma anche per la consolidata presenza di istituzioni formative e centri di ricerca (università, scuole professionali, agenzie formative, ecc.) e i relativi servizi di *job placement*.

Milano è la città del lavoro creativo e innovativo, ha un'identità economica di "città creativa", come Parigi per la moda, New York e Londra per la finanza. La filiera milanese della creatività ha una grande proiezione internazionale, come dimostrano la "Settimana della moda", il "Salone del mobile", il "Fuori Salone", ecc. Ricco e diversificato è il supporto

della filiera dell'innovazione, dall'ICT a finanza e credito, comunicazione e green economy. Come pure altrettanto ricco e di alto potenziale è il capitale umano e sociale.

La crisi continua certamente a produrre conseguenze sulla filiera milanese della creatività, ma tali effetti sono selettivi. Nei settori della *moda* sono infatti interessate soprattutto le imprese di dimensione minore, mentre le grandi *maison* internazionali, più esposte sui mercati emergenti sembrano resistere meglio, con il risultato di far risaltare una certa "polarizzazione". Se i processi di ristrutturazione riguardano anche la fascia alta, portando ad esempio all'eliminazione delle seconde linee, il lusso continua ad essere prodotto in Italia.

Nel *design*, gli effetti negativi derivano soprattutto dal crollo delle filiere dell'edilizia e dell'arredo, mentre si creano opportunità per le ristrutturazioni dell'esistente (*green economy*, bioedilizia) e grazie alle nuove tecnologie digitali (ad esempio, con il *rendering*).

Si sono rilevate comunque importanti professionalità emergenti nella filiera milanese della creatività. Nella moda sono create soprattutto per effetto della globalizzazione, particolarmente per la gestione, il marketing e la commercializzazione relativi alle economie emergenti. Spesso provengono da settori diversi dalla moda, quali il direttore di marketing, il direttore commerciale, chi cura le licenze o la comunicazione. Nell'Ufficio stile, professionalità emergenti derivano dai processi di innovazione, dallo studio dei materiali nuovi, dalle potenzialità delle nuove fibre o dalle nanotecnologie. Ma nascono anche nuove figure di tecnici e modellisti di abbigliamento, calzature, pelletteria, per le quali viene peraltro denunciata una certa carenza. Forme di *skills shortage* riguardano infine sempre più il lavoro sartoriale.

Nel design, cresce invece la richiesta di competenze trasversali e più estese, come pure si richiedono più competenze commerciali. Emerge la figura del "nuovo architetto" con expertise di impresa, di gestione completa dell'edificio nel suo ciclo di vita, compresi la manutenzione, i costi, il dialogo con le istituzioni, i problemi energetici, le nuove tecnologie, le componenti innovative, ecc. Ne deriva un obbligo di formazione permanente, ovvero di integrare la formazione tradizionale umanistica con quella più tecnica di cantiere. Per questa nuova figura si stanno aprendo molte opportunità a Milano, soprattutto nei campi degli allestimenti, del *retail*, dei prodotti televisivi, della comunicazione, dell'editoria, del web e molti altri.

La crisi non ha risparmiato neppure la filiera milanese dell'innovazione, come già emerso nella prima edizione del *Rilevatore dei segnali deboli*. Ma anche in questo caso, gli effetti restano selettivi. Si osservi ad esempio un settore eterogeneo come quello dell'ICT. Da un lato, si registra una sostanziale tenuta dell'occupazione per i tecnici qualificati, dall'altro lato, la contrazione della domanda di lavoro riguarda soprattutto i tecnici meno qualificati. Crescono inoltre fenomeni anomali quali le dismissioni ad opera di multinazionali (ad esempio, Nokia-Siemens) o il mantenimento nell'area milanese di reparti meno strategici (di marketing e commercializzazione) e la delocalizzazione di reparti della ricerca.

Non mancano peraltro segnali di trasformazione del lavoro anche nel settore ICT, grazie soprattutto alla crescente domanda di specifiche professionalità, dall'*Information Technology Systems Architect* al *Sales and Application Consultant* o ad esperti di *Customer Relationship Management*. Vi è inoltre una forte richiesta di figure con competenze trasversali, tecniche ma anche comunicative e commerciali, e con capacità di *problem-solving* ad ampio raggio, per comprendere e rispondere più nel merito alle richieste della committenza. A tale richiesta occorre aggiungere un aumento di domanda per gli ingegneri gestionali e laureati in economia con competenze informatiche.

Il focus sulla filiera milanese del *credito* è stato particolarmente orientato sui segnali di trasformazione in senso innovativo di tale settore. Si è osservata una relativa tenuta nel 2011, mentre i più forti segnali di crisi occupazionale si sono registrati nel 2012. Tali segnali sono derivati soprattutto dalle filiali delle banche straniere che chiudono e dalle filiali delle banche nazionali che si ridimensionano; ma anche da molteplici piani industriali di riduzione del personale agli sportelli e dalla diffusione della banca on-line; senza escludere gli effetti della contrattazione sindacale su temi «tradizionali» e sui processi di ristrutturazione del settore.

Nel settore del credito milanese le dinamiche occupazionali sembrano essere particolarmente rapide e innovative. Da un lato, si registra una forte spinta alla riconversione del personale da attività di tipo amministrativo-burocratico ad attività di tipo commerciale (raccolta *retail*, vendita dei prodotti). Dall'altro, si manifesta un fabbisogno formativo specifico, data la standardizzazione delle procedure e dei prodotti. Si richiede quindi un operatore di sportello sempre più in grado di gestire rapporti con un'articolata clientela. Emerge peraltro la forma di contratto dell'apprendistato, quale strumento «condiviso» come modalità di inserimento (in linea quindi con la riforma Fornero), cui si

accompagna un innalzamento delle credenziali formative: la laurea è ormai requisito di ingresso.

Vi è in ogni caso unanime soddisfazione per la preparazione offerta dalle università milanesi, come dimostra il quasi esclusivo reclutamento dal bacino locale e la forte connessione tra il sistema bancario e quello universitario o le criticità di reperimento solo per profili estremamente specifici. Restano i problemi della *limitata mobilità internazionale* e della *scarsa conoscenza della lingua inglese*, un limite quest'ultimo che viene denunciato in tutti i settori delle filiere milanesi dell'innovazione e della creatività e che costituisce ormai un "problema" per lo sviluppo di tali settori.

Tra questi settori, quello della *green economy* resta senza dubbio uno dei più promettenti, nonostante o forse anche grazie alla sua grande disomogeneità, dallo smaltimento dei rifiuti alla ricerca e sviluppo di fonti energetiche alternative, dalla gestione dei processi di mobilità alla sostenibilità ambientale in genere. Si tratta di un settore emergente, nell'ambito del quale molte imprese denunciano ancora grandi difficoltà ad uscire dalla fase embrionale di *start-up*. E' segnato da una forte competizione internazionale, anche per la presenza di imprese straniere in possesso di grandi risorse e potenzialità di ricerca e di innovazione tecnologica. Finora, la domanda si è caratterizzata per gli incentivi pubblici (ad esempio, nel fotovoltaico), anche se permangono segnali contrastanti, a causa del calo dei consumi energetici per effetto della crisi e della contrazione della domanda pubblica e quindi delle minori risorse disponibili.

Le dinamiche occupazionali del settore sono anche in questo caso condizionate dalla riduzione degli investimenti nella ricerca e dal maggior orientamento alle attività di produzione e commercializzazione. Vengono pertanto ridefinite le competenze di professionalità già esistenti, per la richiesta di *soft-skills* e competenze trasversali. Ma emergono anche nuove professionalità, dal *waste manager* all'*energy manager*, dal consulente per la pianificazione energetica al *mobility manager*, ecc. Il settore resta infine caratterizzato da una forte spinta vocazionale.

Le richieste di nuove professionalità con capacità cognitive e di creatività, sempre più diffuse sul mercato del lavoro milanese, soprattutto per i settori di maggiore identità economica della città, trovano un terreno particolarmente fertile grazie al formidabile sviluppo del capitale umano di istruzione terziaria. In questa seconda edizione, si è

cercato di cogliere questa realtà fortemente innovativa aggiungendo al panel delle interviste i servizi di *job placement* degli atenei milanesi, pubblici e privati.

È stata rilevata però una notevole differenziazione di tali servizi, derivante essenzialmente sia dalle diverse caratteristiche di omogeneità/eterogeneità dell'offerta formativa degli atenei sia dalla vocazione più o meno professionalizzante dei corsi di studio. I profili che mantengono una forte richiesta sono soprattutto quelli di ingegneria, delle professioni legate al mondo della finanza e delle posizioni nell'ambito commerciale e del marketing. Le criticità riguardano invece il bacino di offerta locale non sempre allineato alla qualità dell'offerta formativa, dato il tessuto imprenditoriale locale fortemente sbilanciato verso le dimensioni minori, e la proliferazione di posizioni a basso valore aggiunto sul piano delle competenze.

Resta inoltre il “nodo” degli stage, ovvero la loro diffusione e spesso il loro “abuso”, un fenomeno già evidenziato nella prima edizione. Si assiste così ad un aumento quantitativo delle offerte di stage a discapito di altre tipologie di offerte di lavoro, cui conseguono, a volte, vere e proprie frodi, con l'offerta di stage per posizioni lavorative riconducibili a opzioni contrattuali più stabili e durature. La proliferazione degli stage è peraltro legata anche allo scollamento tra domanda e offerta di lavoro, ovvero alle difficoltà di *matching* che comportano un prematuro *deskilling* professionale per molti neo-laureati. Solo alcuni atenei, Università Bocconi in primis, fanno registrare un calo e una domanda più selettiva di domande degli stage, grazie anche alla nuova normativa in materia.

Questo sostanziale disallineamento tra livelli formativi, aspettative lavorative e caratteristiche del mercato del lavoro milanese può avere effetti particolarmente critici sui percorsi di ricerca del lavoro, soprattutto nelle fasi iniziali, in quanto molti neo-laureati non accettano posizioni lavorative che richiedano una preparazione inferiore al loro livello di istruzione. Come noto, si tratta di un'anomalia in contrasto con quanto avviene in altre realtà europee e con la teoria economica del capitale umano e dei relativi ritorni. Come altrettanto noto, si tratta di un'anomalia che non riguarda solo il territorio milanese, ma il nostro paese nel suo complesso, e che in quanto tale richiederebbe riforme di natura strutturale al centro dell'agenda politica nazionale.

Allegati

A - La traccia di intervista

Assessorato Politiche per il Lavoro, Sviluppo Economico,
Università e Ricerca



Progetto di Osservatorio milanese sui “segnali deboli” del mercato del lavoro

Seconda Edizione

TENDENZE E PROSPETTIVE DEL LAVORO A MILANO, CITTÀ INTERNAZIONALE

Centro Studi e Ricerche L&S – Lavoro & Società - Università degli Studi di Milano-Bicocca
Comune di Milano

TRACCIA DI INTERVISTA

L'Università di Milano Bicocca, su incarico del Comune di Milano, sta realizzando la seconda rilevazione delle tendenze del mercato del lavoro locale, nell'ambito dell'Osservatorio sui “*segnali deboli*”. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di raccogliere e valorizzare i segnali qualitativi di trasformazione attraverso le impressioni, le valutazioni e le opinioni degli attori che a vario titolo operano nella realtà milanese (attori istituzionali ed esperti, ma anche professionisti). Questi interlocutori - da considerare vere e proprie “antenne” locali, ovvero osservatori privilegiati per la loro particolare esperienza settoriale e/o professionale - possono infatti offrire un contributo prezioso per elaborare diagnosi “precoci” sulle tendenze in atto ed emergenti nel mercato del lavoro milanese, tendenze che spesso i dati quantitativi non permettono di cogliere con tempestività e/o nell'effettiva valenza.

Dopo una prima edizione nel 2011 che ha privilegiato uno sguardo d'insieme sul mercato del lavoro locale, questa seconda rilevazione dei “segnali deboli” intende approfondire il tema della **proiezione internazionale di Milano** – concentrandosi perciò su un insieme di settori più interessati dalle dinamiche della concorrenza internazionale -, con riferimento ai caratteri e alle tendenze di evoluzione del **lavoro qualificato** e dei **fabbisogni occupazionali e professionali a medio-elevata qualificazione**. I temi proposti per il colloquio sono articolati nella seguente traccia, intenzionalmente “leggera” per lasciare spazio alle impressioni e alle valutazioni soggettive.

A. La situazione attuale del settore/area professionale: sintetica ricostruzione (ultimo anno)

- Situazione attuale e tendenze più significative nell'ultimo anno [es. *andamento economico, cambiamenti istituzionali/regolativi, processi di innovazione ecc.*].
- Situazione occupazionale attuale e tendenze più significative nell'ultimo anno [es. *dinamica occupazionale in entrata/uscita, profili in crescita/riduzione/emergenti, criticità ecc.*].

B. L'offerta di capitale umano e professionale qualificato per il settore/area professionale nel mercato del lavoro milanese

- I caratteri dell'area occupazionale ad elevata qualificazione nel settore/area professionale [es. *rilevanza; profili e competenze in crescita/declino/emergenti, tipo di istruzione, esperienza, capacità tecniche, relazionali e trasversali, creatività, ecc.*].
- Elementi di forza e di debolezza dell'offerta di lavoro qualificato per il settore/area professionale nella realtà milanese [*specificità dell'offerta di lavoro locale, della formazione/istituzioni formative, tensioni domanda e offerta; altri bacini occupazionali, network internazionali*].
- Segnali, tendenze attese, prospettive e potenzialità di breve/medio periodo per il capitale umano qualificato [es. *tendenze di cambiamento nella rilevanza e nelle caratteristiche (figure, profili, competenze), specifici fattori locali intervenienti*].

C. Il ruolo del capitale umano qualificato per la competitività internazionale del settore/area professionale

- Livello di internazionalizzazione attuale e in prospettiva.
- Ruolo della qualificazione del lavoro per il processo di internazionalizzazione.
- Connessioni tra internazionalizzazione del settore/ area professionale e specifici caratteri/dinamiche della qualificazione del capitale umano nella realtà milanese.

D. Il ruolo di EXPO 2015

- Aspetti di valorizzazione della dimensione internazionale del settore/ area professionale.
- Ricadute significative sulle tendenze occupazionali del settore/ area professionale.

B – Elenco degli interlocutori intervistati

	Intervistato		Ruolo	Ente	Settore
1	Airoldi	Anna	Divisione mercato: Relazioni con le aziende	Università Commerciale Luigi Bocconi	Job Placement
2	Albertazzi	Sonia	Divisione mercato: Promozione Placement	Università Commerciale Luigi Bocconi	Job Placement
3	Ardizzone	Andrea	Segretario generale	Assintel - Associazione nazionale delle imprese ICT	ICT
4	Augurusa	Giuseppe	Funzionario Filctem Cgil Lombardia	CGIL FilCtem	Moda
5	Benedet	Rachele	HR Santander Private Banking	Santander Private Banking	Banche
6	Berrini	Maria	Amministratore unico	AMAT - Mobilità Ambiente e Territorio	Green Economy
7	Biffi	Lorenzo	Candidate manager PBL IT, E&T	Adecco Italia	ICT
8	Biondi	Vittorio	Direttore settore Territorio, Ambiente, Energia	Assolombarda	Green Economy
9	Bonetto	Marco	Direttore Design Center	Bonetto design	Design
10	Bottelli	Valeria	Segretario del consiglio della Lombardia	Ordine degli Architetti	Design
11	Bottino	Stefano	Responsabile Ufficio Consulenza del Lavoro	ABI - Associazione Bancaria Italiana	Banche
12	Bove	Maria Grazia	Segretario CISL Unione di Milano	CISL – FIBA	Banche
13	Capasa	Carlo	Amministratore Delegato	Costume National	Moda
14	Carobene	Mauro	Senior vice president West Europe - North America	Comptel	ICT
15	Civardi	Marisa	Delegata dell'Ateneo per il Job Placement	Università degli Studi di Milano-Bicocca	Job Placement
16	Confalonieri	Cristian	Co-direttore Studio Labo	Studio Labo	Design
17	De Candido	Marco	Responsabile Area Orientamento Studenti, Stage & Placement	IULM - Libera Università di Lingue e Comunicazione	Job Placement
18	De Paoli	Giuseppe	Content manager	Sindacatonetworkers.it	ICT
19	Greco	Vincenzo	Segretario - Politiche del settore energetico	CGIL Filctem	Green Economy
20	Guerinoni	Romano	Direttore generale	Fondazione Welfare Ambrosiano	Banche
21	Laterza	Veronica	Responsabile Ufficio Job Placement	Università degli Studi di Milano-Bicocca	Job Placement
22	Lucchese	Francesco	Direttore Lucchese Design	Lucchese Design	Design

23	Merlini	Pierpaolo	Segretario generale FIBA	CISL – FIBA	Banche
24	Pirovano	Giulia	Direttore Generale	CNMI - Camera Nazionale Della Moda Italiana	Moda
25	Poeta Paccati	Gabriele	Segretario Fisac Cgil Lombardia	CGIL – FISAC	Banche
26	Provasi	Giovanni	Delegato CISL per Città della Salute	CISL	Salute
27	Reggiani	Roberto	Direttore Servizio Stage e Placement	Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano	Job Placement
28	Rosina	Barbara	Direttore COSP	Università degli Studi di Milano	Job Placement
29	Rossari	Ambrogio	Presidente delegazione territoriale Lombardia (ADI Lombardia).	ADI - Associazione per il Disegno Industriale	Design
30	Sacristani	Renato	ex staff del sindaco di Sesto S.G. - attuale presidente del consiglio di Zona 3	Distretto Energia Milano Nord	Green Economy
31	Sadler	Marc	Direttore Studio Sadler	Marc Sadler	Design
32	Scaglione	Diego	Institutional Relations Manager – Career Service	Politecnico di Milano	Job Placement
33	Scaranello	Massimiliano	Istituto Tumori	CISL	Salute
34	Scarlatella	Roberto	Responsabile energia, petrolio	CISL - Femca	Green Economy
35	Sinibaldi	Debora	Direttore Creativo	Debora Sinibaldi	Moda
36	Stampini	Maurizio	Segretario - settori Industria, Artigianato, Trasporti, ICT	CGIL	ICT
37	Testa	Salvo	Membro del Consiglio Direttivo	Piattaforma Sistema Formativo Moda	Moda
38	Tremigliozi	Michele	Consultant Green Energies	Adecco Italia	Green Economy
39	Zambelli	Renato	Segretario UST CISL Milano	CISL – UST	Salute