

**QUALI RISORSE UMANE PER UN'ECONOMIA AVANZATA IN UN' AREA  
METROPOLITANA EUROPEA?IL CASO DI MILANO**

**Rossella Cappetta**

Università Bocconi di Milano

**Barbara Imperatori**

Università Bocconi di Milano

**Severino Salvemini**

Università Bocconi di Milano

## **1.INTRODUZIONE**

In ottica economico-manageriale, ogni istituzione può essere declinata in termini di risorse disponibili e di capacità di attrazione di risorse qualificate (Wernerfelt, 1984).

Anche il progetto di sviluppo strategico di una organizzazione complessa, quale quella metropolitana, non può dunque prescindere da una valutazione e da una valorizzazione delle risorse critiche e, in particolare, delle risorse umane che ne caratterizzano e condizionano l'attività produttiva.

L'obiettivo di questo articolo è quello di individuare un modello concettuale di analisi e diagnosi delle risorse umane di un'area metropolitana e di verificarne empiricamente la validità. Inizialmente verrà proposto un modello di rappresentazione dell'area metropolitana in ottica strategica, quindi individueremo e verificheremo un nuovo concetto per l'analisi delle risorse umane coerente con il contesto di indagine prescelto.

Il progetto di ricerca si concentra sul contesto metropolitano milanese, rappresentativo di una realtà internazionale avanzata e significativo in termini di articolazione ed evoluzione professionale in atto<sup>1</sup>.

## **2.L'AREA METROPOLITANA E GLI STUDI DI MANAGEMENT**

di L'area metropolitana è stata analizzata da molteplici prospettive, con una prevalenza di approcci tipo sociologico (Perulli, 1989; Sassen, 1997) e macroeconomico (Camagni, 1992, 1993; Camagni & De Balsio, 1993; Senn & Boscacci, 1998).

In questa sede vogliamo utilizzare una diversa prospettiva di indagine che rimanda a consolidati studi di management (Mintzberg, 1978; Normann, 1979; Porter, 1985; Grant, 1994).

Le aree metropolitane, come le imprese, sono in competizione rispetto ad altri ambiti

territoriali e la loro capacità di competere dipende dalla capacità di generare valore urbano.

Mantenendo la similitudine economico-manageriale, il valore urbano è il risultato dell'implementazione di una strategia più o meno intenzionale. In particolare, la strategia urbana si riferisce al posizionamento di un'area metropolitana rispetto ai cittadini, alle altre aree territoriali, allo Stato, ai fornitori privati di servizi e beni, alle associazioni cittadine e così via. Questa strategia, al pari di quella d'impresa, può essere intenzionale oppure può derivare dallo sfruttamento inerziale di occasioni (Mintzberg, 1987).

Il processo di formulazione di una *strategia urbana* presuppone la definizione di un ambito competitivo e delle leve attraverso cui competere (Porter, 1985, 1990).

L'ambito competitivo di un'area può essere identificato con riferimento a cinque elementi: clienti, fornitori, concorrenti, potenziali entranti e modelli territoriali alternativi (Porter, 1985).

*Clienti e fornitori* urbani tendono a coincidere rispettivamente con i destinatari dei servizi fondamentali dell'area e con i fornitori di risorse intellettuali e materiali: per un'area come Milano i principali clienti sono stati individuati nei cittadini residenti, nei lavoratori pendolari e nelle imprese. I *concorrenti* urbani sono le altre aree territoriali che si presentano con una offerta simile rivolta agli stessi clienti: il campione considerato nella ricerca empirica ha indicato come principali concorrenti di Milano la città di Barcellona, per l'offerta culturale, e la città di Francoforte, per l'offerta commerciale. I *potenziali entranti*, invece, sono le aree metropolitane attualmente non concorrenti, ma che potrebbero nell'immediato futuro riconvertire la propria offerta rendendola concorrente: rispetto all'ambito in cui si muove l'area metropolitana

milanese, Bologna è stata individuata come potenziale entrante. Infine, i *modelli alternativi* ad un'area metropolitana sono tutte le organizzazioni territoriali caratterizzate da modelli sociali e di sviluppo economico differenti, come ad esempio i distretti.

All'interno dell'ambito prescelto, la competizione si svolge sulle risorse e sulle attività. Al fine di individuare gli elementi di competizione metropolitana, è utile, quindi, rappresentare la produzione del valore urbano attraverso la catena delle attività e delle risorse necessarie per generare valore (Porter, 1985). Ciò ci permette di distinguere fra risorse e attività di supporto alla produzione e all'offerta di valore urbano e risorse e attività primarie e caratterizzanti.

Le *risorse di supporto* urbane sono quelle di base necessarie a un qualunque contesto per definirsi area metropolitana. Le più significative sono: la posizione rispetto alle reti strategiche, il capitale finanziario, le risorse umane e le infrastrutture tecniche-sociali (Soldatos, 1990; Sassen, 1994).

Accanto alle risorse di supporto, la produzione di uno specifico valore urbano richiede *risorse primarie* per lo svolgimento di attività specifiche o *funzioni*. Dall'analisi di alcune ricerche svolte in ambito metropolitano (Datar-Reclus 1989; Carvelli, 1994; Marcotti & Sacchi, 1994; Senn, Airoldi & Zucca, 1998;), emergono sei funzioni urbane possibili: (1) *funzione innovativa*, le attività per la generazione e lo sviluppo dell'innovazione tecnologica; (2) *funzione commerciale*, le attività di supporto all'intermediazione commerciale e alla logistica; (3) *funzione produttiva*, le attività di supporto allo svolgimento dei processi manifatturieri; (4) *funzione finanziaria*, le attività per attrarre il capitale finanziario e favorirne una efficiente allocazione; (5) *funzione sociale e culturale*, le attività per la fornitura di una gamma completa di servizi ai clienti dell'area e la creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo culturale; (6)

*funzione direzionale*, le meta-attività che permettono la gestione complessiva dell'area e il coordinamento delle altre tipologie di attività specifiche, come ad esempio le attività educative e di formazione, le attività di gestione delle informazioni, le attività politico-istituzionali (vedi Figura 1).

### **Inserire circa qui Figura 1**

Le aree metropolitane generalmente non svolgono tutte le funzioni con la stessa intensità, ma ne privilegiano alcune, delineando in questo modo la loro scelta strategica, ovvero la vocazione urbana. Per corrispondenza con le funzioni, le vocazioni possono essere articolate in cinque classi: vocazione finanziaria, vocazione innovativa-produttiva, vocazione commerciale, vocazione socio-culturale e vocazione direzionale. Per eccellere nella competizione un'area metropolitana deve operare una scelta strategica, che orienti in maniera coerente i propri investimenti e le proprie attività. I due estremi della scelta sono la massima specializzazione rispetto ad una sola funzione (area a vocazione specifica) e la massima despecializzazione con lo sviluppo di una meta-capacità di coordinamento (aree a vocazione direzionale). Diventare un'area a vocazione specifica è un'opzione meno costosa in termini di infrastrutture, di ampiezza della qualificazione per le risorse umane, di investimenti necessari. In tal senso Barcellona rappresenta una storia di successo: la capacità di individuare una vocazione molto specializzata, quella culturale, ha permesso a questa città di emergere e affermarsi in pochi anni nell'ambito delle aree metropolitane europee. Lo stesso può dirsi di Stoccarda e Lione, che hanno recentemente investito su tecnopoli, centri di ricerca, centri di trasferimento della tecnologia fra imprese, connotandosi come aree tecnologico-

innovative. Tuttavia, l'opzione di focalizzazione può essere anche molto rischiosa, perchè difficile da difendere: molte aree urbane inglesi, come Manchester, si sono ritrovate prigioniere di una scelta industriale non riconvertibile nei tempi imposti dall'evoluzione tecnologica.

Attualmente poche aree in Europa riescono ad avere un'offerta 'direzionale pura': Londra e Parigi sono in Europa le sole città in grado di sviluppare contemporaneamente un'offerta finanziaria, innovativa e commerciale, di essere un polo di attrazione culturale e di dotarsi delle infrastrutture necessarie per assicurare una buona qualità della vita ai residenti (Senn, Airoidi & Zucca, 1998).

Benchè il ragionamento sulle risorse critiche per il successo di un'area metropolitana induca a considerare un'ampia varietà di fattori, questo articolo intende focalizzarsi sulle risorse intangibili rappresentate dal patrimonio delle persone. La centralità delle competenze e delle capacità, di cui sono portatrici le persone, deriva dalla loro unicità e, di conseguenza, dalla loro difficile imitabilità. Far leva su queste risorse significa aumentare la probabilità di costruire un vantaggio competitivo urbano durevole e sostenibile nel tempo (Grant, 1994; Prahalad & Hamel, 1990). Per questo motivo le risorse umane principale variabile esaminata per il successo di un'area metropolitana.

### **3.IL MERCATO DEL LAVORO E L'IPOTESI DELLA PROFESSIONALIZZAZIONE**

Per analizzare le risorse umane in grado di promuovere la competitività strategica di un'area metropolitana occorrono strumenti di analisi (a) coerenti con le caratteristiche del moderno mercato del lavoro - validità per contenuto - e (b) utili per l'azione nel

contesto metropolitano - validità progettuale. Rispetto a questi requisiti, le categorie descrittive tradizionali del mercato del lavoro, quali il concetto di mestiere o occupazione industriale, presentano crescenti difficoltà nel cogliere i cambiamenti in atto.

Il mercato del lavoro europeo è interessato, infatti, da profondi cambiamenti (McLean Parks & Kidder, 1994; Frey, 1995; Perrone, 1996; Reyneri, 1996) e si prospettano due scenari alternativi: l'ipotesi della «*crescita senza lavoro*» (Bell, 1976; Rifkin, 1995) e l'ipotesi del «*modello sociale delle professioni*» (Butera, 1987, 1997; Beretta, 1995; De Masi, 1995). Entrambe le tesi sono state oggetto di validazioni empiriche, strettamente correlate a diverse premesse ideologiche, a diversi criteri interpretativi e a differenti approcci metodologici adottati (Maggi, 1993).

Non è nostra intenzione dare una risposta definitiva e universale a questa domanda ma, ai fini dell'indagine, è necessario identificare i significati del concetto di «lavoro», considerando anche la direzione dei cambiamenti.

In letteratura l'ipotesi della professionalizzazione sembra essere confermata da numerosi fenomeni: la crescente mobilità interaziendale (Rousseau & Artur, 1996); il prevalere rispetto alla fedeltà aziendale della identificazione con la comunità professionale (Van Maanen & Barley, 1984); la terziarizzazione del lavoro (De Masi, 1995; Spaltro, 1995); l'aumento e l'allargamento delle competenze richieste (Butera, 1997); la flessibilizzazione del tempo di lavoro (Quinn Mills, 1996); la progressiva articolazione delle professioni a tutti i livelli (Messori 1993; Frey, 1995; Reyneri, 1996). Inoltre il progresso tecnologico determina situazioni lavorative differenziate all'interno di uno stesso settore e rende simili aree di lavoro in settori diversi (Butera, 1987).

#### **4.IL SISTEMA PROFESSIONALE**

Per analizzare le risorse umane metropolitane in ottica strategica, è necessario proporre un nuovo costrutto teorico. Esso (a) dovrà collocarsi a un livello intermedio tra individuo e sistema

urbano, sarebbe infatti sterile lo studio delle risorse umane svincolato dal contesto (Messeri, 1993); (b) dovrà permettere un utile parallelo tra interventi di gestione del lavoro e processo di pianificazione strategica urbana; (c) dovrà essere relativamente stabile, per configurarsi come area di gestione; (d) dovrà utilizzare un criterio di aggregazione che consideri sia le omogeneità culturali e organizzative, che quelle tecniche.

A tale proposito riteniamo necessario collocare l'indagine a livello di «gruppi professionali» e proponiamo di adottare il concetto di «comunità». Una comunità di lavoratori è per i suoi partecipanti un gruppo di riferimento che fissa gli standard di comportamento, il sistema di status e di mobilità, e le modalità di controllo e organizzazione (Van Maanen & Barley, 1984).

Le comunità di lavoratori sono caratterizzate da una significativa socializzazione tra i propri membri e da processi comuni di costruzione sociale. La socializzazione si può attuare a seguito di contatto diretto oppure attraverso altre forme indirette di interazione (Sonnenstuhl & Harrison, 1991), quali, ad esempio, momenti semi-istituzionali di aggregazione (p.e. fiere e convegni), percorsi formativi di base comuni, strutture professionali di governo condivise, modalità di organizzazione del lavoro, processi tecnici e assetti legislativi.

In particolare, per i fini della nostra indagine, è necessario connotare tali comunità in funzione delle vocazioni strategiche urbane. A tal fine proponiamo una nuova modalità di aggregazione per le risorse umane metropolitane: il *sistema professionale*, ovvero una comunità di lavoratori che condivide un nucleo centrale di *capacità tecniche*, ma anche *competenze organizzative* e *cultura professionale*.

Le *capacità tecniche* sono quelle relative al saper fare produttivo, definite sulla base dello sviluppo tecnologico e acquisibili attraverso la formazione scolastica e l'esperienza lavorativa (Butera, 1987). Le *competenze organizzative* sono gli atteggiamenti relativi alle modalità di interazione sociale e di gestione, che si traducono in abilità relazionali e abilità gestionali (Spencer & Spencer, 1993). La *cultura professionale* è l'insieme dei valori condivisi che influenzano sia il significato attribuito all'esperienza lavorativa (cultura nelle persone), sia i



comportamenti sociali del contesto entro cui le interazioni si sviluppano (cultura nel contesto) (Allaire & Fisirotu, 1984).

Il concetto di *sistema professionale* si caratterizza per l'ampiezza e la stabilità dei suoi confini: è un'idea che va oltre i piccoli gruppi di "uguali" e che evidenzia invece l'utilità della connessione tra "distinti" intenzionati a "mettere in comune" alcuni macro aspetti della loro professione (Cacciari, 1995; Varchetta, 1997).

La definizione di *sistema professionale* è, in questa fase iniziale di indagine, soltanto tratteggiata, poiché si rimanda a un ulteriore affinamento e a una maggior articolazione sul campo, anche in relazione alle possibili vocazioni urbane. Si ipotizza, infatti, l'esistenza di *macro-sistemi professionali urbani* riconducibili alle *vocazioni di una area metropolitana*.

I nostri obiettivi sono indagare empiricamente l'esistenza e la rilevanza di tali sistemi, connotarne e articularne i confini e i contenuti e verificarne il legame con le possibili vocazioni metropolitane.

A tal fine è necessario considerare la possibilità che i sistemi professionali abbiano diversi gradi di visibilità esterna a seconda del loro oggetto prevalente di identificazione professionale. Si ipotizza, infatti, l'esistenza di sistemi con un nucleo centrale di natura tecnica, ma anche di sistemi in cui la dimensione di aggregazione è culturale.

Nei sistemi in cui è rilevante la dimensione delle competenze tecniche è possibile prevedere la codifica del sapere e delle abilità (Boland & Tenkasi, 1995), che favorirà un processo di legittimazione esterna e dunque di alta visibilità. Al contrario, nei sistemi professionali in cui è prevalente la dimensione culturale sono favoriti processi di costruzione sociale e di formazione di conoscenze idiosincratiche e ciò faciliterà la consapevolezza cognitiva degli appartenenti al sistema, ma potrebbe creare delle difficoltà in termini di visibilità.

## 5.IL DISEGNO DI RICERCA

In accordo con la componente cognitiva del costrutto indagato, abbiamo sviluppato un'inchiesta, condotta attraverso il metodo *delphi* e due *focus group*. I dati raccolti sono stati analizzati grazie a tecniche di analisi verbale e qualitativa.

Visto lo stretto legame tra area metropolitana e sistemi professionali, abbiamo scelto un preciso contesto di indagine metropolitano: l'area metropolitana milanese, emblematica di una realtà urbana avanzata europea e significativa in termini di articolazione ed evoluzione professionale.

Il metodo *delphi* è stato utilizzato nella prima fase della ricerca per formulare definizioni condivise del concetto di sistema professionale e esplicitare le percezioni dei rispondenti in merito alle vocazioni strategiche dell'area metropolitana milanese e ai sistemi professionali.

Nella seconda fase dell'inchiesta sono stati progettati due *focus group* per validare la definizione e l'articolazione dei sistemi professionali così definiti e per comprendere anche in ottica prospettica e previsiva, i legami tra le risorse umane e l'area metropolitana, con particolare attenzione al contesto milanese.

Abbiamo infine proceduto a un campionamento per obiettivi. Rispetto alla significatività statistica del campione abbiamo privilegiato la rappresentatività e la centralità dei rispondenti in relazione al fenomeno.

L'applicazione del metodo *delphi* ha visto coinvolti, in due round, settanta operatori economici di estrazione imprenditoriale, commerciale, manageriale e sindacale, che svolgono la propria attività primaria nel contesto milanese. Nel primo *round* questi hanno espresso le proprie opinioni in merito all'evoluzione del mercato del lavoro metropolitano milanese, alla definizione dei suoi sistemi professionali, alle vocazioni urbane perseguibili e vincenti per la metropoli lombarda e al loro legame con i sistemi professionali

Nel secondo *round*, si sono confrontati sulle articolazioni del concetto di sistema professionale e hanno espresso un giudizio sulla visibilità dei sistemi e sulle rispettive criticità e specificità rispetto alle vocazioni.

A termine dell'indagine *delphi*, due *focus group*, hanno coinvolto diciotto partecipanti, selezionati tra esperti e operatori del mercato del lavoro milanese (professori universitari, formatori, rappresentanti delle associazioni professionali, imprenditori, manager), che hanno validato le definizioni emerse.

## **6.I RISULTATI DELL'INDAGINE:I SISTEMI PROFESSIONALI E MILANO.**

Per quanto riguarda il modello strategico urbano, i risultati confermano l'esigenza di una *gestione strategica e consapevole delle risorse urbane*. Emerge, infatti, che la competitività di un contesto territoriale internazionale, richiede una scelta di vocazione intenzionale, che permetta di orientare la formazione e lo sviluppo delle risorse umane. Si conferma anche la previsione che questa azione di orientamento è più efficace con una vocazione specifica. Per il caso specifico di Milano, emerge che l'area necessita di una gestione strategica intenzionale, centrata su vocazioni e missioni non generiche, che vengono di preferenza individuate nell'innovazione e nella dimensione socio-culturale. Se l'area metropolitana deve caratterizzarsi per una vocazione intenzionalmente definita e preferibilmente specializzata, la tipologia di risorse umane su cui investire dovrà essere individuata di conseguenza.

In relazione a tali risorse, la ricerca nel contesto milanese ha permesso di corroborare la tesi di un progressivo diffondersi della «cultura del professionismo». Questa tesi è confermata dai tratti che ritroviamo nelle professioni giudicate emergenti,

unanimente individuati nella formazione continua, mobilità, flessibilità, intersectorialità e l'inter-disciplinarietà.

La cultura e le logiche del "professionismo", però sono abbastanza recenti, è ciò spiega il modesto grado medio di legittimazione istituzionale dei sistemi professionali. Data questa considerazione generale, si registra comunque un maggior grado di legittimazione (sia interna che esterna) dei sistemi professionali a forte identificazione tecnica (per esempio i sistemi professionali finanziari), mentre più difficile è la consapevolezza rispetto ai sistemi in cui prevalgono la dimensione culturale o organizzativa, tra cui i sistemi professionali relativi alla produzione culturale o quelli direzionali.

La classificazione dei macro-sistemi professionali che emerge è perfettamente sovrapponibile al modello strategico dell'area metropolitana proposto: è possibile collegare ciascun sistema alla porzione di catena del valore urbano a cui si riferisce.

Al pari delle vocazioni urbane, si riconoscono quattro macro-sistemi professionali specifici che contribuiscono allo svolgimento delle funzioni urbane specifiche: (a) *finanziario* – articolato nei sistemi dei catalizzatori di risorse economiche/finanziarie; dei valutatori economico-patrimoniali e dei gestori del rischio; (b) *innovativo-produttivo* – articolato nei sistemi della ricerca e degli esperti di progettazione e produzione; (c) *socioculturale* – articolato nei sistemi degli addetti alla produzione culturale; dei gestori e distributori del prodotto culturale; dell'entertainment, del "benessere dell'individuo"; dell'informazione e comunicazione e del "benessere ambientale"; (d) *commerciale* – articolato nei sistemi di gestione e supporto alla vendita; dei "servizi commerciali per le merci", dei "servizi commerciali per gli individui", degli "attivatori di spazi commerciali" e degli analisti di mercato. A questi si aggiunge un sistema professionale

di coordinamento: il sistema (e) *direzionale*, che garantisce le risorse umane di supporto e si articola nei sistemi consulenziale, dell'informatica e delle telecomunicazioni, educativo & formativo, manageriale e politico-istituzionale.

Infine, a ciascuno dei sistemi individuati fanno capo numerose figure professionali, a titolo esemplificativo si riporta nella Tabella 1 l'articolazione dei sistemi direzionali.

Ai fini di una efficace azione di gestione delle risorse umane metropolitane, è stato infine possibile individuare i sistemi professionali specifici e critici rispetto alle diverse vocazioni urbane. A ogni vocazione urbana corrisponde infatti un macro-sistema professionale specifico e, in funzione della vocazione urbana prescelta, è possibile individuare la criticità relativa dei rimanenti sistemi. (vedi Tabella 2).

### **Inserisci circa qui tabella 2**

## **7.CONCLUSIONI E INDICAZIONI PER L'AZIONE.**

Il successo di un area metropolitana internazionale è il risultato terminale di un percorso di pianificazione strategica. Esiste un forte legame tra il valore di tale successo e le capacità individuali e collettive dei lavoratori che decidono di mettere in relazione con la città le proprie competenze. Date queste premesse è necessario individuare degli strumenti e delle aree di gestione delle risorse coerenti con il piano strategico urbano.

Dalla ricerca sull'area metropolitana milanese, emergono alcune indicazioni per sostenere e sviluppare questa relazione.

In primo luogo, la definizione della strategia urbana è un prerequisito per le scelte di investimento professionale. A fronte di ciascuna vocazione dovranno infatti essere

progettati interventi di sostegno e di sviluppo di professionalità differenti, poiché la loro criticità è funzione della vocazione metropolitana perseguita.

In secondo luogo, è necessario adottare unità di progettazione e di intervento coerenti con le dinamiche in atto nel mercato del lavoro. La capacità dei soggetti decisionali di leggere al di là di tassonomie consolidate, definendo aggregati nuovi diventa critica nella determinazione delle probabilità di successo. A ciò si collega la necessità di progettare momenti di esplicitazione e consolidamento dei nuovi modelli di lavoro e delle rappresentazioni relative alla strategia urbana.

Infine, la progettazione di interventi istituzionali dovrà essere coerente con la cultura degli specifici sistemi professionali. Non esiste una modalità universale di governo per ogni sistema. Ci sono sistemi professionali che più di altri richiedono alti livelli di consapevolezza e formalizzazione istituzionale, per esempio, quelli «innovativi-produttivi» che richiedono interventi infrastrutturali di sostegno, oppure quelli «dei catalizzatori di risorse economiche e finanziarie» che richiedono interventi di regolamentazione esterna; ci sono anche comunità professionali meno strutturate, che funzionano efficacemente proprio perché legittimate solo dall'interno.

Le gestione delle risorse umane in un area metropolitana è dunque fattore critico per il successo competitivo urbano e richiede strumenti specifici di analisi e gestione.

---

<sup>1</sup> Questo articolo prende spunto da una ricerca appena ultimata per conto della Camera di Commercio di Milano, elaborata da Rossella Cappetta, Angelo Fanelli, Barbara Imperatori, Severino Salvemini e Carlo Turati dell'Università Luigi Bocconi di Milano

## **BIBLIOGRAFIA.**

- Allaire, Y. & Fisirotu M.E. 1984. Theories of Organisational Culture. *Organisation Studies*, 5/3: 450-467.
- Avallone, F. 1995. *La metamorfosi del lavoro*. Angeli. Milano.
- Bell, D. 1976. *The Cultural Contradiction of Capitalism*. Hinemann. London.
- Beretta, C. 1995. Il lavoro tra mutamento e riproduzione sociale. Indagine sugli atteggiamenti verso il lavoro in 11 nazioni. Franco Angeli. Milano.
- Boissonat, J. (a cura di) 1995. *Le travail dans vingt ans*. Editions Odile Jacob. France.
- Boland, R.J. & Tenkasi, R.V. 1995. Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, 6/ 4: 350-372.
- Butera, F. 1986. Il futuro del lavoro è cominciato - comunicare, decidere, rispondere. *Sviluppo & Organizzazione*, 96: 43-53.
- Butera, F. 1987. *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*. Angeli. Milano.
- Butera, F. 1997. *I lavoratori della conoscenza*. Angeli. Milano
- Cacciari, M. 1995. L'invenzione dell'individuo. *Micromega*, supplemento al n. 5.
- Camagni, R. & De Balsio, G. 1993. *Le reti di città*. Angeli, Milano.
- Camagni, R. 1992. *Economia urbana*. NIS. Roma.
- Camagni, R. 1993. *Principi di economia urbana e territoriale*. NIS. Roma.
- Caprara, G.V. 1995. La motivazione nelle organizzazioni. In Avallone, F. (a cura di) *La metamorfosi del lavoro*. Angeli. Milano.
- Carvelli, A. (a cura di) 1994. *Evoluzione della struttura economica dell'area metropolitana milanese nel corso degli anni '80 e linee di tendenza per gli anni '90*.

OETAMM. Milano.

De Masi, D. 1995. Il lavoro nella società postindustriale. In Avallone, F. (a cura di) La metamorfosi del lavoro. Angeli. Milano.

Frey, L. 1995. Prospettive del mercato del lavoro in Europa. In Avallone, F. (a cura di) La metamorfosi del lavoro. Angeli. Milano.

Grant, R. 1994. L'analisi strategica nella gestione aziendale. Il mulino. Bologna.

Maggi, B. 1993. Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro. Saggio introduttivo (edizione italiana) De Terssac, G. Come cambia il lavoro. Etas. Milano.

Marcotti, G. e Sacchi F. (a cura di) 1994. Economia, società e territorio. OETAMM. Milano.

McLean Parks, J. & Kidder, D.L. 1994. Till Death Us Do Part... Changing Work Relationships in the 1990s. In Cooper, C.L. and Rousseau M.D. (a cura di) Trends in Organisational Behaviour. John Wiley & Sons. New York, 1:111-136.

Messeri, A. 1993. Mutamento sociale e professionalità. Angeli. Milano

Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. Management Science, 24/ 9: 934-948.

Normann, R. 1979. Le condizioni di sviluppo dell'impresa. Etas libri, Milano.

Perrone, V. 1996. Dire addio al ventesimo secolo. In Atti del convegno Economia & Management. Etaslibri. Milano.

Perulli, P. 1989. Note sugli scenari sociali dell'area metropolitana milanese. IRES Lombardia. Milano.

Porter, M. 1985 Competitive Advantage. Free Press. New York.

Porter, M. 1990. Competitive Advantage of the Nations. Free Press. New York.



- Prahalad, & Hamel, G. 1990. The Core Competence Corporation. Harvard Business Review. May-June pgg 79-91.
- Quinn Mills, D. 1996. The Changing Social Contract in American Business. European Management Journal, 14/5: 432-457.
- Reed, M.I. 1996. Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Syntesis. Organization Studies, vol. 17/4: 573-597.
- Reyneri, E. 1996. Sociologia del mercato del lavoro. Il Mulino. Bologna.
- Rifkin, J. 1995. La fine del lavoro. Baldini & Castoldi. Milano.
- Rousseau, D.M. & Artur, M.B. (a cura di) 1996. The Boundaryless Career. Oxford University Press. New York.
- Rousseau, D.M. & McLean Parks J. 1992. The Contracts of Individuals and Organisations. Research in Organisational Behaviour, 15: 1-43.
- Sassen, S. 1997. Le città nell'economia globale. Il mulino. Bologna.
- Senn, L. Boscacci, P. 1998. I luoghi della trasformazione e dell'innovazione. SEAT. Torino.
- Senn, L., Airoldi, A., Zucca, M. 1998. La posizione competitiva di Milano un confronto tra regioni urbane europee. In IV edizione Osservatorio Assolombarda–Bocconi, Assolombarda. Milano.
- Soldatos, 1990. In Conti (a cura di) Effetto città. Fondazione Giovanni Agnelli. Torino.
- Sonnenstuhl, W.J. & Harrison, M.T. 1991. Research in the Sociology of the Organisations, 9: 295-318.
- Spaltro, E. 1995. Benessere e soggettività nel lavoro. In Avallone, F. (a cura di) La metamorfosi del lavoro. Angeli. Milano

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. Competence at Work. Models for Superior Performance. John Wiley & Sons. New York

Van Maanen, J. & Barley, S.R. 1984. Occupational Communities: Culture and Control in Organisations. Research in Organisational Behaviour, 6: 287-365.

Varchetta, G. 1997. Emergenze Organizzative. Edizioni Angelo Guerini & Associati. Milano.

Wernerfelt, B. 1984. A Resourced-Based view of the Firm. Strategic Management Journal, 5:171-180.

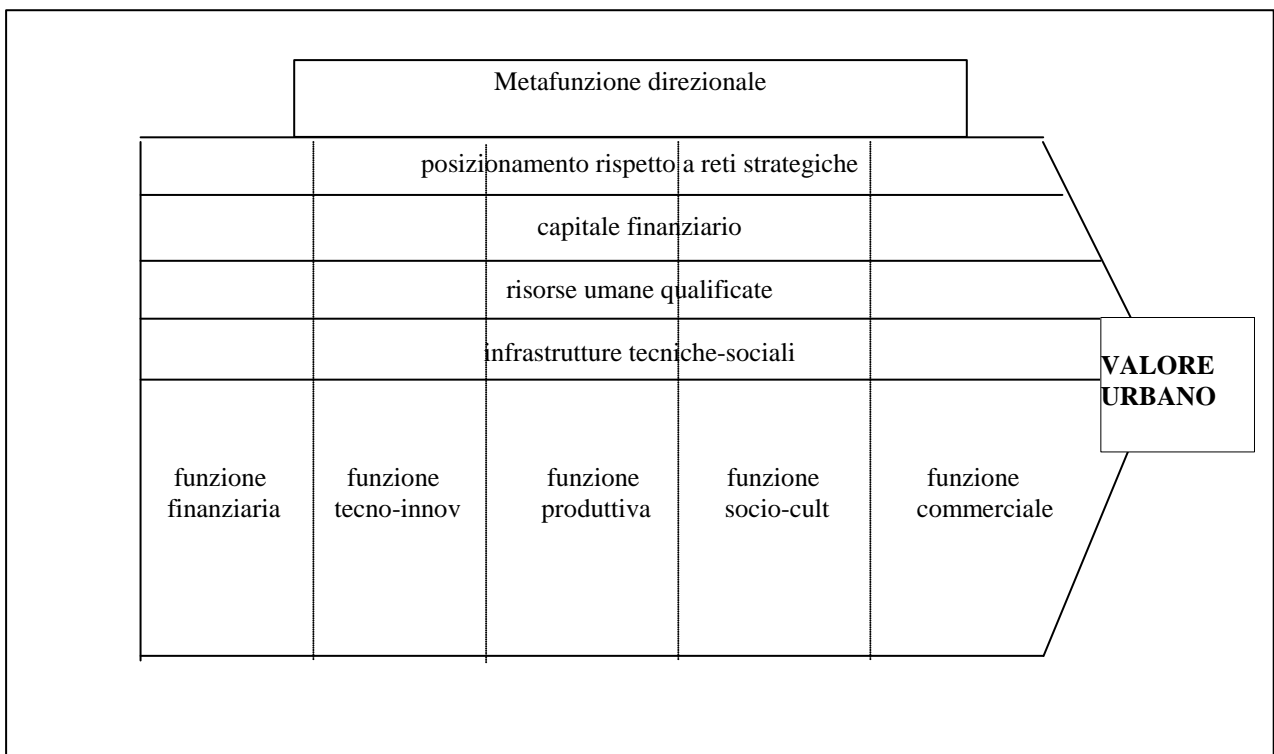
Tabella 1: Articolazioni del sistema professionale :il sistema direzionale

<p><b>SP consulenziale</b>  <i>Tra le figure professionali:</i>  consulenti giuridici d'affari (business lawyers), consulenti giuridici famigliari (diritto di fam.), consulenti di diritto del lavoro/sindacale, consulenti normative internazionali, consulenti commerciali, consulenti organizzativi, consulenti di direzione, consulenti per la comunicazione, consulenti per l'immagine personale, consulenti qualità/certificazione....</p>
<p><b>SP dell'informatica e delle telecomunicazioni</b>  <i>Tra le figure professionali</i>  Gestori web/esperti di tecnologie di rete, gestori di banche dati elettroniche, brokers di informazioni, sistemisti, analisti e programmatori, gestori di SI aziendale, IT manager, esperti di telecomunicazioni....</p>
<p><b>SP educativo &amp; formativo (sviluppo Risorse Umane)</b>  <i>Tra le figure professionali</i>  Formatori, educatori (dai maestri ai professori universitari), HR manager....</p>
<p><b>SP manageriale</b>  <i>Tra le figure professionali</i>  Top manager, imprenditori, "capitani di industria", manager interinali, assistenti direzione...</p>
<p><b>SP politico-istituzionale</b>  <i>Tra le figure professionali</i>  Integratori/gestori del rapporto tra pubblico e privato, esperti di giustizia/difesa/ pubblica amministrazione, tecnocrati, diplomatici/addetti ai rapporti internazionali, sindacalisti/rappresentanti associazioni di categoria, rappresentati assoc. Professionali...</p>

Tabella 2: Le vocazioni urbane e i sistemi professionali critici e specifici

<i>Vocazioni Macro- Sistemi Prof</i>	<b>Vocazione Finanz.</b>	<b>Vocazione Innov.Prod.</b>	<b>Vocazione Socio- culturale</b>	<b>Vocazione Comm.le</b>	<b>Vocazione Direz.le</b>
<b>Finanziari</b>		Tutti i Sistemi Professionali		Sp cataliz. Di risorse econ. Sp entertain.	Sp cataliz. Risorse econ
<b>Innovativo Produttivi</b>					
<b>Socio- culturali</b>	Sp informaz. e comunic.	Sp informaz. e comunicaz. Sp benessere ambientale		Sp informaz. e comunicaz.	Tutti i Sistemi Professionali
<b>Comm.li</b>		Tutti i Sistemi Professionali	Sp servizi per le persone		
<b>Direz.li</b>	Tutti i Sistemi Profession.	Tutti i Sistemi Professionali	Sp educativo Sp politico	SP consul. Sp informat. e telecom.	

= Sistemi Professionali *specifici* della vocazione urbana  
 = Sistemi Professionali *critici* della vocazione urbana



*Figura 1. La catena di produzione del valore urbano*