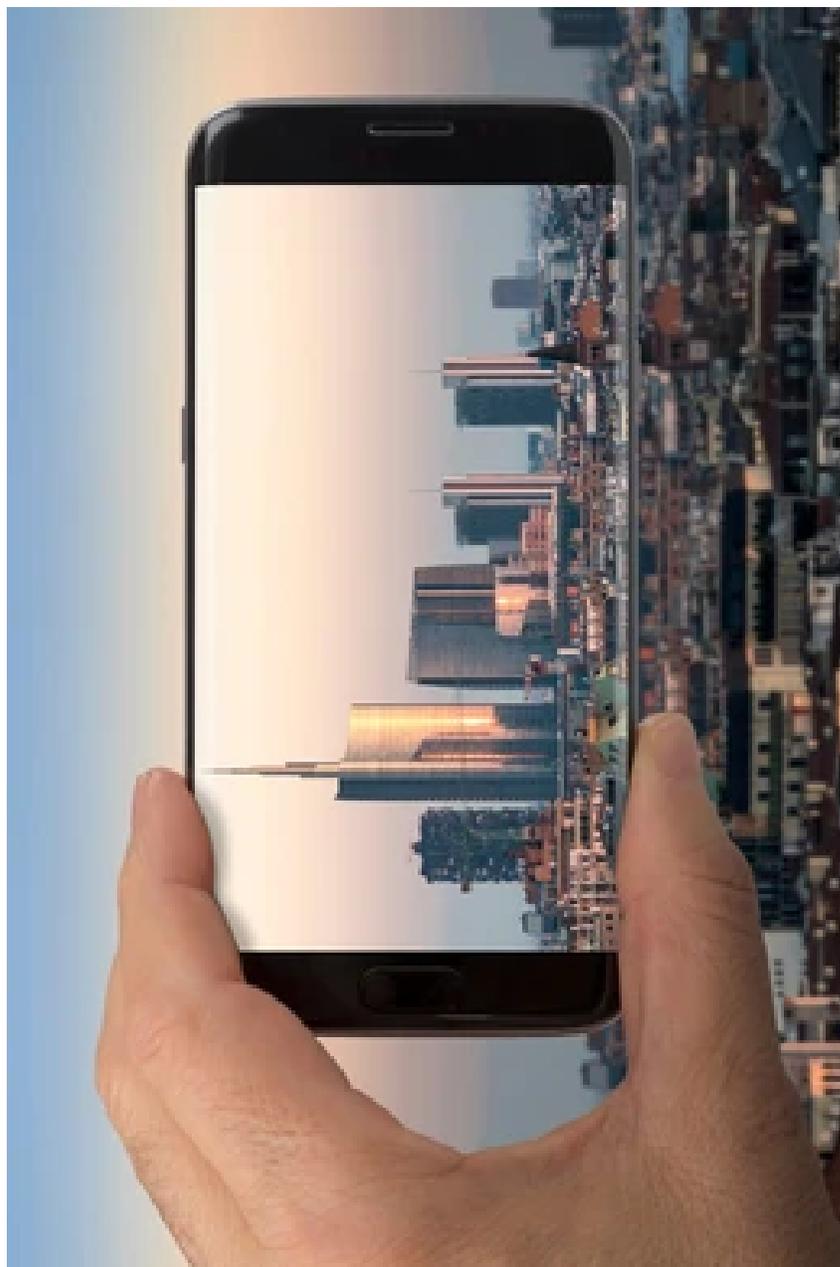




Città  
metropolitana  
di Milano



# La struttura sotto la congiuntura

## Imprese e Lavoro a Milano

A cura di:  
**Livio Lo Verso**

# Rapporto Mercato Lavoro 2022



**Fonti Dati: SIUL-COB di Regione Lombardia, ISTAT, Camera Commercio di Milano, Assolombarda, Camera del Lavoro di Milano**

**Osservatorio Mercato del Lavoro  
Città Metropolitana di Milano**

**Via Vivaio, 1**

**20122 - Milano**

Salvo diversa indicazione, tutti i contenuti pubblicati sono soggetti alla licenza:

Creative Commons - Attribuzione - versione 3.0. <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/>

È dunque possibile riprodurre, distribuire, trasmettere e adattare liberamente dati e analisi dell'Osservatorio Mercato del Lavoro, anche a scopi commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

Immagine di copertina tratta dallo "stock royalty free" a tema skyline Milano del sito:

<https://www.shutterstock.com/it>

Immagini, loghi, marchi registrati e altri contenuti di proprietà di terzi appartengono ai rispettivi proprietari e non possono essere riprodotti senza il loro consenso.

# Indice

<b>Prefazione</b>	<b>4</b>
<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>La congiuntura</b>	<b>8</b>
Avviamenti	8
Avviati	12
Datori di Lavoro	14
<b>La struttura produttiva</b>	<b>24</b>
Selezione del gruppo di analisi	24
Caratteristiche del gruppo in esame	27
Forma giuridica	28
Settore Produttivo	31
Dimensione di Impresa	35
Prima visione di insieme: “Anagrafica”	37
Numero Medio Avviamenti	42
Assunzioni e Addetti	44
Rapporto Avviamenti e lavoratori Avviati	45
Seconda visione di insieme: “Volumi”	46
Numero Forme Contrattuali	48
Tipologia Contrattuale Prevalente	49
Tempo Pieno o Part-Time	51
Prevalenza di Genere	52
Terza visione di insieme: “Rapporti di lavoro”	54
<b>Visione di insieme</b>	<b>55</b>
Le quantità della struttura produttiva e del lavoro	62
<b>Esposizione conclusiva</b>	<b>65</b>
<b>Gli autori</b>	<b>72</b>
<b>Appendice 1: Comunicazioni di avviamento</b>	<b>73</b>
<b>Appendice 2: Definizione dei datori di lavoro</b>	<b>74</b>
<b>Appendice 3: analisi Corrispondenze Multiple</b>	<b>76</b>



## Prefazione

Sovente le prime righe dei volumi istituzionali vengono spese per elogiare l'opera, l'impegno profuso o la sua rilevanza nel campo di studio. In questa occasione vale l'opposto, perché l'eterodossia questa edizione del Rapporto sul Mercato del Lavoro espone il lettore ad analisi complesse difficili da seguire, sebbene non scontate, che mettono direttamente in discussione *cliché* acquisiti riguardo all'economia milanese.

Inoltre, lo studio dell'economia insediata presentato attraverso il contributo delle singole imprese al mercato del lavoro locale, piuttosto che essere esauriente necessita di approfondimenti e riflessioni, ben più ampie rispetto alla esposizione di questa pubblicazione istituzionale. L'analisi proposta identifica nell'intreccio tra i settori produttivi e la dimensione di impresa quali elementi determinanti nella creazione di occasioni di occupazione e nel determinare la qualità del lavoro, lanciando, implicitamente, un dibattito sulla direzione dello sviluppo futuro dell'area metropolitana.

La parabola dell'economia milanese ha determinato le condizioni del lavoro, infatti, terminata negli anni '70 del secolo scorso, la fase di produzione delle grandi fabbriche, dalla occupazione operaia di massa, la città è stata in grado di reinventarsi nei due decenni seguenti quale capitale dell'immateriale, dei servizi ad alto valore aggiunto, attraverso la filiera e il paradigma dell'alta moda e del design, la città dei professional. Sostituiti, nell'ultimo decennio, all'instaurarsi dell'economia dell'evento, di cui EXPO 2015 è stato il punto più alto. Milano, ha scoperto una nuova vocazione, la città che fino agli anni '80, vedeva chiudere gli alberghi e gli hotel in estate per mancanza di clienti attratti dalle località turistiche marine e montane, è diventata l'epicentro di importanti investimenti, italiani e stranieri, nel settore ricettivo, trasformazione che ha generato una diversa richiesta di manodopera e condizioni di lavoro.

Oggi, alla luce anche degli effetti della pandemia, sui comportamenti ed abitudini delle persone, quel modello di sviluppo potrebbe non essere più sufficiente per assicurare "buona" e "piena" occupazione.

**Diana De Marchi**

Consigliera delegata al Lavoro e Welfare



## Introduzione

Il Rapporto sul mercato del lavoro in Città Metropolitana di Milano, quest'anno si discosta dal formato tradizionale che raccoglie, principalmente, analisi del flusso delle comunicazioni di avviamento al lavoro, e dei dati relativi ai lavoratori in ingresso nel mondo del lavoro.

Il testo presenta gli andamenti congiunturali, dal 2018 fino al primo semestre del 2022, per poi approfondire la conoscenza dell'economia milanese attraverso il mercato del lavoro. Il lettore può scegliere di seguire l'intero percorso descrittivo della seconda parte, o "saltare" direttamente al capitolo conclusivo, che raccoglie tutti gli spunti di analisi emersi per descrivere i riflessi del tessuto produttivo milanese sul mercato del lavoro.

Riguardo alla contingenza, la prima parte del Rapporto espone i dati aggiornati al primo semestre del 2022, che prosegue e rafforza l'andamento emerso nel corso dell'anno della ripresa dell'occupazione il 2021; grazie alla progressiva ripresa delle attività economiche dopo le chiusure dovute al Covid-19. Questa ripartenza è frutto della riapertura delle frontiere e dei viaggi che hanno ridato, soprattutto nel primo semestre dell'anno in corso, spinta all'economia dell'evento, vera cifra dello sviluppo milanese degli ultimi anni, capace di attrarre sia flussi interni al paese sia il ritorno degli stranieri, in particolare d'oltre oceano.

La seconda parte del Rapporto, nasce dall'innovazione dell'uso dei dati di flusso relativi ai nuovi rapporti di lavoro, per indagare la struttura produttiva che li ha generati. Le risultanze delle analisi pongono sotto nuova luce la struttura produttiva insediata nel territorio della Città Metropolitana di Milano. La lettura del testo arricchirà il lettore di informazioni e dati, che sovente vengono presentati quasi scevri da commento rispetto all'inquadramento della singola notizia lasciando quindi a chi legge spazio di riflessione autonoma.

Dal punto di vista del decisore pubblico interessato alla materia, il testo ha il pregio di contribuire alla preparazione e allo sviluppo dei servizi per l'impiego disponendo della conoscenza approfondita dei destinatari: i datori di lavoro cruciali per il mercato del lavoro locale. Tali analisi consentiranno di progettare in maniera più efficace la formazione professionale, rispondendo in maniera precisa alle specifiche esigenze del tessuto produttivo, e di orientare coloro che cercano occupazione con maggiore consapevolezza della domanda delle imprese.

**Federico Ottolenghi**

Direttore Settore Politiche del Lavoro e Welfare





## **Parte prima: CONGIUNTURA**

## La congiuntura

Come da tradizione, in apertura del Rapporto annuale, riportiamo un veloce quadro dell'andamento del mercato del lavoro attraverso l'analisi del numero degli avviamenti e dei lavoratori avviati registrati<sup>1</sup> nel corso degli ultimi cinque anni: dal 2018 al primo semestre del 2022. Questa visione di insieme, che abbraccia un ampio arco temporale, ci consente di evidenziare i cambiamenti nel quadro del mercato del lavoro e dell'economia insediata nel nostro territorio per sviluppare, poi, le analisi di approfondimento esposte nei capitoli seguenti.

### Avviamenti

L'indicatore principe delle tendenze del mercato del lavoro è costituito dal conteggio degli avviamenti al lavoro, comunicati per legge da tutti i datori di lavoro al sistema nazionale<sup>2</sup>.

La *Tabella 1* riporta il totale degli avviamenti registrati in ciascun anno<sup>3</sup>. Il 2019, al momento della redazione di questo rapporto, per questo indicatore risulta essere l'anno migliore della serie, sebbene il 2022 potrebbe eguagliarne i volumi<sup>4</sup>. L'anno della pandemia, il 2020 è stato il peggiore dall'esordio dell'Italia repubblicana, anche se il 46-48 furono anni molto difficili, ed ha rappresentato una cesura anche nei trend economici consolidati. Complessivamente, le comunicazioni di avviamento oggetto dell'analisi di questo Rapporto superano i tre milioni e trecentomila, con una media annuale superiore alle settecento ventidue mila comunicazioni di avviamento. I primi due anni risultano entrambi superiori alla media, mentre il 2020 ed il 2021 hanno registrato valori significativamente inferiori.

**Tabella 1 - Avviamenti per anno**

AVVIAMENTI	semestre	anno	anno	anno	anno
Totali	2022	2021	2020	2019	2018
<b>3.320.522</b>	<b>428.529</b>	<b>714.698</b>	<b>550.119</b>	<b>858.776</b>	<b>768.400</b>

<sup>1</sup> Si veda Appendice 1 per una breve esposizione della fonte dati impiegata.

<sup>2</sup> La fonte utilizzata per questo Rapporto è costituita dal nodo informatico di Regione Lombardia, denominato SIUL-COB; la data di aggiornamento della banca dati è il 12 luglio 2022.

<sup>3</sup> Il volume complessivo nei cinque anni è stato di 3.341.964 avviamenti, ma nel testo sono stati esclusi 21.442 avviamenti (pari allo 0,64%) poiché non è stato possibile identificare il datore di lavoro per problemi di registrazione nella banca dati.

<sup>4</sup> Se i valori del primo semestre dell'anno in corso fossero eguagliati, anche nei mesi a venire, da un punto di vista quantitativo, il mercato del lavoro locale tornerebbe su una dimensione antecedente alla pandemia. Tuttavia, occorre fare notare una serie di elementi di incertezza che rendono aleatoria qualunque previsione, in primis l'invasione della Russia in Ucraina ed il crescente costo dell'energia.

La *Tabella 2*, che riporta la variazione registrata anno su anno per le annualità complete disponibili, mostra come il 2019 fosse in crescita rispetto al 2018 per poi avere il crollo nel 2020; mentre la ripartenza del 2021, sebbene in percentuale consistente non abbia permesso di recuperare interamente i valori precedenti alla pandemia (**714.698** avviamenti contro gli **858.776** del 2019).

**Tabella 2 - Variazione percentuale degli avviamenti**

anno	anno	anno
2021/2020	2020/2019	2019/2018
29,92%	-35,94%	11,76%

Al fine di seguire nel dettaglio l'andamento degli avviamenti si osservi il *Grafico 1*, ricavato dal calcolo mensile degli avviamenti<sup>5</sup> che evidenzia quanto profondamente il ciclo economico sia stato perturbato dalle restrizioni imposte dalla lotta al Covid-19; tanto da poter distinguere chiaramente due periodi separati.

Il primo biennio 2018 e 2019, antecedente alla pandemia, segue il consueto andamento stagionale caratterizzato da evidenti cali nei mesi di agosto e di dicembre, seguiti dai due mesi delle ripartenze; settembre e gennaio. Per visualizzare quanto descritto, si immagini di tracciare una ideale retta parallela all'asse delle ordinate all'altezza dei **70** mila avviamenti partendo da gennaio 2018 fino a gennaio 2020.

Il secondo arco temporale origina a marzo 2020, mese da cui è partito il riposizionamento delle attività economiche, durante il lockdown, ed è andato avanti fino a tutto aprile, quando l'allentamento delle misure imposte di contenimento della pandemia ha consentito la ripresa delle attività economiche. Dal minimo di marzo, abbiamo un trend di costante ripresa, ma con irregolarità. Infatti, si registrano fluttuazioni disallineate rispetto al consueto ciclo stagionale, poiché si verificano in corrispondenza degli ulteriori momenti di recrudescenza dei contagi e delle conseguenti reintroduzioni di restrizioni alle attività produttive, ed agli spostamenti delle persone.

Lo studio dell'andamento del numero degli avviamenti, negli anni precedenti, ha rappresentato un preciso indicatore dello stato del sistema produttivo milanese, abbinando l'aumento della produttività del sistema economico locale con la richiesta di nuova manodopera.

<sup>5</sup> I valori esposti sono in scala logaritmica per aiutare a cogliere, con un semplice colpo d'occhio, l'importanza dei movimenti al di là dei valori assoluti. I logaritmi consentono di valutare rapporti anziché differenze consentendo di rappresentare misure positive con ordini di grandezza molto diversi fra loro.

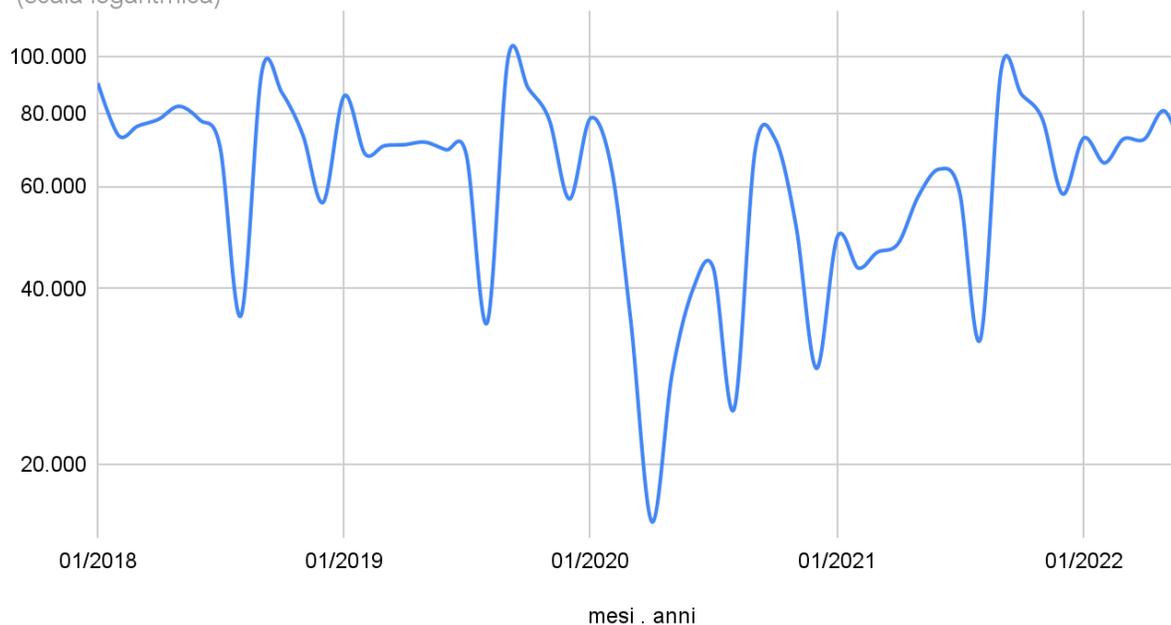
Nell'attuale contingenza, sfortunatamente, cogliere intuitivamente questa relazione non è direttamente possibile, poiché non possiamo collegare l'incremento riscontrato nel volume degli avviamenti allo stato di salute dell'economia (produzione di beni e servizi) attribuendolo alla crescita economica piuttosto che ad un recupero di condizioni di libertà post pandemici.

In questo caso l'immaginaria retta intorno a cui si sviluppano le fluttuazioni non sarebbe parallela all'asse temporale, come descritto per gli anni precedenti, piuttosto sarebbe una retta che parte a marzo 2020 al valore di **20** mila avviamenti per salire fino a **80** mila avviamenti a giugno 2022.

### Grafico 1

#### Avviamenti mese ed anno

(scala logaritmica)



L'osservazione del primo semestre del 2022 rivela come l'andamento del mercato del lavoro milanese abbia proseguito il trend positivo del 2021, sebbene gravato dei primi contraccolpi economici, dell'aumento del costo delle materie prime energetiche e delle restrizioni nel commercio internazionale seguite all'invasione del territorio dell'Ucraina da parte della Russia, nonché della incerta ripresa dei flussi turistici che hanno rappresentato uno dei principali volani dello sviluppo del capoluogo dal 2015, anno di EXPO.

Per approfondire l'analisi degli avviamenti prendendone in considerazione la composizione rispetto alle principali forme contrattuali è stata ricavata la *Tabella 3*, che mostra come le differenze nei volumi complessivi degli avviamenti registrati nei diversi anni possa essere spiegata con la variazione dell'incidenza dei contratti di breve durata e degli avviamenti effettuati dalle famiglie.

Gli uni risultano legati principalmente al settore turistico e della ristorazione, che hanno ripreso abbrivio; gli altri, in effetti, non sarebbero direttamente collegati all'economia, quanto, piuttosto, ad una serie di bisogni di altra natura come il lavoro di cura familiare.

Il primo insieme di contratti include tutti i rapporti di avviamento a tempo indeterminato e quelli in apprendistato; l'incidenza di questo gruppo sul totale di ciascun anno rimane sostanzialmente invariata intorno al **18%**; solo nel primo semestre del 2022 e nel 2019 è stata maggiore, toccando il **20%**.

I contratti brevi, definiti da una durata inferiore ai quattro giorni, sono tecnicamente rapporti di lavoro a tempo determinato o in somministrazione e da contratti particolari come quelli specificamente applicati nel comparto dello spettacolo. Tipicamente, queste forme contrattuali vengono impiegate in specifici settori produttivi quali: l'accoglienza, la ristorazione e, appunto, lo spettacolo (produzioni televisive), nonché nella filiera della "economia dell'evento" legata alle fiere. Per loro natura, i contratti brevi rappresentano un indicatore molto sensibile dell'economia milanese in concomitanza di eventi fieristici o flussi turistici, evidenziati da fluttuazioni a cadenza periodica più o meno regolare. Non sorprende, quindi, che, nel corso dei cinque anni osservati, l'incidenza dei contratti brevi sia quella che ha mostrato variazioni più ampie, oscillando tra il **20%** del 2020 e il **29%** del 2019. Questi avviamenti, negli anni antecedenti la pandemia, avevano un'incidenza percentuale pari a quasi un terzo dei complessivi. Nel 2020, a causa della chiusura di tutti gli esercizi commerciali e ricettivi, si è registrato il loro valore più basso attestato al **20%**, per poi assistere ad una loro ripresa nel 2021 e nel primo semestre dell'anno in corso.

**Tabella 3 - Principali tipologie di rapporto**

Tipologia rapporto	AVVIAMENTI media periodo	semestre 2022	anno 2021	anno 2020	anno 2019	anno 2018
Indeterminato	18,32%	20,01%	18,08%	18,00%	20,12%	18,23%
Brevi < 4 giorni	25,53%	25,17%	23,11%	20,14%	28,96%	27,00%
Restanti contratti	56,15%	54,82%	58,81%	61,86%	50,92%	54,73%

L'ultima categoria della *tabella 3*, che comprende più della metà degli avviamenti effettuati ogni anno, è costituita da una varietà delle forme contrattuali, accomunate però dal fatto di prevedere una scadenza temporale al rapporto di lavoro. In questo gruppo sono inclusi anche i rapporti di lavoro presso le famiglie, e questo, probabilmente, spiega l'anomalo picco registrato nell'anno 2020, in cui è stato comunicato un elevato numero di nuovi rapporti di lavoro legati al lavoro di cura<sup>6</sup>.

## Avviati

Il secondo indicatore tradizionalmente impiegato dall'Osservatorio nel Mercato del Lavoro nelle analisi congiunturali riguarda il conteggio dei lavoratori coinvolti negli avviamenti registrati. Il numero dei lavoratori avviati è una misura derivata, poiché il loro conteggio varia rispetto all'arco temporale considerato. Lo stesso lavoratore, nel corso di un mese o di un anno, può infatti avere più avviamenti ma verrà conteggiato sempre solo una volta. Per questo motivo, non è possibile sommare il numero degli avviati registrati in ciascun mese per ricavare il numero complessivo dei lavoratori avviati in un anno; a questo fine, piuttosto, è necessario procedere al conteggio considerando l'intero anno. A seguito di quanto detto non verrà esposto il valore complessivo dei lavoratori avviati almeno una volta nei cinque anni, poiché questa risulterebbe una misura priva di valore esplicativo.

La *tabella 4* riporta il numero dei lavoratori che hanno avuto almeno un avviamento in ciascun anno; la seguente *tabella 5* espone le variazioni percentuali di questi valori da un anno all'altro.

**Tabella 4 - Lavoratori avviati**

semestre	anno	anno	anno	anno
2022	2021	2020	2019	2018
274.587	419.450	349.625	468.718	411.279

**Tabella 5 - Variazione percentuale degli avviati**

anno	anno	anno
2021/2020	2020/2019	2019/2018
19,97%	-25,41%	13,97%

<sup>6</sup> Il fenomeno è stato descritto per esteso nel precedente Rapporto dell'Osservatorio intitolato: "Il mercato del lavoro nell'era COVID".



Sebbene le variazioni appaiono in linea con quelle precedentemente esposte, si evidenziano delle interessanti differenze a partire dai tassi di variazione annuali (si confronti la *Tabella 2* con la *Tabella 5*), che risultano inferiori di circa dieci punti percentuali rispetto a quelli calcolati per gli avviamenti. Si nota come la differenza tra le variazioni annuali vari tra il periodo pre e post pandemico, dove la maggiore variazione segnala la ripartenza del mercato del lavoro.

Disponendo di questi due indicatori: avviamenti ed avviati è possibile calcolare la relazione tra di essi, utile per fornire una misura del ricorso a forme contrattuali di breve durata reiterate con gli stessi lavoratori che, nell'arco dell'anno, hanno avuto più di un avviamento (con lo stesso o con differenti datori di lavoro). I valori massimi di flessibilità, nel periodo in esame, sono stati registrati nel 2018 e nel 2019, a conferma del fatto che, in quegli anni, l'economia milanese stesse traendo il massimo vantaggio dalla filiera legata all'evento.

I dati esposti ci consentono di poter affermare che è in corso una ripresa del sistema produttivo Milanese dopo la pandemia, per quanto bisognerà attendere, anche alla luce della crisi energetica connessa alla guerra russo-ucraina, i prossimi mesi per poter riscontrare in che misura questo recupero sia duraturo. In particolare, sarà importante poter verificare quanto questo fenomeno ricalcherà lo schema produttivo antecedente basato, tra l'altro, su importanti flussi di persone attratte dal sistema fieristico e turistico Milanese o se, al contrario, si affermano nuovi modelli di sviluppo incentrati sulle abitudini post pandemia, caratterizzati da mutate modalità di lavoro, trasporto e comunicazione.

Per poter analizzare in profondità le caratteristiche della resilienza del sistema produttivo milanese, il prosieguo di questo Rapporto presenta un'analisi estremamente dettagliata dei datori di lavoro che hanno consentito questo risultato. Lo studio cercherà di dare risposta a una molteplicità di domande finalizzate a individuare in profondità i caratteri che descrivono il legame tra la domanda di lavoro e le sue ricadute occupazionali.

- Quanti sono i datori di lavoro realmente attivi sul mercato del lavoro?
- Si tratta di imprese private, di realtà di emanazione pubblica, oppure di altri soggetti tenuti a comunicare avviamenti tra cui le famiglie?

Oltre alla consistenza numerica dei datori di lavoro, è particolarmente interessante capire come questi, nel concreto, operino ad esempio indagando il ricorso alle differenti forme contrattuali, l'impiego del part-time, piuttosto che stimare, laddove è possibile, il grado di fungibilità dei nuovi assunti. Inoltre, sarà importante, per quanto possibile, identificare i settori produttivi nei quali operano.

Principalmente, dall'analisi dei datori di lavoro, ci si aspetta, dunque, di poter comprendere meglio la struttura produttiva che genera occupazione nel territorio, verificando, in particolare se i nuovi contratti di lavoro rispecchiano una situazione tale per cui molti datori di lavoro comunicano pochi avviamenti ciascuno (equidistribuzione), oppure se, all'opposto, l'economia milanese ed il mercato del lavoro appaiono guidati da pochi grandi datori di lavoro che generano molti avviamenti ciascuno (concentrazione).

Questo elemento è cruciale per poter ipotizzare il futuro sviluppo dell'economia locale, poiché nel territorio di Città Metropolitana di Milano sono presenti moltissime imprese di piccola dimensione (**89,8%** del totale ha meno di dieci addetti)<sup>7</sup>. Un risultato con molti datori di lavoro occupazionalmente attivi significherebbe una ripresa economica solida ed in grado di coinvolgere ampi settori dell'economia locale, mentre, contrariamente, un quadro concentrato potrebbe indicare una ripresa molto più selettiva e, per questo, potenzialmente più debole nel tempo.

## Datori di Lavoro

Il numero esatto di avviamenti in capo ad ogni tipologia di datore di lavoro risulta cruciale per meglio comprendere la struttura produttiva insediata in Città metropolitana di Milano.

Il focus del presente rapporto è rappresentato dall'analisi dei datori di lavoro<sup>8</sup> occupazionalmente attivi, ossia i soggetti caratterizzati dall'aver comunicato almeno un avviamento nel corso del periodo esaminato; perché sono solo queste le realtà produttive che determinano il mercato del lavoro.

Per condurre questo studio è stato necessario creare una banca dati originale, frutto dell'incrocio delle informazioni desunte dalle comunicazioni obbligatorie (opportunamente integrate e verificate) con una serie di altre informazioni economico-finanziarie desumibili da molteplici fonti esterne ed interne a Città Metropolitana di Milano, tra cui:

- Registro Ufficiale delle imprese tenuto dalla Camera di Commercio di Milano;
- Registro delle imprese artigiane tenuto dalla Camera di Commercio di Milano;
- Albo delle Società Cooperative gestito dal Ministero dello Sviluppo Economico;
- AIDA - il registro delle imprese "Analisi informatizzata delle aziende", edito da Bureau Van Dijk edizioni elettroniche;
- Archivio amministrativo delle imprese in obbligo ai termini della legge 68/99.

---

<sup>7</sup> Fonte Milano Produttiva 2022, Camera di Commercio di Milano; questo testo verrà utilizzato, nei prossimi capitoli, quale riferimento alla struttura produttiva insediata in Città Metropolitana di Milano.

<sup>8</sup> Si veda Appendice 2 per una esaustiva elencazione.



Questo lavoro si è dimostrato particolarmente complesso, lungo e macchinoso, poiché le informazioni contenute nei differenti archivi non sempre risultano coincidenti per via di numerose discrepanze dovute alle diverse tempistiche di aggiornamento o a causa della eterogeneità dei motivi per cui l'archivio è stato creato. Tra gli aspetti di rilievo da segnalare a questo proposito, va evidenziato che la maggior parte delle forme giuridiche sono state ricavate attraverso le ragioni sociali delle aziende, quando contenute nella dicitura, oppure attraverso una ricerca puntuale impiegando la partita IVA. Inoltre, in alcuni casi, è risultato difficoltoso determinare con precisione il settore produttivo prevalente nel quale operano strutture economiche di grandi dimensioni quali le società per azioni e cooperative di prestazione di manodopera. Un altro grande problema a cui è stato necessario fare fronte ha riguardato l'identificazione della esatta dimensione, in termini di addetti operanti nelle unità locali site in Città Metropolitana visto che tale dato non è direttamente desumibile dalle fonti disponibili. A questo fine sono state impiegate in maniera sinergica le informazioni comunicate dalle imprese sopra i quindici addetti in obbligo di presentazione del prospetto informativo ex L.68 del 1999 e per le restanti il registro imprese di Camera di Commercio, pur avendo tutte le cautele del caso visto che la consistenza occupazionale, sovente, viene comunicata all'avvio dell'attività dell'impresa ma, poi, non viene più aggiornata.

Per quanto riguarda la categoria delle famiglie, non potendo disporre di strumenti alternativi, è stata catalogata per intero come aventi un solo addetto (anche se poi si vedrà che questa informazione non è stata impiegata nell'analisi della struttura produttiva). Analoga operazione di pulizia e sistematizzazione si è dimostrata ancor più complessa per tutte le entità non economiche (es. condomini, enti religiosi, fondazioni, associazioni ecc.), ugualmente soggette alla comunicazione degli avviamenti al lavoro. Per questa fattispecie di datore di lavoro non è infatti disponibile una specifica banca dati a cui fare riferimento, per cui tutte le caratteristiche di questi soggetti sono state ricavate dal riscontro delle varie comunicazioni di avviamento a questi riconducibili, così da poter recuperare anche eventuali informazioni mancanti in una singola comunicazione. L'attendibilità delle informazioni impiegate nella stesura del rapporto risulta, quindi, essere maggiore al crescere del numero degli avviamenti effettuati dal singolo datore di lavoro.

L'attribuzione di ciascuna casistica ha seguito un percorso di elaborazione specifico. Per distinguere le famiglie dalle ditte individuali (entrambe caratterizzate dal codice fiscale di una persona fisica) è stato necessario incrociare il codice ATECO<sup>9</sup> (divisione 97 per le famiglie) con la specifica forma contrattuale del lavoro domestico, mentre le altre occorrenze identificano le ditte individuali. I condomini sono stati individuati ricercando all'interno della ragione sociale la dicitura del relativo indirizzo corredato da numero civico.

---

<sup>9</sup> Esplicativo del settore di attività del datore di lavoro.

Per i datori di lavoro, come per l'andamento del mercato del lavoro, partiamo dalla relazione congiunturale degli ultimi cinque anni, in cui abbiamo visto sono stati comunicati **3.320.522** avviamenti da parte di **214.501** datori singoli di lavoro. In analogia con quanto descritto per il computo dei lavoratori avviati anche il numero dei datori di lavoro dipende dalla durata del periodo di osservazione; pertanto il numero dei datori di lavoro attivi in ognuno dei cinque anni non può essere sommato poiché diversi soggetti sono presenti in più di un anno.

**Tabella 6 - Datori di lavoro ed avviamenti per periodo**

	semestre	anno	anno	anno	anno
	2022	2021	2020	2019	2018
<b>datori</b>	<b>64.276</b>	<b>86.305</b>	<b>89.990</b>	<b>88.430</b>	<b>81.647</b>
<b>avviamenti</b>	<b>428.529</b>	<b>714.698</b>	<b>550.119</b>	<b>858.776</b>	<b>768.400</b>

Il numero dei datori di lavoro che hanno comunicato almeno un avviamento, nell'arco di tempo considerato, oscilla tra un massimo di **90** mila ed un minimo di **82** mila, ed hanno generato un massimo di **860** mila ed un minimo di **550** mila avviamenti considerando solo i dati delle annualità complete. Questi dati indicano la misura della domanda di lavoro nella Città metropolitana di Milano.

Ai fini dell'analisi, si è proceduto ad una semplificazione della tassonomia dei datori di lavoro creando sette macro gruppi che non coincidono con le classificazioni amministrative, ma cercano di raggruppare seguendo un criterio di omogeneità organizzativa e finanziaria:

- Società di Persone,
- Società di Capitali,
- Vari privati,
- Ditte individuali,
- Cooperative,
- Famiglie,
- Datore di lavoro Pubblico<sup>10</sup>.

Questa classificazione, riportata nella *Tabella 7*, consente di identificare coloro che maggiormente contribuiscono al mercato del lavoro locale.

<sup>10</sup> Ulteriori precisazioni riguardanti la classificazione delle forme giuridiche si veda Appendice 2.

Partendo dai datori di lavoro maggiormente strutturati ed organizzati, vediamo che le Società di Capitali<sup>11</sup>, in termini di avviamenti, fanno la parte del leone, attribuendosi intorno al **70%** degli avviamenti comunicati in ciascun anno (**2.351** mila sul totale di **3.320** mila); con l'unica notevole eccezione del 2020 anno in cui la quota degli avviamenti di questo gruppo scende al **65%**.

All'estremo opposto, della scala organizzativa e dimensionale si collocano le "Famiglie" che hanno assunto collaboratori domestici, principalmente per il lavoro di cura degli anziani, attribuendosi poco meno del **3%** degli avviamenti in ciascun anno, ad eccezione del già menzionato 2020 in cui gli avviamenti delle famiglie hanno superato il **6%** del totale.

Nel mezzo si collocano le Cooperative, che dimostrano di avere un peso significativo attestandosi costantemente sopra l'**8%** degli avviamenti. Le Società di Persone e le Ditte Individuali che, sebbene, costituiscano la stragrande maggioranza delle imprese registrate alla Camera di Commercio (rispettivamente il **13,2%** ed il **38,9%**)<sup>12</sup>, contribuiscono solo marginalmente al flusso dei nuovi rapporti di lavoro, in un caso per il **2,6%** ed nell'altro per il **4,4%**.

Si segnala la voce di "datore di lavoro pubblico", identificata *ad hoc* ai fini della presente ricerca, che risulta avere un'incidenza consistente (**10%**), in tutto il periodo considerato. Questo eterogeneo gruppo di soggetti è stato così etichettato, poichè include principalmente strutture pubbliche (Ministeri, Enti locali, scuole, strutture sanitarie di varia natura, ecc.), ma anche fattispecie molto diverse tra cui anche Sindacati e Organizzazioni Datoriali. Tutti i datori di lavoro afferenti a questo gruppo sono caratterizzati comunque da un elemento distintivo, ovvero, quello di non essere direttamente dipendenti dalla congiuntura economica per le scelte relative all'assunzione di nuovo personale. Si veda, quale esempio, l'andamento del settore della Istruzione, che include tutte le scuole e le università, che anche nell'anno della pandemia, ha mantenuto il classico trend legato all'inizio dell'anno scolastico con gli avviamenti concentrati a settembre<sup>13</sup>. In questa categoria sono, inoltre, incluse anche tutte le strutture sanitarie, sia pubbliche sia private, poiché analogamente, le valutazioni rispetto alla gestione del personale non seguono logiche legate all'andamento economico.

Leggendo i dati in *tabella 7* risulta chiaro che il mercato del lavoro milanese, definito dalla capacità di generare nuovi rapporti di lavoro, risulta sostenuto dalle Società di Capitali con organizzazioni complesse e ben strutturate.

---

<sup>11</sup> Questa categoria include realtà ben distinte quali le S.P.A. e le S.R.L., come emergerà nel seguito dell'esposizione.

<sup>12</sup> Fonte "Milano Produttiva 2022" grafico 3 a pagina 71.

<sup>13</sup> Per un maggiore dettaglio si faccia riferimento al rapporto del Mercato del Lavoro del 2020 pubblicato dall'Osservatorio.

**Tabella 7 - Avviamenti per tipologia di datore di lavoro**

Forma giuridica	AVVIAMENTI					
	Totali	semestre 2022	anno 2021	anno 2020	anno 2019	anno 2018
Società di persone	86.442	11.495	19.396	14.316	21.763	19.472
Società di capitali	2.351.426	314.050	501.241	357.134	621.780	557.221
Vari privati	29.784	3.498	5.290	4.821	6.885	9.290
Ditte individuali	164.001	18.835	44.072	30.188	37.234	33.672
Cooperativa	265.054	26.485	51.052	46.472	73.413	67.632
Famiglia	108.900	13.653	14.382	34.780	24.858	21.227
Datore Pubblico	314.915	40.513	79.265	62.408	72.843	59.886
<b>TOTALE</b>	<b>3.320.522</b>	<b>428.529</b>	<b>714.698</b>	<b>550.119</b>	<b>858.776</b>	<b>768.400</b>

Importante, a questo punto dell'analisi, determinare quantitativamente la consistenza di ciascun gruppo di datori di lavoro attivi attraverso almeno una comunicazione di avviamento in un anno. La *tabella 8* riporta i valori assoluti del numero dei datori di lavoro attivi in ciascun anno, mentre la seguente *tabella 9* espone la loro incidenza relativa.

**Tabella 8 - Numero Datori di lavoro attivi per periodo**

Forma giuridica	Datori nel periodo <sup>14</sup>	semestre				
		2022	2021	2020	2019	2018
Società di persone	12.329	4.331	5.751	5.052	6.666	6.350
Società di capitali	68.769	32.830	37.379	32.987	38.540	35.307
Vari privati	3.229	1.141	1.412	1.296	1.515	1.478
Ditte individuali	46.971	9.825	25.001	15.051	14.225	13.528
Cooperativa	3.664	1.530	1.865	1.931	2.389	2.527
Famiglia	72.804	12.143	11.205	30.175	20.958	18.402
Datore Pubblico	6.735	2.476	3.692	3.498	4.137	4.055
<b>COMPLESSIVI</b>	<b>214.501</b>	<b>64.276</b>	<b>86.305</b>	<b>89.990</b>	<b>88.430</b>	<b>81.647</b>

<sup>14</sup> Il numero complessivo dei datori di lavoro non corrisponde alla somma per riga poiché un singolo datore può comparire in più colonne.

Le “famiglie” risultano essere il datore di lavoro più diffuso nella Città Metropolitana di Milano, seguono le Società di Capitali ed, a ruota, si collocano le Società di Persone e le Ditte Individuali. Osservando le differenze tra gli anni completi è possibile osservare la sostanziale stabilità del numero dei datori di lavoro, tranne che per due gruppi: le Famiglie e le Ditte Individuali, che hanno variazioni più ampie, con dei picchi, rispettivamente, nel 2020 per il primo caso e nel 2021 per il secondo.

**Tabella 9 - Incidenza % datori di lavoro in ogni anno**

Forma giuridica	DATORI periodo	semestre 2022	anno 2021	anno 2020	anno 2019	anno 2018
Società di persone	5,75%	6,74%	6,66%	5,61%	7,54%	7,78%
Società di capitali	32,06%	51,08%	43,31%	36,66%	43,58%	43,24%
Vari privati	1,51%	1,78%	1,64%	1,44%	1,71%	1,81%
Ditte individuali	21,90%	15,29%	28,97%	16,73%	16,09%	16,57%
Cooperativa	1,71%	2,38%	2,16%	2,15%	2,70%	3,10%
Famiglia	33,94%	18,89%	12,98%	33,53%	23,70%	22,54%
Datore Pubblico	3,14%	3,85%	4,28%	3,89%	4,68%	4,97%

La prima osservazione che colpisce dallo studio delle tabelle riportate riguarda l'incidenza complessiva delle Società di Capitali, che sebbene contribuiscano per oltre il **70%** degli avviamenti, annovera un ridotto numero di datori di lavoro, il **32%**. È ragionevole, quindi, ipotizzare che la frequenza con cui un datore di lavoro (reale o potenziale) si affaccia sul mercato del lavoro attivando un nuovo rapporto di lavoro, aumenti con la dimensione aziendale e la complessità organizzativa.

Inoltre, osservando la scansione temporale, risulta interessante focalizzare l'attenzione su ciò che si registra per l'anno peggiore, quello della pandemia, 2020, quando, di fatto, il blocco del sistema produttivo si è scaricato quasi interamente sulle imprese di grandi dimensioni, che quell'anno non hanno neanche raggiunto il **37%** di incidenza del totale dei datori di lavoro attivi. Per contro, il primo semestre dell'anno corrente, da tutti gli analisti giudicato come l'anno della vera ripresa post pandemia, mostra come il recupero sia da attribuire primariamente proprio alle Società di Capitali, unico anno in cui superano, in termini assoluti, il **50%** dei datori di lavoro attivi.

Proseguendo l'osservazione dell'incidenza dei differenti gruppi di datori di lavoro, nei diversi anni, appare importante sottolineare la positiva ripartenza delle Ditte Individuali che nel 2021 hanno rappresentato quasi il **30%** dei datori di lavoro attivi. Si può ipotizzare che in tale anno siano state proprio le piccole realtà economiche a ritrovare fiducia nel ritorno alla vita normale, e quindi abbiano scelto di investire sul futuro assumendo nuova manodopera o reintegrare i collaboratori a cui hanno dovuto rinunciare nell'anno della pandemia.

Il numero delle società Cooperative attive attraverso avviamenti nel corso del quinquennio appare rimanere sostanzialmente molto contenuto e stabile (circa l'**1,7%** dei datori di lavoro), ma al contempo è variato significativamente il numero degli avviamenti da esse effettuati che oscilla tra il minimo di **46** mila avviamenti del 2020 al massimo dei **73** mila del 2019.

L'ultimo gruppo numericamente consistente (**3%** dei datori di lavoro), che include il Pubblico impiego in generale, fa registrare andamenti del tutto differenti. Di fronte a un calo apparente del numero di datori di lavoro attivi (attestato a **3.692** unità nel 2021 rispetto agli oltre 4mila soggetti del biennio 2018-2019), si registra un aumento degli avviamenti (passati all'**8%** del 2018 al **11%** del 2021). Questo fenomeno si spiega alla luce delle scelte politico-amministrative, non vincolate a considerazioni congiunturali, ma generate da percorsi assunzionali già stabiliti in anni precedenti.

Guardando l'attività delle famiglie (**34%** dei datori di lavoro), sul mercato del lavoro si trova conferma di quanto già evidenziato per gli avviamenti al lavoro (**3%** degli avviamenti complessivi nei cinque anni), con l'anomalo picco registrato nel 2020 ed il conseguente drastico calo nell'anno seguente. Piuttosto, lo studio di questo gruppo di datori di lavoro consente di introdurre un ulteriore elemento di analisi: il rapporto tra il numero degli avviamenti effettuati da ciascun singolo datore di lavoro ed il numero dei datori di lavoro stessi.

In questo caso si riscontra quasi una uguaglianza tra i due valori, infatti, è abbastanza normale che una famiglia ricorra al supporto di un solo collaboratore per i lavori di cura o domestici. Seguendo questa traccia consideriamo il rapporto tra il numero degli avviamenti e quello dei datori di lavoro per ciascun gruppo, come esposto nel *Grafico 2*.

I datori di lavoro che, in media<sup>15</sup>, effettuano il maggior numero di avviamenti per singola struttura risultano essere le società Cooperative (**25** avviamenti per cooperativa), seguite a distanza dal gruppo datori di lavoro Pubblici (**18** avviamenti) e dalle Società di Capitali (**13** avviamenti).

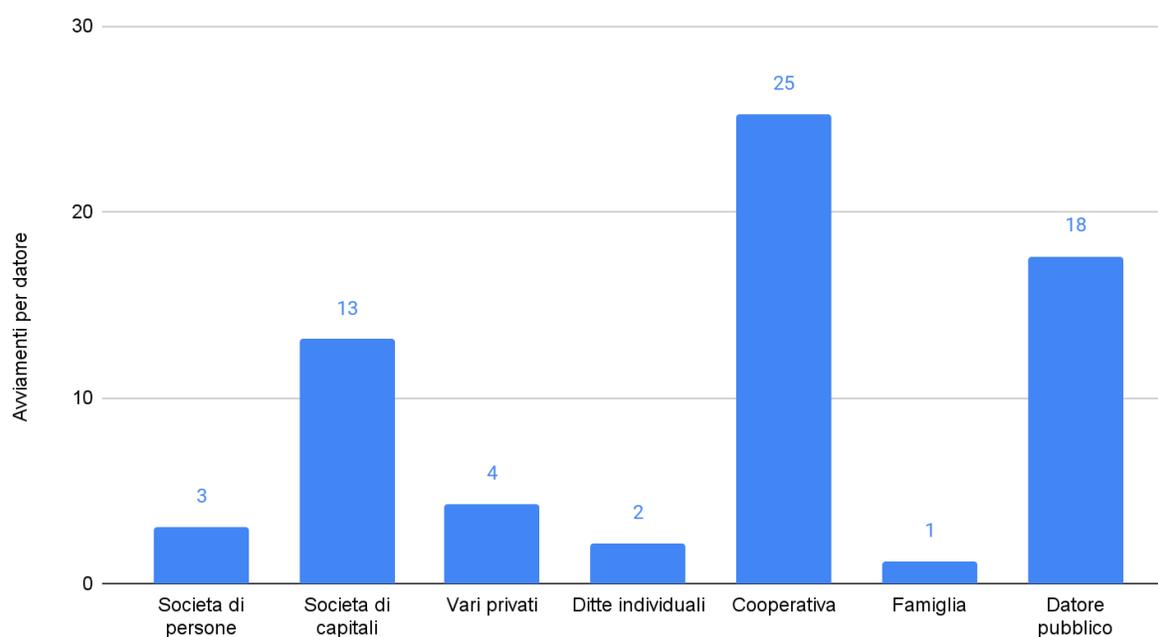
---

<sup>15</sup> Il calcolo è stato effettuato dividendo il numero dei datori di lavoro del gruppo per il numero degli avviamenti registrati per quel gruppo in ogni anno e poi ricavando la media matematica sui cinque anni.

Tutte le altre tipologie di datore di lavoro, quasi esclusivamente microimprese di persone, dove opera direttamente il titolare con al massimo il supporto di alcuni collaboratori<sup>16</sup>, presentano valori decisamente inferiori, sempre sotto i quattro avviamenti, con le Famiglie, attestate ad un solo avviamento.

## Grafico 2

Numero medio di avviamenti per datore



La *tabella 10* propone il confronto della variazione anno su anno completo, del numero degli avviamenti e di quello dei datori di lavoro che li hanno prodotti. Questi dati, anche sulla scorta di quanto esposto finora, ci permettono di trarre alcune riflessioni conclusive sull'andamento congiunturale del mercato del lavoro nel territorio di Città metropolitana di Milano negli ultimi cinque anni.

Alla luce di quanto esposto in precedenza si spiega l'apparente aporia registrata nella variazione degli avviamenti e del numero dei datori di lavoro tra il 2019 e il 2020; infatti, a fronte di un drastico calo degli avviamenti si registra, grazie al contributo delle famiglie, un aumento del numero complessivo dei datori di lavoro attivi.

<sup>16</sup> Il ricco mondo dell'artigianato, attivo nel nostro territorio, si colloca proprio in questo gruppo.

Le Società di Capitali, grazie al grande contributo in termini di avviamenti complessivi, sono quelle che mostrano le variazioni maggiori, ma al contempo si mantengono sostanzialmente stabili rispetto al numero di datori di lavoro attivi; ossia nell'anno della pandemia hanno continuato sebbene in maniera molto più contenuta a essere presenti sul mercato del lavoro. La categoria dei “Vari Privati”, mostra variazioni di avviamento positive solamente nell'ultimo biennio, in uscita dalla pandemia, probabilmente a testimoniare una situazione di sofferenza pregressa. L'anno 2021 è stato particolarmente favorevole anche per l'attività delle Ditte Individuali che sono cresciute del **46%** per gli avviamenti e addirittura del **66%** nel numero dei soggetti attivi con avviamenti. Le Società Cooperative, che, come abbiamo appena visto, fanno ricorso intensivo della manodopera, contribuendo significativamente alla movimentazione del mercato del lavoro, da un punto di vista del numero delle strutture attive, mostrano un arretramento in tutti e tre gli anni considerati.

**Tabella 10 - Variazione percentuale degli Avviamenti e dei Datori di Lavoro**

	variazione AVVIAMENTI				variazione DATORI		
	2021/2020	2020/2019	2019/2018		2021/2020	2020/2019	2019/2018
<b>Società di persone</b>	35,48%	-34,22%	11,77%		13,84%	-24,21%	4,98%
<b>Società di capitali</b>	40,35%	-42,56%	11,59%		13,31%	-14,41%	9,16%
<b>Vari privati</b>	9,73%	-29,98%	-25,89%		8,95%	-14,46%	2,50%
<b>Ditte individuali</b>	45,99%	-18,92%	10,58%		66,11%	5,81%	5,15%
<b>Cooperativa</b>	9,86%	-36,70%	8,55%		-3,42%	-19,17%	-5,46%
<b>Famiglia</b>	-58,65%	39,91%	17,11%		-62,87%	43,98%	13,89%
<b>Datore Pubblico</b>	27,01%	-14,33%	21,64%		5,55%	-15,45%	2,02%
<b>TOTALE</b>	<b>29,92%</b>	<b>-35,94%</b>	<b>11,76%</b>		<b>-4,09%</b>	<b>1,76%</b>	<b>8,31%</b>

In conclusione, di questa analisi della congiuntura negli ultimi 5 anni, risulta chiaro che l'economia ed il mercato del lavoro in Città Metropolitana di Milano, sono stati profondamente perturbati dagli effetti della pandemia. Abbiamo potuto osservare quali sono stati i datori di lavoro maggiormente colpiti che hanno determinato il blocco nel mercato del lavoro, ed al contempo superata l'emergenza sanitaria ne sono stati il cuore della ripresa. Questa è stata un'occasione, dal punto di vista dello studioso, per portare alla luce la trama della struttura produttiva, che altrimenti sarebbe rimasta in ombra. Tutti gli analisti della realtà economica Milanese sono ben consapevoli come questa sia composta da piccole, piccolissime imprese e che vi siano altresì un gran numero di altri soggetti attivi sul mercato del lavoro. Risulta pertanto importante identificare, in questa moltitudine, il cuore produttivo in grado di sostenere ed orientare il mercato del lavoro locale.



## **Parte seconda: STRUTTURA**

## La struttura produttiva

L'analisi svolta nella prima parte di questo Rapporto, oltre alle tendenze del mercato del lavoro nella Città Metropolitana di Milano, ha messo in luce come un ristretto numero di imprese siano responsabili della maggior parte degli avviamenti comunicati ogni anno. Ci si è posti quindi, il quesito se sia possibile selezionare un gruppo di imprese che consentano, studiando la loro modalità di presenza sul mercato del lavoro, di rilevare informazioni utili per descrivere la struttura produttiva insediata nel nostro territorio in relazione all'occupazione.

La seconda parte del Rapporto annuale è dedicata allo studio di queste realtà produttive: cercando di quantificare il numero, i settori in cui operano, e, soprattutto, le modalità della loro presenza sul mercato del lavoro. Tutto ciò al fine di poter trarre indicazioni, non soltanto di analisi statistica, ma anche rivolte a meglio rispondere alla domanda di servizi di orientamento e di politiche attive per il lavoro e la formazione.

Il percorso di analisi, di seguito descritto, ha lo scopo di approfondire la nostra conoscenza, seguendo passo passo le nozioni che emergono.

### Selezione del gruppo di analisi

Prima di procedere nello studio, è sorta la necessità di elaborare un criterio che consentisse di identificare in maniera sistematica quali fossero i soggetti che effettivamente hanno giocato questo “*ruolo guida*” nel mercato del lavoro locale. Siccome l'obiettivo della ricerca è quello di mettere in luce gli aspetti strutturali e non le dinamiche congiunturali, si è optato per un metodo di selezione che dà precedenza alla costanza dei datori di lavoro.

Nel gruppo di analisi sono stati inclusi tutti i soggetti che hanno avuto una presenza ininterrotta nel mercato del lavoro, per ciascun anno del periodo 2018 - 2021, ed eventualmente anche nel primo semestre del 2022.

Rispetto alla mera selezione di coloro che hanno generato alti volumi di assunzioni (ottica congiunturale), questo tipo di approccio, privilegia la costanza della capacità di alimentare la domanda di lavoro nel tempo (fattori strutturali), ed evita di introdurre le distorsioni riconducibili a quei datori di lavoro, che in una finestra di tempo limitata generano anomali volumi di assunzioni.

In tal modo, il processo di selezione ha escluso i soggetti con una presenza sporadica<sup>17</sup>, solo in alcuni anni, o che hanno interrotto la propria presenza sul mercato del lavoro in anni pregressi<sup>18</sup>; datori di lavoro che hanno cessato l'attività.

In questa direzione, ci viene in soccorso, *Tabella 11* che è stata ricavata conteggiando il numero di anni di presenza nel mercato del lavoro di ciascuno dei **214.501** datori di lavoro<sup>19</sup> che hanno effettuato almeno una comunicazione di avviamento nei cinque anni. Leggendo le informazioni disposte lungo le righe troviamo il numero delle imprese per ciascuna forma giuridica, ed il corrispettivo numero di anni di attività.

A titolo esemplificativo, vediamo che **4.802** Società di Persone hanno effettuato avviamenti in un solo anno (pari al **39%** delle società di Persone); mentre solo **1.126** Società di Persone (meno del **10%**) hanno comunicato avviamenti in tutti i cinque anni considerati. Si capisce che la maggior parte delle imprese di questa forma giuridica, hanno presenze sporadiche sul mercato del lavoro.

Se si riguarda, invece, la distribuzione delle Società di Capitali, si osserva una maggiore costanza nell'effettuare avviamenti; poco più di un terzo di esse ha effettuato avviamenti in un solo anno; il restante delle Società di Capitali si distribuisce equamente (da 2 a 4 anni) con il picco in corrispondenza dei 5 anni di presenza sul mercato del lavoro (**17%**).

Per converso, sei su dieci delle strutture più piccole, le Ditte Individuali, risultano aver comunicato avviamenti in un solo anno. All'estremo opposto, le società Cooperative risultano essere le imprese con la maggior continuità nel mercato del lavoro: solo il **28%** di esse risulta presente in un solo anno, mentre il 36% delle Cooperative ha comunicato avviamenti per quattro o cinque anni.

Considerazione a parte, vale per i datori di lavoro privati, le Famiglie, che, otto volte su dieci, comunicano avviamenti in un solo anno. quanto osservato diventa ancor più evidente quando la stessa *Tabella 11* viene letta per colonna. Si osservi, ad esempio, la prima colonna relativa ad un solo anno di attività, dove si può verificare che il **48%** di casi ricade nella categoria delle Famiglie, seguite dal **24%** costituito dalle Ditte Individuali, mentre le società Cooperative sono, pressoché assenti in questa colonna, incidendo per meno del **1%**.

---

<sup>17</sup> Questa selezione, involontariamente, taglia fuori da questo studio, gran parte delle imprese del comparto artigiano, che per cultura, dimensione di impresa e modalità di rapporto con i collaboratori effettuano un numero limitato di assunzioni.

<sup>18</sup> Un ulteriore limite di questo approccio è costituito dall'esclusione dei nuovi datori di lavoro che hanno iniziato a comunicare avviamenti successivamente al 2018. Si noti comunque, che il numero dei datori di lavoro così esclusi risulta molto contenuto: solo 426 imprese hanno comunicato oltre 10 avviamenti in ogni anno nel periodo 2019 - 2022.

<sup>19</sup> Nel caso dei contratti in somministrazione, i dati considerati sono quelli dell'azienda utilizzatrice.

**Tabella 11 - Datori di lavoro per Forma giuridica e anni di attività**

Forma	Totale	Numero anni presenza				
	Datori	1	2	3	4	5
Società di persone	<b>12.329</b>	4.802	2.981	1.924	1.496	1.126
Società di capitali	<b>68.769</b>	23.316	14.959	10.079	8.503	11.912
Vari privati	<b>3.229</b>	1.429	778	473	307	242
Ditte individuali	<b>46.971</b>	29.041	10.115	4.212	2.292	1.311
Cooperativa	<b>3.664</b>	1.038	801	526	471	828
Famiglia	<b>72.804</b>	57.503	11.474	2.987	729	111
Datore pubblico	<b>6.735</b>	2.313	1.223	926	1.044	1.229
<b>TOTALE</b>	<b>214.501</b>	<b>119.442</b>	<b>42.331</b>	<b>21.127</b>	<b>14.842</b>	<b>16.759</b>

Partendo da quanto osservato, operiamo la selezione delle imprese rilevanti sul mercato del lavoro, secondo il parametro di costanza di presenza temporale. L'universo di riferimento, come si è visto nella *Tabella 8*, è costituito da **214.501** datori di lavoro che hanno effettuato almeno una comunicazione di avviamento nei cinque anni. Alla luce dei criteri sopra enunciati, risultano selezionati **22.084** soggetti, che rappresentano poco più del **10%** del totale dei datori di lavoro; **16.759** presenti in ciascuno dei cinque anni a cui si è scelto di aggiungere i **5.325** datori di lavoro presenti in tutti i quattro anni completi (2018-2021), anche se non hanno ancora effettuato avviamenti nel 2022<sup>20</sup>. Prendendo in considerazione ciascun anno singolarmente, il gruppo delle imprese selezionate risulta avere un peso che varia tra il **27%** ed il **30%** dei datori di lavoro attivi.

Misure che, di per sé, rivelano un aspetto non secondario della struttura del mercato del lavoro locale, considerando quanto ridotto sia il numero dei datori di lavoro che effettivamente giocano un ruolo cruciale contribuendo all'andamento congiunturale della domanda di lavoro.

Infatti, rivolgendo ora lo sguardo al volume degli avviamenti generati, registriamo come questi **22.084** datori di lavoro selezionati, abbiano generato **2.275.906** nuovi contratti, pari al **69%** dei **3.320.522** avviamenti comunicati da tutti i datori di lavoro nel corso dei cinque anni considerati.

<sup>20</sup> Il valore di questo parametro di selezione emerge ancor più se si considera che il 77% delle 112.878 imprese escluse (al netto delle "Famiglie" e delle strutture del "Settore Pubblico": Sanità, Istruzione, ed Enti Locali) hanno comunicato avviamenti in massimo due dei cinque anni abbracciati dallo studio.

**Tabella 12 - Datori di lavoro selezionati e relativi avviamenti per anno**

	periodo	semestre 2022	anno 2021	anno 2020	anno 2019	anno 2018
<b>DATORI</b>	<b>22.084</b>	<b>16.757</b>	<b>22.084</b>	<b>22.084</b>	<b>22.084</b>	<b>22.084</b>
<b>AVVIAMENTI</b>						
<b>valori assoluti</b>	<b>2.275.906</b>	<b>276.759</b>	<b>483.748</b>	<b>370.865</b>	<b>605.878</b>	<b>538.656</b>
<b>% su avviamenti complessivi</b>	<b>68,54%</b>	<b>64,58%</b>	<b>67,69%</b>	<b>67,42%</b>	<b>70,55%</b>	<b>70,10%</b>

A dimostrare quanto i datori di lavoro selezionati giochino costantemente un ruolo preminente sul mercato del lavoro locale, si noti l'ultima riga della *Tabella 12*, che mostra quanto risulti stabile la quota degli avviamenti generati dalle imprese selezionate rispetto agli avviamenti complessivamente registrati in ciascun anno. Nel 2021 le imprese del campione selezionato hanno effettuato **483.748** avviamenti, pari al **68%** degli avviamenti complessivi (**714.698**); nel 2018, analogo rapporto risulta pari al **70%**.

Ai fini dello studio, volto a mostrare la struttura delle imprese attive sul mercato del lavoro locale, risulta importante effettuare una ulteriore selezione, basata sulle motivazioni che inducono questi datori di lavoro ad effettuare assunzioni. Questo è importante perché non tutti i datori di lavoro rispondono a logiche ed esigenze di mercato, e quindi assumono nuovo personale seguendo il ciclo economico. I datori di lavoro della Pubblica Amministrazione, ma anche le scuole e le università, così come per i datori di lavoro che operano nel campo della sanità agiscono rispetto a tempistiche estranee al ciclo economico e le motivazioni per procedere ad assunzioni riguardano altri fattori, così come per le Famiglie. Pertanto, è stato necessario escludere, dal gruppo oggetto di indagine, ulteriori **2.334** soggetti (pari al **10%** dei datori di lavoro selezionati).

### Caratteristiche del gruppo in esame

Sebbene i datori di lavoro identificati dai parametri di selezione siano **22.084** nel prosieguo dell'analisi si è scelto di includere, esclusivamente le **19.750** (pari al **9%** dei datori di lavoro milanesi) società di natura privata per le quali la decisione di assumere personale è legata unicamente a motivi di carattere economico.

Il numero complessivo degli avviamenti generati dal gruppo finale incluso nello studio, risulta essere di **1.977.450**, pari al **60%** degli avviamenti complessivamente comunicati da tutti i datori di lavoro.

Questa sezione del rapporto approfondirà lo studio delle loro caratteristiche strutturali ed anche delle modalità secondo le quali si concretizza l'interazione con il mercato del lavoro. Tutto ciò sarà realizzato attraverso la costruzione di indicatori specifici che ci consentiranno, al termine dell'analisi, di elaborare una suddivisione in idealtipi, mettendo in relazione le imprese e le variabili ricostruite.

Inizieremo con la catalogazione di questi indicatori sul complesso delle imprese selezionate, per poi studiare le relazioni ed interconnessioni, al fine accrescere la conoscenza del sistema produttivo locale in relazione al mercato del lavoro.

L'analisi delle imprese sarà condotta prendendo in considerazione tre ambiti di studio:

1. elementi di “*struttura dell'impresa*”
  - a. forma giuridica
  - b. settore produttivo prevalente
  - c. dimensione in termini di addetti
2. variabili “*quantitative*” dei contratti comunicati da ciascuna impresa
  - a. volume avviamenti
  - b. rapporto avviamenti e addetti
  - c. lavoratori assunti e avviamenti
3. variabili “*qualitative*” sull'attività nel mercato del lavoro da parte delle imprese
  - a. numero delle tipologie di contrattuali impiegate
  - b. contratto prevalente
  - c. incidenza di genere
  - d. orario di lavoro

I primi tre indicatori (Forma giuridica, Settore e Dimensioni) saranno considerati alla stregua di informazioni descrittive della struttura delle imprese; di fatto informazioni che non mutano radicalmente nel tempo. Il secondo gruppo di variabili, illustra la modalità di partecipazione al mercato del lavoro. L'ultimo set, di variabili derivate, arricchisce il quadro attraverso attributi distintivi degli avviamenti effettuati.

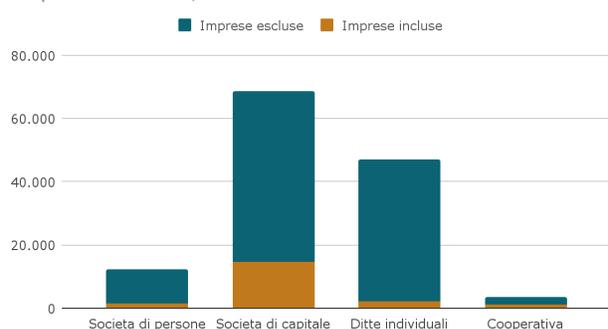
### Forma giuridica

La prima variabile analizzata si riferisce alla forma giuridica delle società del campione. Questa risulta essere una delle poche variabili per cui è possibile procedere al confronto tra le imprese incluse nel campione e le altre imprese.

I due grafici: il *Grafico 3* ed il seguente *Grafico 4*, congiuntamente, presentano la differenza di composizione tra il campione delle imprese selezionate ed il complesso delle imprese che hanno comunicato almeno un avviamento. Il *Grafico 3* viene riportata, per ciascuna forma societaria il rapporto tra il numero delle imprese incluse nel campione e il totale delle imprese che nei cinque anni considerati ha effettuato almeno un avviamento. Questo mostra come tra le **19.750 società di natura privata**, incluse nello studio, vi siano incidenze differenti a seconda della natura giuridica di appartenenza. I due gruppi che mostrano le maggiori differenze sono: le Ditte Individuali (sottorappresentate nel campione **5%**) e le Cooperative (sovrarappresentate, **29%**). Il valore esposto per la categoria Società di Capitali risulta distorto dal fatto che questa voce include sia le società S.R.L. sia le S.P.A.

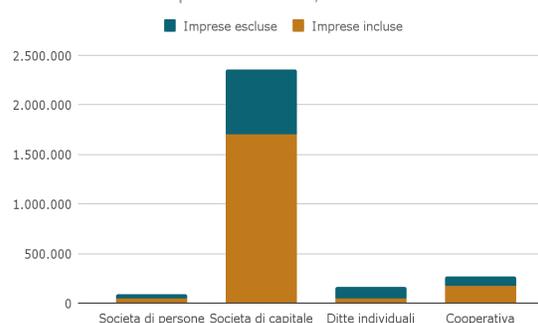
**Grafico 3**

Imprese escluse / incluse



**Grafico 4**

Avviamenti di imprese escluse / incluse



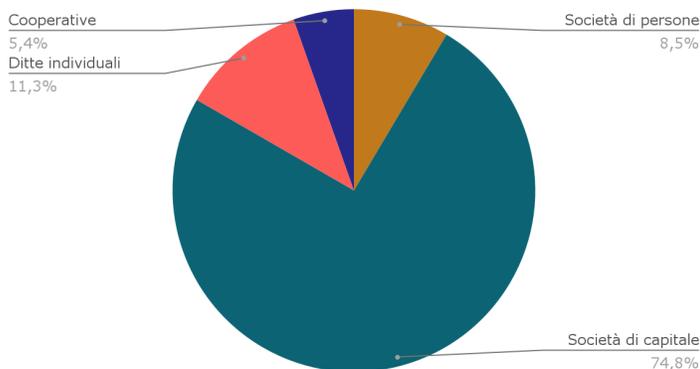
Il *Grafico 4* consente, invece, di visualizzare, per ciascuna forma giuridica, come si dividono gli avviamenti complessivamente comunicati nei cinque anni dai due gruppi: quello delle imprese incluse nel campione di studio, e quello delle imprese escluse. Gli avviamenti generati dai due gruppi, nel caso delle Società di Persone si dividono equamente; mentre le Società di Capitali incluse nello studio hanno generato il **75%** degli avviamenti complessivi di questa tipologia di impresa. La procedura di selezione, ha portato ad escludere la maggior parte degli avviamenti generati dalle Ditte Individuali, quindi le analisi seguenti non potranno fare piena luce del contributo nel mercato del lavoro di questa tipologia di impresa. Da ultimo, vediamo che le Cooperative incluse, hanno comunicato il **65%** degli avviamenti della categoria.

Passiamo adesso, ad esaminare nel dettaglio come si compone il gruppo delle imprese oggetto dell'analisi: sette imprese su dieci sono Società di Capitali; due aziende su dieci sono Società di Persone o Ditte Individuali; le società Cooperative e la categoria che raccoglie gli altri Datori Privati risultano residuali (si veda *Grafico 5*). Si noti comunque che la categoria delle Società di Capitali è composta per l'**80%** da S.R.L., mentre le Società per Azioni risultano essere il **19%**; è presente inoltre una quota di imprese con natura giuridica estera (**1%**).

**Grafico 5**

La comparazione della distribuzione delle forme giuridiche societarie emerse nel campione selezionato<sup>21</sup> con la fotografia delle imprese presenti nel registro della Camera di Commercio di Milano<sup>22</sup> rivela interessanti differenze esplicative del ruolo delle differenti tipologie di impresa nel mercato del lavoro milanese. Si osserva che nell'archivio di Camera di Commercio le Società di Capitali rappresentano il **45%** del totale, mentre nel campione selezionato delle imprese costantemente attive sul mercato del lavoro questa incidenza risulta ben più marcata, il **74,8%**.

Distribuzione imprese selezionate

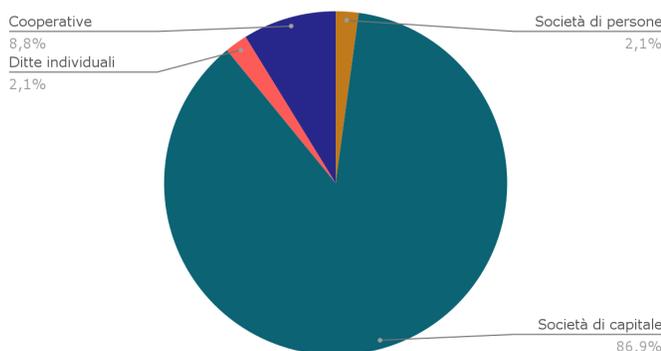


Evidentemente, le strutture produttive finanziariamente più solide hanno ruolo propulsivo nel mercato del lavoro milanese. Non sorprende che le Ditte Individuali, molto numerose nel registrato dalla Camera di Commercio (**39%**), nel campione selezionato rappresentano solo l'**11%** delle società. Infine, le Società di Persone, in entrambi i casi, risultano essere una minoranza.

**Grafico 6**

Il *Grafico 6* mostra la distribuzione degli avviamenti generati da ciascuna forma giuridica, e si evidenzia quanto sia ancora più marcato il ruolo centrale delle Società di Capitali quali propulsori del mercato del lavoro locale. Rispetto agli avviamenti, nell'ambito delle Società di Capitali la quota rappresentata dalle Società per Azioni sale al **29%**, mentre cala il peso delle S.R.L. (**70%**);

Distribuzione avviamenti delle imprese selezionate



<sup>21</sup> Le varie operazioni di selezione del gruppo di analisi lo rendono direttamente comparabile con l'ambito di riferimento dei dati camerali che include unicamente imprese. Questa comparazione non sarebbe possibile rispetto al complesso dei datori di lavoro, poiché sono presenti soggetti non economici.

<sup>22</sup> Fonte "Milano Produttiva 2022" grafico 3 a pagina 71.

Il limitato contributo in termini di avviamenti, che si osserva nel caso dei restanti soggetti (Società di Persone e Ditte Individuali) si spiega in ragione della loro saltuaria presenza sul mercato del lavoro. Da questo punto di vista è importante notare che il campione, per come è stato costruito, è rappresentativo dei segmenti più attivi sotto il profilo occupazionale, pertanto non può essere impiegato quale strumento esplicativo della modalità di azione della totalità di queste realtà economiche, ma solo del sottoinsieme che ha una costante presenza sul mercato del lavoro.

L'impiego delle informazioni direttamente desumibili dalle COB di avviamento, ha consentito di selezionare il campione delle imprese per il prosieguo dello studio, mirato ad arricchire la nostra conoscenza rispetto alla loro azione nel mercato del lavoro.

## Settore Produttivo

La seconda variabile conoscitiva dell'impresa è rappresentata da quali beni o servizi produce e, di conseguenza, a quali mercati si rivolge. Questa informazione costituisce il fulcro intorno al quale ruoteranno tutti i ragionamenti e le considerazioni di questo capitolo.

Al fine di poter offrire una lettura esplicativa della struttura produttiva insediata, si è giudicato opportuno iniziare con il classificare ciascun datore di lavoro secondo una tassonomia che consenta di identificare la funzione nell'ambito dell'economia locale<sup>23</sup>. La risposta a questa esigenza è fornita dalla tassonomia ATECO in vigore<sup>24</sup>.

In letteratura si trovano diverse proposte di classificazione in accordo con le attività economiche svolte; ma poiché l'economia milanese è altamente terziarizzata, si è scelto di ricorrere ad una chiave di lettura che distingue le funzioni di tale comparto adattando l'originaria definizione di Singelmann (1978)<sup>25</sup>, che aggrega i servizi in quattro sottogruppi: i) Servizi distributivi, ii) Servizi alla persona, iii) Servizi sociali, e iv) Servizi rivolti alle imprese.

---

<sup>23</sup> L'identificazione del settore produttivo in cui opera ciascuna impresa è stata una operazione particolarmente complessa, che sconta la bassa qualità (coerenza e dettaglio) dei dati riportati nel database delle COB di avviamento, e che di conseguenza ha richiesto la consultazione di differenti fonti nonché per le imprese operanti in più campi, ha obbligato il ricercatore a procedere discrezionalmente alla indicazione di un unico settore "prevalente".

<sup>24</sup> La classificazione ATECO, generalmente impiegata, è costituita da un albero alfanumerico con diversi gradi di dettaglio: le Sezioni (lettere maiuscole) indicano il macro-settore di attività economica, che viene via via specificato da una serie di ulteriori specificazioni caratterizzate da un grado di dettaglio crescente che va dalle Divisioni (codici a 2 cifre numeriche) fino ad arrivare alle Categorie (5 cifre) ed alle Sottocategorie (6 cifre).

<sup>25</sup> Singelmann, J. (1978). From agriculture to services: The transformation of industrial employment. SAGE Library of Social Research, 69, Beverly Hills.

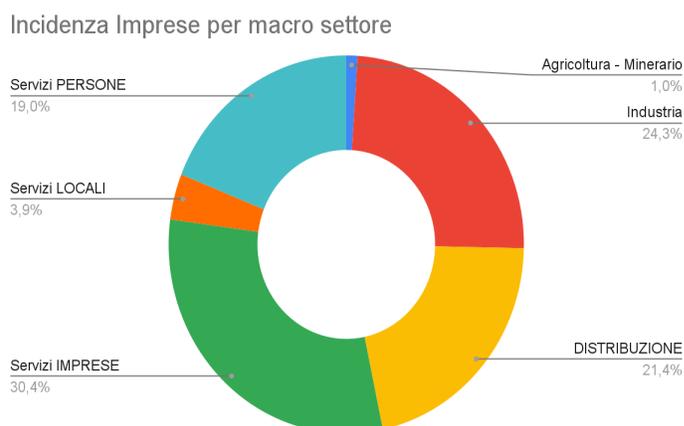
**Tavola 1 - Schema albero Settori Produttivi**

SETTORE	FUNZIONE	sezione ATECO
Primario	Agricoltura e industria Mineraria	A B
Secondario	Industria	C D E F
Terziario	Servizi di Distribuzione	G H
Terziario	Servizi alle Imprese	J K L M N
Terziario	Servizi Sociali e Locali	O P Q
Terziario	Servizi alla Persona	I R S T U

L'attribuzione del settore produttivo di ciascuna impresa è stata compiuta ricorrendo alla informazione contenuta nelle comunicazioni obbligatorie e controllata con il dato riportato dal Registro Imprese di Camera di Commercio; ciononostante, soprattutto per le realtà che operano in più settori questa attribuzione è risultata complessa.

Il *Grafico 7* riporta la composizione, per settore produttivo, delle imprese selezionate. Non sorprende che “Agricoltura” e “Servizi Locali”, nel gruppo selezionato, abbiano un ruolo marginale; il primo a causa della natura dell’area urbana, ed il secondo, in ragione della esclusione dei datori di lavoro pubblici dal gruppo di imprese in analisi. Esso evidenzia quanto il mercato del lavoro locale si regga su quattro pilastri equamente presenti: oltre alle tradizionali imprese manifatturiere, troviamo il ricco tessuto del terziario propriamente detto, dedito alla fornitura di servizi alle imprese (che unite assommano al **55%** del totale), ed un secondo raggruppamento di imprese impegnate a fornire Servizi alle Persone e Servizi di Commercio e Distribuzione (**45%** del totale).

**Grafico 7**



Impiegando la codifica più dettagliata, fornita dal livello del codice della sezione ATECO (la lettera), è possibile distinguere nell'ambito di questi macro-settori quali siano i comparti maggiormente rappresentati. Nel campione delle imprese selezionate, quelle che operano nel Settore Secondario, si distribuiscono in due divisioni ATECO (prime due cifre).

Il primo gruppo è composto da **3.049**, si tratta di industrie manifatturiere operanti in una molteplicità di campi fra cui spiccano: Fabbricazione di prodotti in metallo (**13%** del settore secondario); Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature (**10%**) e Fabbricazione prodotti chimici (**4%**); il secondo gruppo è composta da **1.595** imprese operanti, a vari livelli, nel campo delle Costruzioni.

Nel Settore Terziario, detto della Distribuzione, troviamo **4.221** imprese; anch'esso composto da due Divisioni ATECO principali: il Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio (che da solo vale il **75%** delle imprese del macrosettore), e dai Trasporti (**25%**).

Consideriamo ora la composizione del gruppo delle imprese operanti nei Servizi alle Imprese, che include **6.003** società afferenti ad ambiti di attività molto differenti sia per oggetto sia per livello di specializzazione e valore aggiunto:

- funzioni a basso valore aggiunto e ricorso intensivo di manodopera quali le Divisioni ATECO:
  - “Attività di servizi per edifici”<sup>26</sup> (**17%**);
  - “Attività di supporto per le funzioni d'ufficio”<sup>27</sup>(**9%**);
- funzioni con elevata specializzazione, Divisioni ATECO:
  - “Produzione di software, consulenza informatica” (**13%**);
  - “Attività di direzione aziendale e consulenza” (**10%**);
  - “Servizi finanziari”;
  - “Contabilità”;
  - “Pubblicità e Ricerche di mercato”;

In questo gruppo è, inoltre, presente la divisione ATECO che contiene la filiera dell'Industria Televisiva, peculiarità del territorio milanese (complessivamente il **9%** della sezione ATECO: “Servizi alle Imprese”).

Infine, nel quarto gruppo, che riveste grande rilevanza per il territorio milanese, appartengono **3.745** imprese del campione. Il macrogruppo denominato “Servizi alla Persona”, raccoglie la divisione ATECO “Ristorazione” (**67%** delle imprese del comparto); la divisione ATECO denominata “Altre attività di servizi per la persona” (**16%**) e in ultimo quella delle imprese dell'accoglienza (“Alloggio”, **6%**).

---

<sup>26</sup> Esempio: servizi di pulizia e attività di cura e manutenzione del paesaggio.

<sup>27</sup> Esempio: call center, servizi di organizzazione convegni e fiere.

Per questa variabile, piuttosto della comparazione tra le imprese incluse ed escluse dallo studio, risulta rilevante il confronto con le informazioni del Registro Imprese di Camera di Commercio<sup>28</sup>; queste risultano molto utili per evidenziare analogie e differenze tra il gruppo di imprese selezionate per l'analisi ed il complesso dell'economia insediata come emerge dalle informazioni amministrative.

La sezione ATECO “Agricoltura” insieme a quella del “Minerario” risultano possedere uguale incidenza nei due archivi, in entrambi i casi questa è pari al **1%**. La divisione ATECO “Attività manifatturiere”, in senso stretto, rappresenta il **9%** delle imprese attive nel registro camerale, mentre nel gruppo di analisi tali attività coprono una quota maggiore, il **15%**, segnale della grande rilevanza che le imprese di fabbricazione di prodotti finiti e componentistica rivestono sul mercato del lavoro.

La divisione ATECO delle imprese di “Costruzione” composta da numerose piccole realtà economiche (Ditte Individuali e Società di Persone) risulta costituire il **13%** delle imprese attive nel registro di Camera di Commercio, rispetto al **8%** riscontrato nel gruppo delle imprese selezionate per l'analisi. Analoga sottorappresentazione si registra nella divisione ATECO del “Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio”, dove la numerosità delle imprese nel Registro Camerale raggiunge il **23%**, mentre nel gruppo selezionato il **16%**.

La seconda voce della macrocategoria, qui denominata Servizi di Distribuzione, consta nella divisione ATECO “Trasporto e magazzinaggio” e risulta avere un peso uguale nei due archivi, intorno al **5%**.

**Tavola 2**

<b>DIVISIONE ATECO</b>	<b>Numero imprese attive da Camera di Commercio</b>	<b>Imprese del campione</b>
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	6,4%	<b>13,8%</b>
Servizi di informazione e comunicazione	5,1%	7,6%
Attività finanziarie e assicurative	4,2%	2,2%
Attività immobiliari	10,2%	<b>1,4%</b>
Attività professionali, scientifiche e tecniche	9,7%	9,5%
Servizi di supporto alle imprese	5,8	<b>9,6%</b>

<sup>28</sup> Fonte “Milano Produttiva 2022” tabella 4 a pagina 73.

Il comparto dei “Servizi”, qui suddiviso tra “Servizi alle Imprese” e “Servizi alle Persone”, fa registrare le maggiori differenze tra il Registro Imprese e le imprese selezionate, come evidenziato dai colori nella *Tavola 2*.

Il livello di granularità che verrà impiegata nel prosieguo dell'analisi è quello della Sezione ATECO (la lettera maiuscola); disaggregazione sufficiente a cogliere i tratti specifici delle imprese operanti nei differenti ambiti di attività.

### Dimensione di Impresa

Le pubblicazioni dell'Osservatorio, basandosi sulle Comunicazioni Obbligatorie (COB) di avviamento al lavoro, hanno raramente impiegato misure di stock<sup>29</sup>, categoria a cui appartiene la variabile “Dimensione di Impresa” in termini di numero di addetti. Nella statistica ufficiale si tratta del conteggio medio del personale operante in ciascuna impresa nel corso di un anno<sup>30</sup>. In questa occasione, focalizzando l'analisi sul versante dei datori di lavoro, questa informazione può essere utilmente impiegata sia come variabile descrittiva dell'impresa sia, in relazione con gli avviamenti comunicati, come indicatore della modalità di partecipazione al mercato del lavoro.

L'operazione di attribuzione del numero di addetti a ciascuna delle imprese selezionate sicuramente è stato uno dei compiti più complessi tra quelli affrontati nella fase di pulizia e sistematizzazione delle informazioni utilizzabili.

Questo è dovuto alla imprecisione delle fonti amministrative disponibili, che non sempre risultano aggiornate, ed inoltre spesso non riportano con precisione il livello territoriale a cui si riferisce l'informazione esposta, o in aggiunta, sovente la data di aggiornamento dell'informazione, tra le imprese, non coincide. Di conseguenza, per alcune imprese si conosce solo la dimensione a livello nazionale, per altre il dato disponibile non è aggiornato e quindi non consente di disporre di informazioni omogenee.

Prima di procedere all'esposizione delle informazioni desunte dai diversi archivi per l'analista appare importante riflettere sul concetto da attribuire a questa variabile. Infatti, dal punto di vista dell'analisi del mercato del lavoro, il numero degli addetti di un'azienda è da considerarsi un valore costantemente variabile e soggetto solo ad una stima. Effettivamente molte aziende variano, anche significativamente, il numero di addetti impiegati nel corso dell'anno facendo ricorso intensivo a contratti a termine di breve durata; di conseguenza l'indicatore, “numero degli addetti”, è stato elaborato con una ripartizione in categorie di grandezza.

---

<sup>29</sup> Dato di stock, ad esempio, la popolazione residente o il numero di occupati ad una certa data.

<sup>30</sup> Maggiori raggugli sono disponibili al sito ISTAT: [Imprese e addetti](#) .

Ulteriore chiarimento propedeutico alla esposizione del dato riguarda l'esplicazione della modalità di reperimento dell'informazione dimensionale. Per quanto attiene alle imprese sopra quindici dipendenti si è scelto di privilegiare, quando disponibile, il dato desumibile dalla fonte amministrativa, fornita dai "prospetti informativi" inviati annualmente dalle aziende in obbligo rispetto alla legge 68 del 1999.

Questi archivi hanno il vantaggio di essere aggiornati e contengono l'indicazione precisa sia del numero degli addetti nelle unità locali site in Città metropolitana di Milano sia di quello nazionale.

Laddove la società ha assolto l'obbligo di comunicazione in un'altra provincia, in cui è presente la sua sede legale, è stato necessario fare riferimento alle informazioni della Camera di Commercio. Il Registro delle Imprese è stato fondamentale, anche, per rilevare la dimensione delle imprese sotto la soglia di 15 addetti; per queste imprese inoltre non sussiste il problema nella localizzazione della manodopera, poiché nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di imprese localizzate esclusivamente nel territorio milanese. Si è fatto riferimento esclusivo ai registri camerali, nella consapevolezza comunque che non sempre l'informazione disponibile risulta aggiornata<sup>31</sup>.

La suddivisione finale, della variabile relativa alla dimensione per addetti delle imprese, prevede cinque modalità, corrispondenti alle classi dimensionali presentate in *Tabella 13*. Questa ripartizione è frutto della scelta di voler analizzare il contributo di ciascuna impresa al mercato del lavoro, impiegando, come dato di cesura, il valore dei 15 addetti<sup>32</sup>, e inoltre scomponendo le categorie per le imprese di maggiore dimensione<sup>33</sup>.

**Tabella 13 - Classe dimensionale delle Imprese**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>Fino a 14</b>	58,3	58,3
<b>Da 15 a 29</b>	16,2	74,5
<b>Da 30 a 99</b>	17,2	91,7
<b>Da 100 a 299</b>	5,9	97,6
<b>Oltre 300</b>	2,4	100

<sup>31</sup> Il dato si dimostra in ogni caso assolutamente attendibile per le nostre finalità statistiche.

<sup>32</sup> La prima classe dimensionale fino ai 14 addetti, sebbene sia molto eterogenea da un punto di vista organizzativo di impresa, non è stata suddivisa, poiché l'affidabilità delle informazioni disponibili per queste imprese non ha consentito la creazione di ulteriori sottocategorie.

<sup>33</sup> L'ISTAT impiega, nelle proprie statistiche per Imprese e Addetti, una divisione standard differente, non impiegabile in questa analisi, perché unisce nella stessa modalità imprese sopra e sotto soglia: "0-9"; "10-49", e inoltre fissa distingue medie e grandi aziende con le categorie "50-249" e "250 e più".

I dati statistici ufficiali forniti dall'ISTAT, per la provincia di Milano, rivelano ulteriori informazioni rispetto al campione di analisi selezionato, rafforzando quanto già evidenziato riguardo la rilevanza delle grandi imprese sul mercato del lavoro locale.

Infatti, secondo il censimento effettuato dall'Istituto Nazionale di Statistica, le imprese oltre i cinquanta addetti rappresentano nel territorio milanese solo l'**1,2%**<sup>34</sup> delle società, mentre la percentuale cumulata nella *Tabella 13* indica che, nel campione selezionato, quattro imprese su dieci sono sopra la soglia dei quindici addetti.

In aggiunta, grazie alla conoscenza del numero degli addetti nelle imprese private, fornito dall'ISTAT, è possibile stimare l'incidenza degli addetti operanti nelle imprese del campione rispetto agli occupati complessivamente stimati per il comparto privato. La somma degli addetti di ciascuna delle imprese incluse nello studio ammonta a **830** mila unità, circa il **53%** degli addetti stimati dall'ISTAT in un milione e cinquecentomila unità. Ulteriore conferma della effettiva rilevanza delle imprese selezionate sul mercato del lavoro locale.

A conclusione di questa analisi, relativa alla dimensione di impresa, vale la pena richiamare il dato già precedentemente citato riguardante il tessuto produttivo milanese dove: "... prevalgono le micro aziende con meno di dieci addetti (**89,8%** del totale)<sup>35</sup>. Questo implica che, le realtà economiche di piccolissime dimensioni, pur costituendo la stragrande maggioranza delle imprese in termini numerici, guardando i dati di *Tabella 13*, appaiono offrire un apporto limitato al mercato del lavoro.

## Prima visione di insieme: "Anagrafica"

In questa sezione del Rapporto saranno presentate graficamente le caratteristiche delle imprese selezionate. Per facilitare il lettore, di seguito, viene illustrato il modello di analisi statistica impiegato.

Avendo a disposizione le informazioni "anagrafiche", fin qui presentate, delle imprese incluse nel campione, è possibile visualizzare le loro relazioni impiegando l'analisi delle Corrispondenze Multiple. In estrema semplificazione, l'algoritmo analizza le caratteristiche conosciute di ciascuna impresa e le mette in relazione con quelle di ogni altra impresa del campione, per poi disporle in uno spazio bidimensionale<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> L'informazione è relativa al 2020 desumibile dal cruscotto WEB statistico messo a disposizione dall'ISTAT.

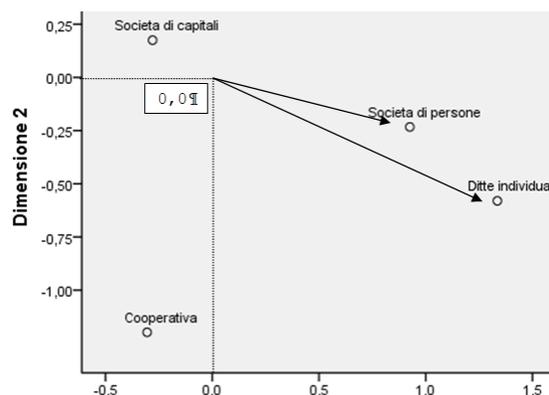
<sup>35</sup> Fonte "Milano Produttiva 2022" a pagina 70.

<sup>36</sup> Per i lettori con interessi statistici si segnala che la Dimensione 1 spiega il 42,9% della varianza, la Dimensione 2 spiega il 31,7% della varianza; quindi il modello potrebbe avere anche una terza dimensione.

La distribuzione effettiva di ciascuna impresa rispetto alle altre verrà mostrata al termine della esposizione; prima infatti, è utile conoscere come le singole caratteristiche osservate si relazionano vicendevolmente.

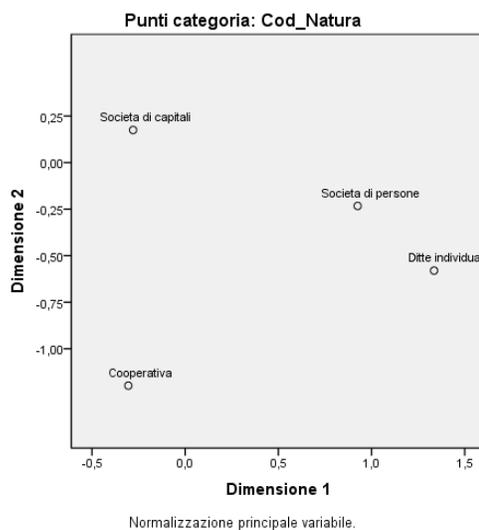
Il pregio di questo strumento esplorativo risiede nel fatto di consentire la costruzione di uno spazio bidimensionale nel quale l’algoritmo colloca le informazioni seguendo le relazioni di corrispondenza reciproca; sostanzialmente viene costruito uno spazio in cui a minor distanza corrisponde maggiore somiglianza, e viceversa, i punti più distanti rappresentano elementi caratterizzati dalle differenze maggiori.

Semplificando al massimo i concetti, si veda come le modalità di ciascuna variabile vengono poste all’interno dello spazio bidimensionale. Nell’analisi delle Corrispondenze Multiple questa misura origina dal centro del grafico (coordinata 0,0). Quindi, presi due punti qualsiasi è possibile misurare l’angolo formato dalle rette che originano dal centro e la loro lunghezza<sup>37</sup>.



Prima di presentare il risultato complessivo dell'analisi delle Corrispondenze Multiple osserviamo la disposizione delle modalità di ciascuna delle tre variabili “anagrafiche”, appena definite, nello spazio bidimensionale ricavato tra due assi cartesiani.

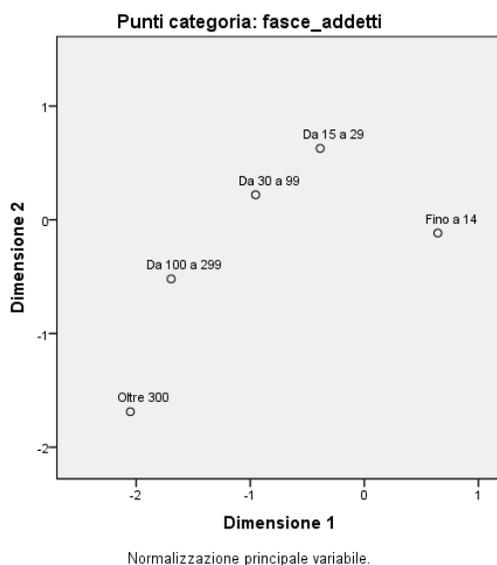
Il grafico di sinistra presenta<sup>38</sup> la posizione occupata dalle modalità della variabile “Forme Giuridiche” [variabile denominata: Cod\_Natura]. L’algoritmo ha collocato le Cooperative in basso a sinistra isolate da ogni altra tipologia di impresa; così come le Società di Capitali trovano collocazione a distanza in alto a sinistra. Le uniche due modalità che risultano essere associate sono le Società di Persone e le Ditte Individuali che condividono lo spazio a destra del grafico, rispetto al punto centrale (0,0).



<sup>37</sup> Per una sintetica illustrazione della metodologia impiegata si faccia riferimento all'Appendice 3.

<sup>38</sup> I grafici riportati nelle figure presentate nel volume sono realizzate attraverso l’impiego del software statistico SPSS versione 23.

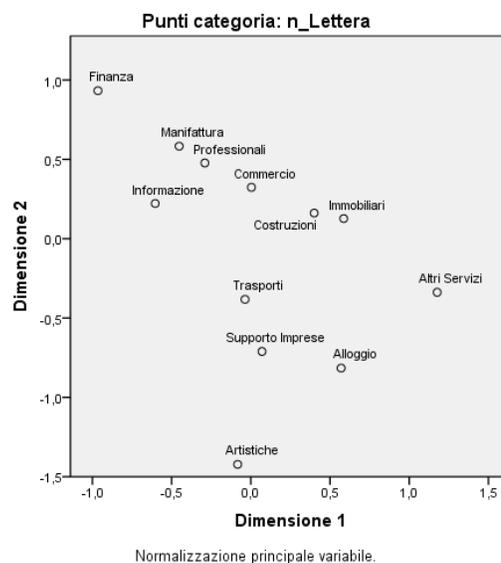
La seconda variabile “anagrafica” [variabile denominata: fasce\_addetti] aggiunge e motiva la collocazione appena esaminata per il [Cod\_Natura]. Impiegando il medesimo spazio bidimensionale l'algoritmo delle “Corrispondenze Multiple” colloca, ad altezza dello 0 dell'asse delle ordinate e al valore 1 dell'asse delle ascisse, la modalità della classe dimensionale più



piccola (*fino a 14 addetti*), area in cui in precedenza abbiamo visto sono collocate le Società di Persone e le Ditte Individuali. All'opposto, la classe dimensionale maggiore “300 addetti ed oltre” risulta essere nella stessa zona del grafico dove si trova la modalità “Società Cooperative” a cui è quindi strettamente associata. Le Società di Capitali, immaginando di sovrapporre i due grafici, risultano associate alle due classi dimensionali intermedie (“da 30 a 99” e “da 100 a 299”) nel quadrante superiore a sinistra.

La prossima figura presentata, nell'ambito del medesimo spazio bidimensionale<sup>39</sup>, la collocazione dei settori produttivi in cui operano le imprese del gruppo di analisi.

Il grafico a sinistra riporta la sistemazione delle modalità della variabile [n\_Lettera]. Leggendo il grafico partendo dalla parte inferiore, osserviamo che l'algoritmo delle Corrispondenze Multiple ha isolato, senza relazioni vicine, la Sezione ATECO delle “Attività creative, artistiche e intrattenimento”, caratterizzata da un elevato ricorso alla manodopera, con contratti di brevissima durata.



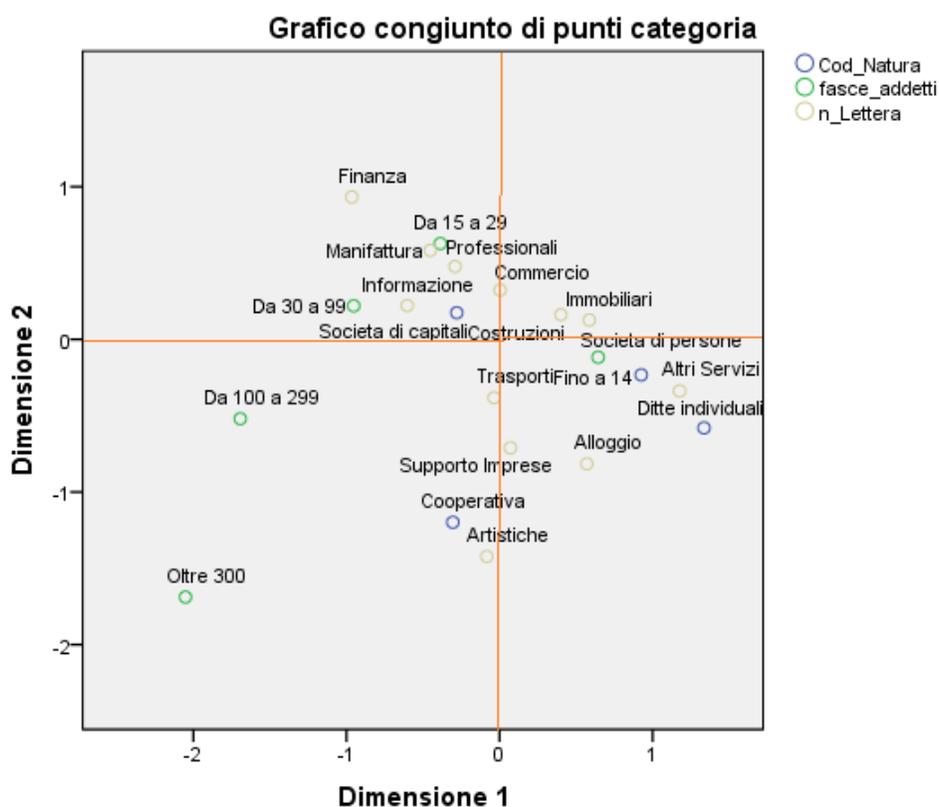
<sup>39</sup> Sebbene lo spazio definito dagli assi cartesiani sia lo stesso, l'algoritmo grafico genera automaticamente scale lievemente differenti per ciascun asse volte ad ottimizzare la disposizione di ciascuna variabile in esame, così creando un effetto sfasamento tra le figure esposte.

Risalendo il grafico, a distanza, si trovano le sezioni ATECO “Alloggio e Ristorazione” e dei “Servizi di Supporto alle Imprese”<sup>40</sup>, entrambi gli ambiti ad alto impiego di manodopera di bassa qualifica. Proseguendo, nell’osservare la posizione assegnata alla sezione della “Logistica” (etichetta: “Trasporti”). Isolata, a destra dell’asse delle ascisse è posizionata la sezione ATECO delle “Altre attività di servizi per la persona”, collocazione che precedentemente abbiamo visto condivide con le modalità “Società di Persone” e “Ditte Individuali”.

Le restanti sezioni ATECO si distribuiscono nel quadrante in alto a sinistra del grafico, ma solo la sezione ATECO della “Finanza” ed in parte della “Manifattura” mostrano di avere associazioni significative con la modalità “Società di Capitali”.

Per terminare questa prima ricognizione della parte della struttura produttiva milanese osserviamo adesso il grafico della *Figura 1*, che propone, in un'unica immagine, le tre variabili “anagrafiche”, offrendo così una visione riassuntiva da cui è possibile riscontrare pienamente tutte le relazioni sottostanti ai dati.

**Figura 1 - Spazio bidimensionale “Anagrafico”**



<sup>40</sup> La maggioranza delle imprese del campione presenti in questo gruppo operano nelle “Attività di Servizi per Edifici e Paesaggio”, essenzialmente servizi di pulizia, e imprese dei “Servizi di Vigilanza”, guardiania e reception per palazzi di uffici.



Grazie alla visione di insieme risulta, ancor più evidente la relazione tra le Ditte Individuali e le Società di Persone e come queste, a loro volta, siano associate alla fascia dimensionale minore (fino a 14 addetti) e alla sezione ATECO dell'Alloggio e Ristorazione (costituita da un gran numero di imprese), nonché ai “Trasporti e Logistica”, per la presenza diffusa di piccole società che operano sia autonomamente sia come subfornitori dei grandi colossi del settore; analogamente a quanto accade nella sezione delle “Costruzioni”, in cui al fianco delle grandi imprese edilizie operano tante piccole realtà produttive anche artigiane.

L'algoritmo ha destinato il quadrante in alto a sinistra (identificabile per avere valori positivi per entrambi gli assi) alle Società di Capitali e alle sezioni ATECO loro maggiormente associate. In considerazione dell'elevata numerosità e varietà di questa tipologia di impresa questo quadrante risulta molto affollato. In questa area del grafico, in corrispondenza della divisione ATECO dei “Servizi Professionali alle imprese” si collocano diverse fasce dimensionali, comunque tutte superiori alla soglia dei quindici addetti.

Per migliorare la comprensione generale del quadro esposto è compito del ricercatore, associare ciascun asse ad una interpretazione del contenuto informativo sottostante. L'analisi delle Corrispondenze Multiple facilita questo compito fornendo le “misure di discriminazione” che misurano quanto ciascuna variabile influenza gli assi cartesiani. Nel caso dello spazio bidimensionale esaminato appare evidente l'associazione dell'asse delle ascisse con la dimensione d'impresa, mentre l'asse delle ordinate è esplicativo del settore produttivo. La variabile della Forma Giuridica si distribuisce rispetto agli assi in ragione dell'organizzazione e complessità dell'impresa.

Questa prima analisi delle variabili strutturali delle imprese che muovono il mercato del lavoro milanese consegna una realtà produttiva incentrata sulle Società di Capitali. Queste sono presenti in tutti i settori produttivi ed in tutte le classi dimensionali. Le Società di Persone e le Ditte Individuali operano principalmente nei servizi alle persone o in funzione di supporto, quali fornitori di servizi alle Società di Capitali che appaiono delegare all'esterno funzioni non centrali della propria attività. Le Società Cooperative, appaiono polarizzate tra la componente delle piccole cooperative che operano direttamente nella produzione di beni o servizi, e grandi strutture dedite alla fornitura di manodopera nei settori che fanno più alto ricorso a forza lavoro non specializzata.

Il percorso di analisi prosegue attraverso l'introduzione nel modello di nuove variabili derivate, che descrivono la modalità quantitative di partecipazione nel mercato del lavoro da parte delle imprese del campione.

## Numero Medio Avviamenti

- *Quanti rapporti di lavoro instaura l'impresa nel corso di un anno?*

Nel calcolare questa variabile ci si pone l'obiettivo di offrire una misura, non soggetta alla congiuntura annuale, del volume degli avviamenti generato da ogni singolo datore di lavoro. Sappiamo che si tratta di imprese costantemente attive sul mercato del lavoro, ma che tipo di volumi di assunzione generano? Quali sono le soglie per valutare il numero degli avvenimenti effettuati? Appare evidente che questa sia una informazione quantitativa cruciale per attribuire a ciascuna delle società del campione il valore del loro contributo all'andamento della contingenza della domanda di lavoro.

Il calcolo del numero "medio" avviamenti effettuati da ciascuna impresa è stato effettuato attraverso la somma di tutti gli avviamenti, nell'arco di tempo considerato, diviso il numero degli anni in cui sono stati comunicati<sup>41</sup>. La prima evidenza, che emerge con forza a seguito del calcolo di questa variabile, consta nel fatto che la metà delle imprese del gruppo selezionato, comunicano ogni anno meno di cinque avviamenti, si veda la *Tabella 14A*.

**Tabella 14A - Fasce di avviamento inferiore a 4**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>imprese con 1 avviamento</b>	4,7	4,7
<b>imprese con 2 avviamenti</b>	20,8	25,5
<b>imprese con 3 avviamenti</b>	9,8	35,3
<b>imprese con 4 avviamenti</b>	12,8	48,2

La distribuzione della variabile indica che il mercato del lavoro milanese è ancor più ristretto di quanto appare attraverso il processo impiegato per la selezione del campione. Infatti, sebbene tutte le imprese selezionate siano costantemente attive sul mercato del lavoro, la metà di queste comunica pochi avviamenti all'anno offrendo quindi un contributo limitato.

Per poter impiegare questa variabile nelle successive elaborazioni è stato, quindi, necessario rimodulare le fasce di avviamento, aggregando in cinque classi, sbilanciando la suddivisione, per privilegiare la lettura delle classi maggiori: si veda la *Tabella 14B* che contiene la distribuzione della variabile ricavata [fasce\_AVVIAMENTI].

<sup>41</sup> Questo metodo comporta una piccola sottostima dei volumi delle imprese che hanno comunicato avviamenti in tutti i cinque anni, poiché per il 2022, è disponibile solamente il valore nel primo semestre.

**Tabella 14B - Fasce di avviamento**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>Fino a 9 avviamenti</b>	72,0	72,0
<b>Da 10 a 29</b>	18,0	90,0
<b>Da 30 a 49</b>	3,8	93,8
<b>Da 50 a 79</b>	2,2	96,0
<b>Oltre 80 avviamenti</b>	4,0	100

La distribuzione risultante, concentra il **90%** delle imprese nelle prime due fasce. Considerando, che la prima classe (avviamenti nell'anno inferiore a nove), raccoglie da sola il **72%** delle imprese.

Le evidenze fin qui esposte mettono in evidenza l'aporia del sistema economico insediato nel nostro territorio: formato per la stragrande maggioranza da piccole e micro imprese, ma il funzionamento del mercato del lavoro si regge su un limitato numero di *“grandi centrali”* di avviamento al lavoro.

La tavola di contingenza seguente, elaborata dal software di statistica, incrocia la variabile di struttura [fasce\_addetti] con il numero di avviamenti comunicati in media in un anno [fasce\_AVVIAMENTI]. Come ci si potrebbe attendere, il **72,7%** delle imprese di piccola dimensione (fino a 14 addetti) effettuano pochi avviamenti (fino a 9 avviamenti all'anno); sorprende invece registrare come il restante **27,3%** delle piccole imprese comunichino volumi di avviamento (da 50 in su) ben maggiori del numero dei propri addetti.

**Tavola 3**

Tavola di contingenza fasce_addetti * fasce_AVVIAMENTI							
		fasce_AVVIAMENTI					Totale
		Fino a 9	Da 10 a 29	Da 30 a 49	Da 50 a 79	Oltre 80	
fasce_addetti	Fino a 14	72,7%	26,1%	16,2%	<b>12,9%</b>	<b>14,5%</b>	58,3%
	Da 15 a 29	16,2%	19,5%	11,9%	8,5%	9,1%	16,2%
	Da 30 a 99	10,0%	38,8%	35,4%	28,8%	23,4%	17,2%
	Da 100 a 299	1,0%	13,8%	28,1%	30,5%	22,7%	5,9%
	Oltre 300	0,1%	1,8%	8,4%	19,3%	30,4%	2,4%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Questo rilievo genera la domanda a cui cerca di dare risposta sintetica il prossimo indicatore computato per ciascun datore di lavoro del campione.

## Assunzioni e Addetti

### ➤ *Quale è il rapporto tra la dimensione d'impresa e il numero degli avviamenti effettuati?*

Questa nuova variabile è stata ricavata mettendo in relazione il numero di addetti di ogni impresa con il numero esatto di avviamenti effettuati dall'impresa stessa. La variabile risulta essere presentata in forma percentuale ed esprime l'incidenza degli avviamenti effettuati sul complessivo dei lavoratori in forza alla impresa. In termini pratici, questa relazione ci offre uno strumento per valutare come ogni singola impresa interagisce col mercato del lavoro. Imprese di grandi dimensioni, non necessariamente, generano grandi numeri di avviamenti, ed all'opposto, imprese di piccole dimensioni possono rivelarsi molto attive sul mercato del lavoro. Questo però sottende a modalità organizzative estremamente differenti, che rivelano qual è l'investimento che l'azienda compie sul lavoratore avviato.

Risulta chiaro che una grande azienda con un limitato numero di nuovi assunti abbia un percorso di selezione articolato, ed intenda investire, con un orizzonte di lungo termine, sul neoassunto.

All'opposto una struttura di piccole dimensioni che comunica valori di assunzioni maggiori del numero degli occupati nella struttura stessa, consente di ipotizzare un ridotto investimento nei confronti del neoassunto. Questo perché è improbabile ipotizzare che queste imprese stiano attraversando una fase di crescita degli addetti<sup>42</sup>, al contrario, al crescere del valore di questo indicatore, si può immaginare vi sia il ricorso a personale addizionale nell'azienda, assunto per rispondere ad esigenze produttive legate a picchi di richiesta o stagionalità.

La *Tabella 15* riporta la distribuzione della variabile ricavata, denominata [fasce\_turnover].

Il numero delle imprese che comunicano un numero di avviamenti inferiore al **9%** della propria forza lavoro è molto contenuto (**1.172**). La metà delle imprese del campione mostra un rapporto tra addetti ed avviamenti, piuttosto elevato, fino al **50%**; addirittura il **34,3%** delle imprese supera la soglia dell'**80%**.

---

<sup>42</sup> In effetti, questo non è un indicatore di sostituzione di personale, poiché non vengono considerate le uscite per cessazione. La dimensione di impresa è considerata stabile, ed il personale assunto, sette volte su dieci attraverso contratti a termine, risponde a esigenze produttive transitorie.

**Tabella 15 - Incidenza avviamenti su dimensione impresa**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>Fino a 9%</b>	5,9	5,9
<b>Da 10% a 29%</b>	27,4	33,3
<b>Da 30% a 49%</b>	17,0	50,3
<b>Da 50% a 79%</b>	15,3	65,7
<b>Oltre 80%</b>	34,3	100

I valori esposti confermano l'ipotesi formulata alla base di questo indicatore; infatti non è ragionevole immaginare che cinque imprese su dieci del campione abbiano un ricambio di personale superiore alla metà dei propri addetti, spia piuttosto del ricorso all'impiego costante di manodopera flessibile e per brevi periodi.

### Rapporto Avviamenti e lavoratori Avviati

- *Viene impiegato lo stesso personale o vi è un continuo ricambio?*

Proseguendo la linea di indagine riguardante le modalità di partecipazione al mercato del lavoro, alla luce di quanto emerso dalle variabili fin qui ricavate, nasce l'esigenza di capire quanto ciascuna impresa ricorra a manodopera sperimentata e richiamata secondo le necessità produttive, o piuttosto le funzioni a cui vengono adibiti i nuovi assunti non richiedano precedente esperienza e quindi questi lavoratori siano fungibili.

Questo aspetto dalla partecipazione al mercato del lavoro rivela molto, riguardo al contesto funzionale ed economico in cui agiscono le imprese. Il fare ricorso a personale già conosciuto dall'azienda, evidenzia una relazione stretta tra impresa e lavoratore, anche in presenza di rapporti saltuari; diversamente siamo in presenza dell'impiego di manodopera non coinvolta nella vita dell'impresa. Per calcolare questo indicatore si è proceduto alla costruzione di un indice sintetico della flessibilità dei rapporti di lavoro per ciascuna impresa, mettendo in rapporto gli avviamenti generati con il numero dei lavoratori avviati<sup>43</sup> dalla medesima impresa, considerando che l'orizzonte temporale abbraccia nove semestri.

<sup>43</sup> Per effettuare questo calcolo è stato necessario, per ogni datore di lavoro, conteggiare (attraverso il codice fiscale dei lavoratori) quanti sono stati gli avviati ogni anno, matematicamente espresso come la media del valore calcolato per ogni anno attraverso la formula seguente  $[(1-(\text{avviati}/\text{avviamenti})) * 100]$ . Chiaramente questo procedimento non consente di stabilire il numero complessivo dei lavoratori che hanno avuto almeno un avviamento nell'anno, poiché possono avere avuto avviamenti in imprese differenti.

In sostanza, nel caso estremo, quando vi è una equivalenza tra il numero dei contratti stipulati ed il numero dei lavoratori coinvolti, siamo di fronte alla massima fungibilità del personale; all'opposto se tutti i contratti posti in essere risultano in capo ad un solo lavoratore risulta chiaro che l'impresa fa reiteratamente ricorso alla competenza ed esperienza di quella specifica persona nello svolgere i compiti assegnati.

Le percentuali ottenute sono state successivamente distribuite in quattro modalità esposte nella *Tabella 16*, [variabile denominata: fasce\_flessibili] a partire dalla modalità ("Nessuna flex") dove il valore degli avviamenti è pari a quello degli avviati. L'etichetta impiegata può meglio essere letta come grado di fungibilità degli avviati nell'impresa.

L'informazione primaria, che emerge dalla lettura della tabella, consta nel fatto che ciò che avevamo immaginato come caso estremo (dove gli avviamenti riguardano sempre lo stesso lavoratore avviato) risulta essere la norma per il **65%** delle imprese del campione.

**Tabella 16 - Fungibilità: rapporto lavoratori avviati ed avviamenti**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>imprese con Nessuna flex</b>	65,2	65,2
<b>imprese a Bassa flex</b>	17,9	83,1
<b>imprese a Prevalenza flex</b>	12,7	95,8
<b>imprese con Massima flex</b>	4,2	100

Si potrebbe ipotizzare che vi sia una relazione tra il numero degli avviamenti effettuati da ciascuna impresa con l'indicatore appena esposto, ma in realtà i casi in cui le imprese effettuano un solo avviamento all'anno sono decisamente contenuti, come emerso in precedenza; il lettore può riscontrare questa informazione nella *tabella 14A*.

## Seconda visione di insieme: "Volumi"

Avendo verificato che le tre variabili: [fasce\_AVVIAMENTI], [fasce\_turnover], [fasce\_flessibili], hanno una relazione<sup>44</sup> significativa, possiamo arricchire ora lo spazio bidimensionale, definito in precedenza, inserendo le modalità afferenti alle variabili appena esposte.

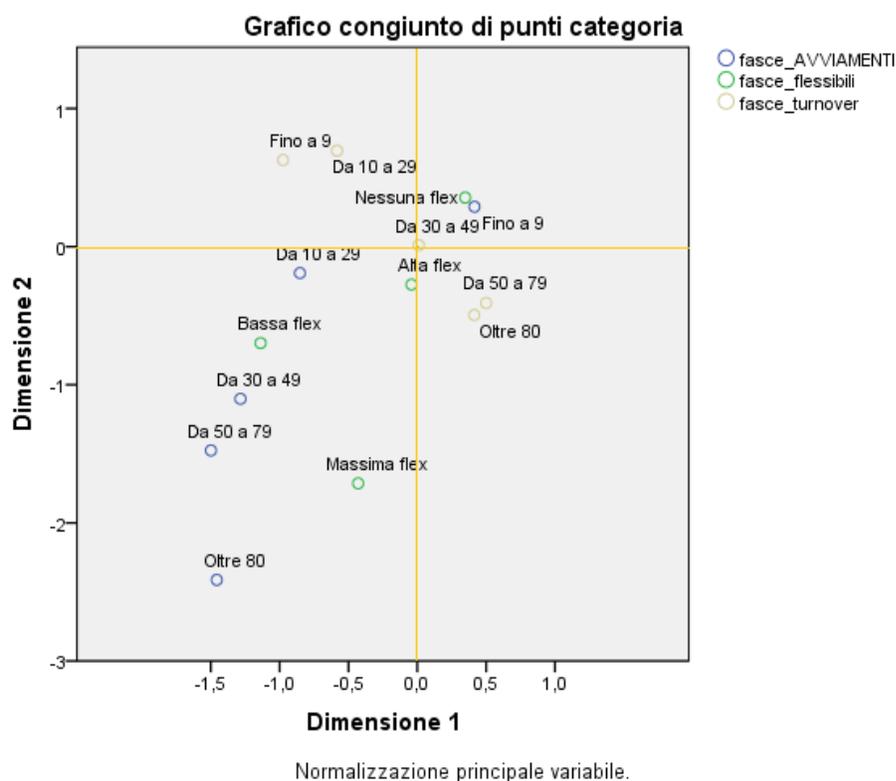
<sup>44</sup> In merito si veda Appendice 3.

La *Figura 2* aiuta il lettore a visualizzare quanto descritto. Procedendo in senso orario, il primo quadrante, in alto a sinistra, contiene le due modalità inferiori della variabile [fasce\_turnover], segno che le imprese collocate in questo spazio annualmente comunicano un numero di avviamenti molto contenuto in relazione al numero dei loro addetti; seguendo la diagonale verso il quadrante in basso a destra è possibile individuare le due modalità maggiori della stessa variabile.

Le modalità della variabile [fasce\_AVVIAMENTI], riporta i volumi medi di avviamento effettuati da ciascuna impresa, si distribuiscono in maniera speculare.

L' algoritmo colloca la modalità più bassa della variabile (fino a 9 avviamenti) nel secondo quadrante, quello in alto a sinistra, con le altre modalità ordinate in maniera crescente distribuite lungo la diagonale verso il quarto quadrante in basso a destra. Il posizionamento della variabile [fasce\_flessibili] appare di più complessa interpretazione poiché le sue modalità non risultano essere collocate nello spazio bidimensionale secondo uno schema preciso.

**Figura 2 - Spazio bidimensionale "Avviamenti"**



Il prossimo gruppo di variabili ricavate, correda il modello elaborato, con elementi qualitativi che aiutano ad accrescere la comprensione della struttura produttiva che contribuisce al mercato del lavoro.

## Numero Forme Contrattuali

- *Quante forme contrattuali utilizza l'azienda negli avviamenti di un anno?*

La variabile è stata concepita con l'obiettivo di valutare l'ampiezza della rosa di forme contrattuali impiegate nel corso di un anno. La varietà dei contratti applicati è un indicatore della capacità di sfruttare al meglio le opportunità che la normativa consente.

Il numero delle forme contrattuali utilizzate da ciascuna azienda negli avviamenti di un anno costituisce, quindi, la prima variabile derivata afferente ad elementi catalogabili come qualitativi, cioè che descrivono come ogni singola impresa del campione agisce nel mercato del lavoro piuttosto che misurare la quantità.

Le imprese che applicano costantemente una sola forma contrattuale probabilmente non dispongono di un'elevata competenza nella gestione del personale<sup>45</sup> oppure operano in settori produttivi in cui esiste un contratto prevalente, ad esempio le aziende che operano nel campo della produzione cinematografica si avvalgono del contratto dello spettacolo.

Tecnicamente, il valore di questa variabile è stato computato attraverso il calcolo della media aritmetica del numero delle forme contrattuali impiegate da ciascuna azienda ogni anno. I valori risultanti per ciascuna impresa sono successivamente stati distribuiti nelle modalità esposte in *Tabella 17* [variabile denominata: *media\_contratti*].

**Tabella 17 - Numero di forme contrattuali impiegate**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>1 sola forma contrattuale</b>	24,3	24,3
<b>imprese che impiegano 2</b>	54,5	78,8
<b>imprese che impiegano 3</b>	12,5	91,3
<b>imprese che impiegano 4</b>	7,6	99,0
<b>5 e più forme contrattuali</b>	1,0	100

La lettura della *Tabella 17* restituisce un'informazione cruciale riguardo alla "competenza" delle imprese sul mercato del lavoro, larga parte di esse, vale a dire quasi otto imprese su dieci che hanno effettuato più di due avviamenti, hanno fatto ricorso a non più di due forme contrattuali: un impiego molto limitato della ampia gamma di forme contrattuali previsto dalla normativa.

<sup>45</sup> Ovviamente, questo non ha valore per le 840 imprese che effettuano un solo avviamento in media nell'anno, che sono pertanto state escluse dalla elaborazione di questa variabile.

## Tipologia Contrattuale Prevalente

### ➤ *Conosciamo la tipologia contrattuale maggiormente impiegata dall'impresa?*

Le ultime tre variabili costruite prendono in considerazione aspetti qualitativi degli avviamenti comunicati e dei lavoratori coinvolti. Visto che tre quarti delle imprese incluse nel campione di analisi impiega più di una forma contrattuale, è opportuno comprendere quale è la forma contrattuale prevalente. A questo scopo si è codificata una variabile ad hoc, che attribuisce a ogni azienda la tipologia contrattuale usata in prevalenza sulla base della “moda statistica”<sup>46</sup> delle forme contrattuali impiegate. Questo ha richiesto un doppio passaggio: si è prima calcolata per ogni impresa la moda di ciascun anno e, in un secondo passaggio, è stata calcolata la moda complessiva, che indica quale sia la tipologia di contratto maggiormente impiegata dall'azienda nel periodo.

Tutto ciò ci mette in condizione di aggiungere una informazione cruciale alla definizione della modalità di partecipazione al mercato del lavoro delle imprese oggetto di studio. L'impiego prevalente di forme contrattuali quali il tempo indeterminato ed apprendistato, autorizzano a pensare che l'impresa sia nella condizione di investire, nel nuovo rapporto di lavoro, a lungo termine; mentre, imprese che utilizzano principalmente forme contrattuali a termine mostrano una gestione del personale molto differente.

La *Tabella 18* presenta l'incidenza percentuale di ciascuna tipologia di rapporto utilizzato in sede di avviamento; per questa variabile, a differenza delle altre presentate, si è scelto di non procedere con l'aggregazione in modalità per mantenere il dettaglio dell'informazione originale [contratto\_prevalente].

Le prime tre tipologie contrattuali incidono per quasi l'**80%** della distribuzione. Interessante però notare che all'incirca il **6%** delle imprese risultano impiegare primariamente il Tirocinio extracurricolare, che non è considerato dalla normativa un contratto di lavoro. Questa è una delle poche variabili per cui è possibile riscontrare le differenze tra le imprese del campione in esame rispetto al gruppo delle imprese escluse. In generale la composizione delle modalità risulta molto simile, salvo per tre eccezioni: tra le imprese escluse si riscontra maggiore incidenza di coloro che impiegano prevalentemente il tempo indeterminato (**34,7%** rispetto al **28,3%**) mentre risulta essere minore incidenza delle imprese che ricorrono in via prevalente all'interinale (**4,3%**) ed ai tirocini (**4,9%**).

---

<sup>46</sup> In statistica la moda è la modalità con la frequenza più alta in una distribuzione. È definita come un indicatore sintetico di posizione.

**Tabella 18 - Contratto impiegato in prevalenza dall'impresa**

	PERCENTUALE CUMULATA	
<b>Determinato</b> <sup>47</sup>	44,6	44,6
<b>Indeterminato</b>	28,3	72,9
<b>Interinale (somministrazione)</b>	6,9	79,8
<b>Tirocinio</b>	6,1	85,9
<b>Apprendistato</b>	4,8	90,7
<b>Intermittente</b>	4,6	95,3
<b>Collaborazione</b>	2,0	97,3
<b>Multiplo</b> <sup>48</sup>	1,6	98,9

L'incrocio tra l'informazione appena esposta con la variabile precedente consente di approfondire le scelte operate dalle imprese all'avviamento. Si ricorda però, che il campione di imprese in esame non costituisce un campione rappresentativo ha fatto sì che non ci si riferisca al complessivo del mercato del lavoro milanese, ma si riferisce a un sottoinsieme di realtà economiche che costantemente operano avviamenti al lavoro.

Le imprese che impiegano una sola forma contrattuale per tutti gli avviamenti che effettuano nel corso dell'anno (si veda *Tavola 4*), indipendentemente dal numero di comunicazioni, adottano in prevalenza i contratti a tempo determinato (**54,8%**).

I contratti a tempo indeterminato crescono di incidenza all'aumentare del numero delle forme contrattuali impiegate, raggiungendo il valore massimo (**32,5%**) in corrispondenza della modalità di quattro forme contrattuali e toccando il valore minimo (**20,1%**) a fronte di 5 o più forme contrattuali impiegate.

La distribuzione delle forme contrattuali, per le imprese che usano cinque forme contrattuali, indica quanto queste ultime si discostano significativamente dal resto delle imprese, facendo il maggior ricorso anche a forme contrattuali dalla gestione più complessa, quali i contratti in somministrazione ed a chiamata che, presi congiuntamente, sopravanzano il ricorso al tempo determinato.

<sup>47</sup> In questa sede non è stato inserito il parametro della durata del rapporto di lavoro.

<sup>48</sup> Si tratta di casi in cui non è stato possibile discernere il contratto prevalente poiché la distribuzione è plurimodale.

**Tavola 4**

Tavola di contingenza contratto prevalente * media_contratti							
		media_contratti					Totale
		1 forma contrattuale	2	3	4	5 o più forme contrattuali	
contratto prevalente	Indeterminato	27,1%	28,4%	31,8%	32,5%	20,1%	28,8%
	Determinato	54,8%	47,7%	32,7%	24,7%	27,0%	45,6%
	Interinale	3,5%	6,2%	12,0%	15,1%	21,2%	7,1%
	Apprendistato	4,3%	5,0%	5,3%	5,3%	2,6%	4,9%
	Intermittente	2,7%	4,3%	7,2%	8,4%	13,8%	4,7%
	Collaborazione	2,2%	1,7%	1,6%	2,8%	4,8%	1,9%
	Tirocinio	4,2%	5,7%	8,5%	9,8%	7,4%	6,0%
	Spettacolo	1,1%	0,9%	0,9%	1,5%	3,2%	1,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Tempo Pieno o Part-Time

- *Gli avviamenti sono principalmente a tempo pieno o parziale?*

Un secondo elemento qualitativo che caratterizza l'avviamento riguarda la modalità oraria, tra il tempo pieno e il tempo parziale, sia esso orizzontale che verticale. La *Tabella 19* riporta l'incidenza delle due modalità di cui è composta questa variabile [Modalità]; costruita attraverso il calcolo della moda statistica con procedura analoga a quella impiegata per la variabile [contratto\_prevalente].

**Tabella 19 - Modalità oraria di assunzione maggiormente impiegata dell'impresa**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>Tempo Pieno</b>	73,7	73,7
<b>Part-Time</b>	26,3	100

Due terzi delle imprese hanno, in prevalenza, comunicato avviamenti al lavoro a tempo pieno, ma è interessante notare come per un terzo del campione il part-time risulti essere la norma nelle assunzioni effettuate. La lettura incrociata con le altre variabili consentirà al lettore di meglio chiarire un tratto caratteristico del nostro mercato del lavoro, che non si presenta come una eccezione, ma è evidentemente connaturata alla natura del mercato del lavoro locale.

Tavola 5 presenta l'incrocio tra la variabile della tipologia contrattuale prevalentemente impiegata dall'azienda con quella dell'orario di lavoro, che conferma lo stretto rapporto fra il ricorso a forme contrattuali a termine con l'impiego del part-time (**68,4%**).

**Tavola 5**

Tavola di contingenza contratto prevalente * modalita				
		modalita		Totale
		Pieno	Part-time	
contratto prevalente	Indeterminato	30,8%	18,3%	28,8%
	Determinato	37,4%	68,4%	45,6%
	Interinale	7,2%	5,8%	7,1%
	Apprendistato	5,1%	3,6%	4,9%
	Intermittente	7,5%	1,0%	4,7%
	Collaborazione	3,2%	0,2%	1,9%
	Tirocinio	7,5%	2,0%	6,0%
	Spettacolo	1,3%	0,7%	1,0%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%

## Prevalenza di Genere

➤ *I lavoratori assunti dall'impresa sono principalmente uomini o donne?*

L'ultima variabile qualitativa presentata, prende in considerazione il genere dei lavoratori coinvolti negli avviamenti comunicati da ciascuna impresa. La metodologia impiegata per ricavare questa informazione ha comportato tre passaggi:

1. per ogni impresa e ciascun anno è stata conteggiata l'incidenza degli uomini avviati;
2. è stata ricavata la media complessiva dell'incidenza annuale;
3. i valori calcolati sono stati distribuiti in quattro modalità.

La *Tabella 20* restituisce questa informazione, che viene etichettata con la variabile [fasce\_genere], ossia la modalità di partecipazione al mercato del lavoro propria per ciascuna delle imprese in analisi.

**Tabella 20 - Incidenza del Genere negli avviamenti dell'impresa**

	PERCENTUALE	CUMULATA
<b>Solo Donne</b>	7,9	7,9
<b>Prevalenza Donne</b>	30,4	38,3
<b>Prevalenza Uomini</b>	44,2	82,5
<b>Solo Uomini</b>	17,5	100

Risulta interessante sottolineare l'incidenza, nel campione di imprese oggetto dello studio, delle imprese che effettuano esclusivamente avviamenti di uomini rispetto a quelle che assumono "al femminile" (**17,5%** contro il **7,9%**). Questa variabile arricchisce il quadro di insieme costruito dalla lettura congiunta di tutte le variabili esplicative generate, in particolare in relazione ai settori produttivi e forme contrattuali impiegate, nonché all'uso del part time.

La segregazione di genere emerge già leggendo *Tavola 6* che presenta l'incidenza delle imprese rispetto alle variabili [fasce\_genere] e [Modalita]. Le imprese che usano in prevalenza contratti a tempo parziale non avviano solamente donne, infatti a sorpresa tra queste imprese la quota dei generi risulta uguale (**13%**). La disparità di genere, invece, si manifesta tra le imprese che impiegano il tempo pieno, in questo caso infatti emerge una marcata differenza (solo donne - tempo pieno 5,9% rispetto a Solo uomini - tempo pieno 18,8%).

**Tavola 6**

		Tavola di contingenza fasce_genere * Modalita		
		Modalita		Totale
		tempo pieno	part-time	
fasce_genere	Solo Donne	5,9%	13,5%	7,9%
	Prevalenza Donne	29,3%	33,5%	30,4%
	Prevalenza Uomini	46,0%	39,3%	44,2%
	Solo Uomini	18,8%	13,8%	17,5%
Totale		100,0%	100,0%	100,0%



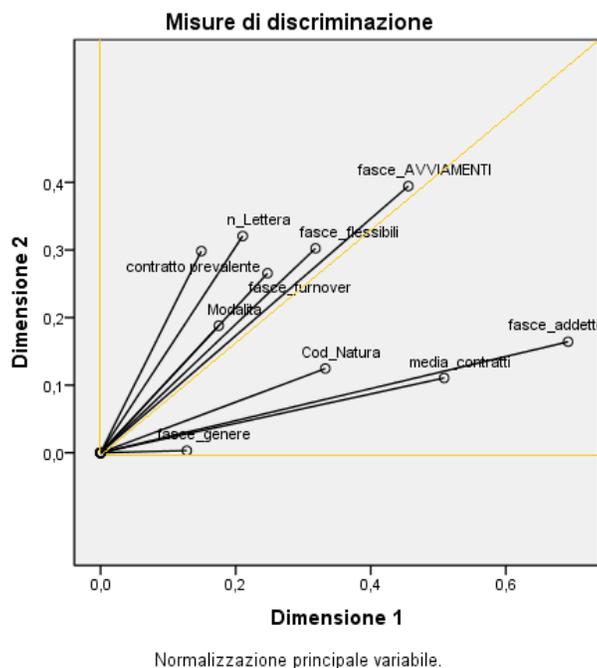
## Visione di insieme complessiva

A questo punto, avendo a disposizione l'intera gamma delle variabili ricostruite, siamo in condizione di tratteggiare la mappa complessiva delle relazioni che intercorrono tra le variabili e le loro modalità, attraverso l'analisi delle Corrispondenze Multiple.

La definizione concettuale del significato delle due dimensioni è una attività propedeutica necessaria, che abbiamo iniziato ad abbozzare con l'analisi del primo gruppo di variabili "anagrafiche". Adesso conoscendo il rapporto esistente tra gli assi cartesiani e ciascuna delle dieci variabili sottoposte ad analisi, è possibile concettualizzare meglio il significato delle due dimensioni. Questo è realizzabile attraverso la lettura del grafico, prodotto dalla procedura del software statistico impiegato, denominato: "Misure di discriminazione". A questo fine l'algoritmo, per ciascuna variabile, traccia partendo dal punto di intersezione degli assi, una retta inclinata; l'inclinazione rispetto agli assi indica su quale dimensione la variabile esercita maggiore influenza, mentre la lunghezza della retta esprime la forza dell'incidenza della variabile sull'asse.

La *Figura 4* restituisce graficamente il quadro della forza esplicativa di ciascuna variabile all'interno del modello calcolato dal software statistico.

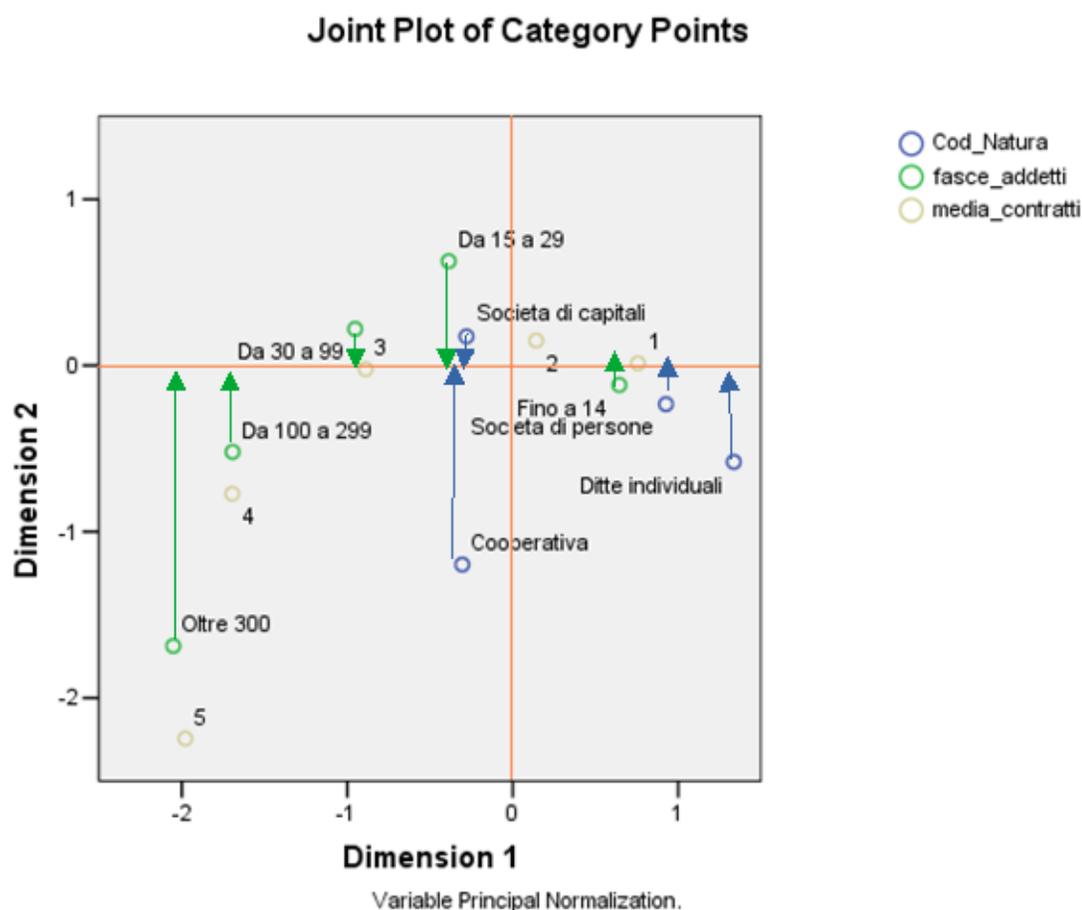
**Figura 4 - Rilevanza delle variabili sugli assi cartesiani**



Seguendo le nozioni base esposte, intuitivamente, possiamo indicare che la “Dimensione 1”<sup>49</sup>, disposta lungo sull'asse delle ascisse, risulta prevalentemente correlata a tre variabili: [media\_contratti] e [fasce\_addetti], ed in misura minore, in virtù della ridotta lunghezza della sua retta, con la variabile [Cod\_Natura]<sup>50</sup>. Infatti, queste sono le variabili il cui angolo rispetto all'asse delle ascisse è inferiore ai 30°.

Per meglio concettualizzare la “Dimensione 1”, identifichiamo ciò che è sotteso ai suoi estremi, questa operazione è facilitata dalla proiezione (le frecce) della posizione di ciascuna delle modalità in cui sono suddivise le tre variabili sul continuum, come mostrato dalla *Figura 5*.

**Figura 5 - Posizionamento delle modalità delle variabili sulla Dimensione 1**



<sup>49</sup> Questa dimensione spiega il 39% della varianza complessiva del modello.

<sup>50</sup> Più avanti nella esposizione la modalità “Società di Capitali” della variabile [Cod\_Natura] verrà ulteriormente scomposta identificando separatamente le S.P.A. e le S.R.L., che mostrano di essere due realtà imprenditoriali molto diverse per il mercato del lavoro.

Le modalità della variabile [fasce\_addetti] si ordinano in maniera decrescente da sinistra verso destra; l'idea sottostante consta nel fatto che nel caso della variabile "fasce\_addetti" la modalità "aziende con oltre 300 addetti" discrimina più della variabile "100-300 addetti" ed il contributo più basso è dato dalle modalità "fino a 14 persone". Analoga distribuzione risulta per le modalità della variabile [media\_contratti]. Di principio la variabile [Cod\_Natura] non ha un valore ordinale ma nominale, eppure l'algoritmo distribuisce perfettamente lungo le ascisse le differenti forme giuridiche rispettando l'ordinamento il medesimo parametro dimensionale. Le imprese più grandi e strutturate si collocano verso sinistra, siano esse Cooperative o Società di Capitali, mentre dal lato destro troviamo le strutture societarie più piccole: le Società di Persone e le Ditte Individuali. Tutto ciò consente di ipotizzare che sotteso alla "Dimensione 1" vi sia la capacità organizzativa e strutturale, nonché la dimensione dell'impresa: **"Grande - Piccola"**.

Riportiamo ora l'attenzione indietro alla *Figura 4*, dove si evince che tre variabili esemplificano il concetto sotteso alla "Dimensione 2"<sup>51</sup>: due variabili nominali, [contratto\_prevalente] e la [n\_Lettera], ed una variabile ordinale costruita [fasce\_flessibili], infatti le rispettive rette sono posizionate con un angolo inferiore ai 30° rispetto all'asse delle ordinate.

La *Figura 6* ci supporta in questo compito, presentando come le modalità di queste variabili si dispongano dal basso verso l'alto, definendo il continuum. Il contratto autonomo dello spettacolo, per sua natura, caratterizzato da durata brevissima, è posizionato all'estremo inferiore dell'asse, vicino alla modalità "massima flessibilità" ed, appunto, alla ubicazione del settore ATECO dello spettacolo (produzione di programmi TV). Poco più in alto troviamo le imprese che fanno uso principalmente dei contratti a chiamata (indicato nel grafico come "intermittente"), nonché i settori produttivi "dell'Alloggio e Ristorazione" e dei "Servizi di Supporto alle Imprese".

Proseguendo la salita verso il punto di origine del grafico (0,0) lo spazio risulta più densamente affollato: i contratti a "tempo determinato" sono posizionati quasi allo stesso livello di quelli "interinali", ed i settori produttivi si accavallano: Trasporti, Altri servizi, Commercio.

Probabilmente per la vicinanza al centro del grafico e per l'effetto delle relazioni reciproche le modalità della variabile [fasce\_flessibili], che descrive il rapporto tra gli avviamenti comunicati da ciascuna impresa ed i lavoratori interessati, appaiono invertite. La "bassa flessibilità" o, per meglio dire fungibilità, si trova più in basso rispetto alla voce "alta flessibilità" o fungibilità che esprime l'elevata sostituibilità dei lavoratori chiamati a svolgere compiti che non richiedono esperienza.

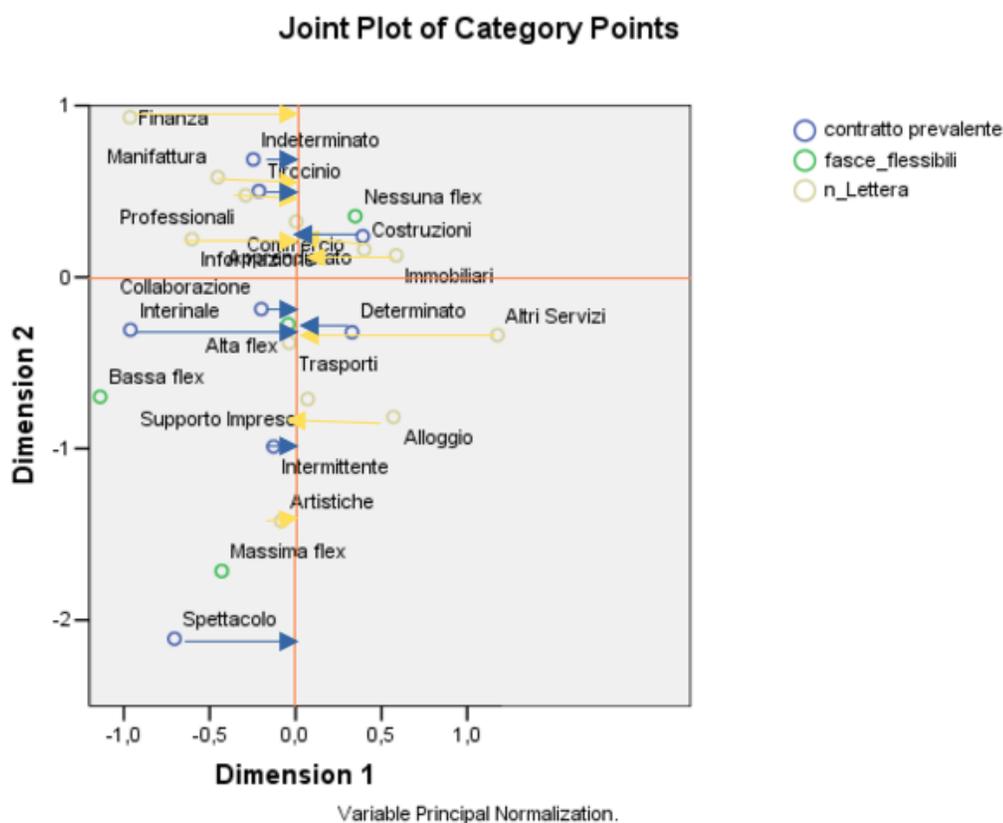
---

<sup>51</sup> Questa dimensione spiega il 31% della varianza complessiva del modello.

Proseguendo lungo l'asse delle ordinate, si incontrano in sequenza i contratti in "apprendistato", in "tirocinio extracurricolare", ed infine i contratti a "tempo indeterminato". In posizione analoga, l'algoritmo colloca la modalità "Nessuna flessibilità" ed i settori produttivi<sup>52</sup> in cui, in effetti, l'esperienza indica che il ricorso a contratti a termine è contenuto: la Finanza e la Manifattura e le Attività Professionali ad alto valore aggiunto.

Considerando questi elementi risulta chiaro come la "Dimensione 2" posta lungo l'asse delle ordinate possa essere "spiegata ed etichettata" attraverso il concetto della "**Stabilità - instabilità**" sia essa relativa alla durata contrattuale, sia al rapporto tra lavoratore e azienda.

Figura 6 - Posizionamento delle modalità delle variabili sulla Dimensione 2



<sup>52</sup> Non sorprende riscontrare la massima vicinanza tra il settore delle Costruzioni e la modalità "Nessuna flessibilità" poiché per norma Cassa Edile associa il termine di un rapporto a tempo indeterminato con il fine lavoro di ogni cantiere.

Le due variabili: [fasce\_AVVIAMENTI], [fasce\_turnover], sono state collocate dall'algoritmo vicino alla diagonale del grafico in *Figura 4*, da non poter indicare l'asse su cui esercitano la propria influenza. Piuttosto, si può affermare che sono rilevanti per il modello complessivo, ma non forniscono elementi discriminanti per la definizione concettuale<sup>53</sup> degli assi.

Le modalità della variabile [fasce\_AVVIAMENTI], seguono una immaginaria diagonale tracciata partendo da in alto a destra, con i valori inferiori, verso il basso a sinistra, dove trovano collocazione i valori maggiori della variabile.

Le modalità della seconda variabile [fasce\_turnover] risultano ordinate in maniera speculare sulla diagonale che parte dal riquadro in alto a sinistra per terminare in basso a destra, area della massima differenza tra il numero degli addetti di una impresa e quello degli avviamenti da questa generati. Infine, si rileva come le variabili qualitative: [fasce\_genere] e [Modalita] mostrano di possedere una rilevanza marginale nel contesto del modello; intatti, le loro linee risultano le più brevi tra tutte le variabili considerate.

La combinazione delle due dimensioni genera un quadro di riferimento preciso da impiegare quale “mappa” della struttura produttiva milanese in rapporto al mercato del lavoro.

In base a quanto osservato siamo in condizione di assegnare a ciascun riquadro della *Figura 7*, e quindi alle imprese che in esso si collocano, una categoria esplicativa del loro apporto nel mercato del lavoro, in termini strutturali e non meramente congiunturali. Questa suddivisione concettuale è esposta nella *Tavola 5*.

**Tavola 5 - Denominazione dei quattro Quadranti**

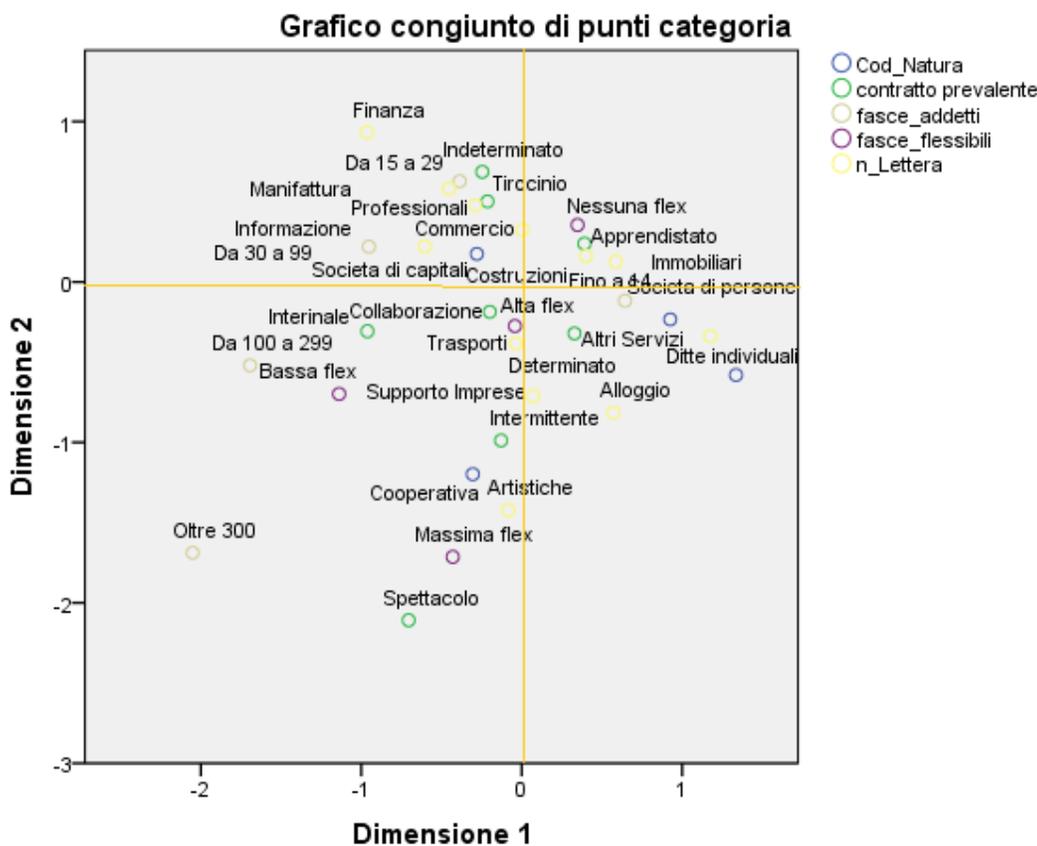
	Dimensione 1 “Grande - Piccolo”	
Dimensione 2 “Stabilità - instabilità”	1° quadrante Grande Stabile	2° quadrante Piccolo Stabile
	4° quadrante Grande Instabile	3° quadrante Piccolo Instabile

Lo schema complessivo generato dal modello emerge dalla *Figura 7* che offre una visione di insieme che include la disposizione, in ciascun quadrante, delle modalità delle variabili identificate come maggiormente discriminanti.

<sup>53</sup> Risulta utile richiamare la *Figura 2* che visualizza come le modalità di queste due variabili siano disposte nello spazio bidimensionale.

Si osservi che la disposizione lungo gli assi risulta controintuitiva, perché le due scale risultano invertite, partendo dal grande posto all'origine, verso il piccolo posto alla fine degli assi. L'asse delle ascisse parte dalle imprese di grandi "dimensioni" verso quelle più piccole poste a destra del grafico; l'asse delle ordinate vede collocate in alto le società caratterizzate da maggiore "stabilità" per arrivare in basso a quelle con la maggiore "instabilità".

Figura 7 - Spazio bidimensionale delle principali variabili esplicative



Normalizzazione principale variabile.

Per passare dall'esplorazione visiva offerta dalla *Figura 7* ad una descrizione discorsiva, si faccia riferimento alla successiva *Tavola 6* che consente anche di introdurre una quantificazione della concentrazione delle modalità in ciascun quadrante. Le percentuali esposte si riferiscono a quanta parte di ciascuna modalità è presente nel quadrante. Si noti che, per migliorare la lettura la modalità Società di Capitali è stata scomposta; nel primo quadrante, etichettato come "Grande e Stabile", si trovano sei imprese su dieci delle "Società per Azioni", con un numero di addetti sopra la soglia dei quindici e sotto quella dei cento. Imprese che operano in settori produttivi ad elevato valore aggiunto, quali la finanza, la manifattura e attività professionali, che instaurano con i dipendenti rapporti stabili nel tempo attraverso i contratti a tempo indeterminato o si avvalgono di contratti a termine mediati da società interinali che hanno la funzione di prolungare il periodo di prova completando il processo di selezione con una prolungata osservazione nella pratica.

Il secondo quadrante “Piccolo e Stabile” è composto per il **77%** da “Società a Responsabilità Limitata”.

**Tavola 6 - Incidenza delle modalità nei quattro quadranti**

	<b>Grande - Piccolo</b>	
<b>Stabilità - Instabilità</b>	<p><b>Società</b> 60% delle S.P.A. 59% delle Società di Diritto Estero</p> <p><b>Dimensioni</b> 64% di “da 30 a 99 addetti” 62% di “da 15 a 29 addetti”</p> <p><b>Settori</b> 70% di “Finanza” 52% di “Manifattura” 45% di “informazione” 40% di “Professionali”<sup>54</sup></p> <p><b>Contratti</b> 50% di “Tempo Indeterminato” 42% di “Interinale”</p>	<p><b>Società</b> 32% delle “S.R.L.”<sup>55</sup></p> <p><b>Dimensioni</b> 40% di “Fino a 14 addetti”</p> <p><b>Settori</b> 52% di “Immobiliare” 48% di “Costruzioni” 38% di “Commercio”<sup>56</sup></p> <p><b>Contratti</b> 53% di “Apprendistato” 47% di “Tirocinio”</p>
	<p><b>Società</b> 58% delle “Cooperative”</p> <p><b>Dimensioni</b> 94% di “oltre 300 addetti” 61% di “da 100 a 299 addetti”</p> <p><b>Settori</b> <u>Molteplici</u><sup>57</sup></p> <p><b>Contratti</b> 46% di “Intermittente” 45% di “Interinale” 33% di “Collaborazione”<sup>58</sup></p>	<p><b>Società</b> 86% delle “Ditte individuali” 66% delle “S.A.S.” 56% delle “S.N.C.”</p> <p><b>Dimensioni</b> 47% di “Fino a 14 addetti”</p> <p><b>Settori</b> 70% di “Servizi alla Persona” 70% di “Alloggio / Ristorazione” 44% di “Supporto alle Imprese”</p> <p><b>Contratti</b> 47% di “Intermittente” 40% di “Tempo Determinato”</p>

<sup>54</sup> Il settore delle “Attività Professionali” si distribuisce prevalentemente nei primi due quadranti : 1° quadrante (40%); 2° quadrante (38%); 3° quadrante (6%); 4° quadrante (16%).

<sup>55</sup> Le S.R.L. sono presenti in maniera significativa in tutti i quadranti: 1° quadrante (29%); 2° quadrante (32%); 3° quadrante (19%); 4° quadrante (20%).

<sup>56</sup> Il settore del Commercio trova principalmente collocazione nei primi due quadranti : 1° quadrante (31%); 2° quadrante (38%); 3° quadrante (17%); 4° quadrante (14%).

<sup>57</sup> Nessun settore spicca in questo quadrante benché vi siano presenti molteplici attività produttive: Manifattura; Commercio; Alloggio e Ristorazione; Supporto alle Imprese.

<sup>58</sup> I contratti parasubordinati si distribuiscono equamente tra tutti i quadranti: 1° quadrante (18%); 2° quadrante (29%); 3° quadrante (20%); 4° quadrante (33%).

## Le quantità della struttura produttiva e del lavoro

Nel terminare l'esposizione del modello esplorativo elaborato, riportiamo l'attenzione, al vero soggetto della nostra analisi: la struttura del mercato del lavoro descritto attraverso le imprese che maggiormente lo influenzano.

A questo fine, è necessario ricondurre le caratteristiche di ciascun quadrante del grafico rispetto a quelle delle imprese che in esso si collocano. Ciascuna impresa, infatti, è definita dalla combinazione delle caratteristiche che assume in ciascuna delle variabili analizzate. Tutto ciò, ci mette in condizione di identificare le coordinate in cui, ciascuna impresa, si posiziona nello spazio concettuale appena definito. In questo modo, potremo traslare le definizioni elaborate, impiegando le variabili e le loro modalità, su ciascuna impresa.

Sebbene non sia graficamente riproducibile per la numerosità dei casi, possiamo comunque, impiegare l'informazione delle coordinate di ciascuna azienda per calcolare l'appartenenza ad uno dei quattro quadranti; e di conseguenza, conteggiare quante imprese sono presenti in ciascun quadrante, conteggio riportato nella *Tabella 21*.

**Tabella 21 - Numero delle imprese per quadrante**<sup>59</sup>

		Valore assoluti	Percentuale
1° quadrante	<b>Grande Stabile</b>	4.787	26,78%
2° quadrante	<b>Piccolo Stabile</b>	4.553	25,47%
3° quadrante	<b>Piccolo Instabile</b>	5.081	28,42%
4° quadrante	<b>Grande Instabile</b>	3.456	19,33%

I numeri delle imprese fotografano la consistenza della struttura produttiva presente in ciascun quadrante.

Facendo affidamento sulle informazioni raccolte, in fase di pulizia ed organizzazione dei dati, possiamo aggiungere ulteriori informazioni quantitative, oltre al numero delle imprese; infatti siamo in condizione di misurare il loro contributo nel mercato del lavoro milanese, in termini di addetti e di avviamenti generati.

Le grandezze esposte in *Tabella 22*, sono volutamente espresse in migliaia perché si intende fornire al lettore un ordine di grandezza, piuttosto che un conteggio preciso e determinato.

<sup>59</sup> Il totale della tabella risulta di 17.877 imprese. La differenza rispetto alla base delle imprese del campione si spiega in ragione del fatto che le imprese collocate dall' algoritmo sull'origine di uno, od entrambi gli assi, non possono trovare collocazione in uno specifico quadrante .

Tabella 22 - I numeri della partecipazione al mercato del lavoro delle imprese per quadrante<sup>60</sup>

		Addetti	Avviamenti medi anno <sup>61</sup>	Lavoratori avviati <sup>62</sup>
1° quadrante	<b>Grande Stabile</b>	222 mila	37 mila	35 mila
2° quadrante	<b>Piccolo Stabile</b>	26 mila	14 mila	14 mila
3° quadrante	<b>Piccolo Instabile</b>	16 mila	26 mila	23 mila
4° quadrante	<b>Grande Instabile</b>	488 mila	330 mila	181 mila

Grazie al computo del numero complessivo di addetti stimato si rileva che le imprese selezionate rappresentano un campione significativo del mercato del lavoro milanese, anche in termini di addetti e non solo come riscontrato in precedenza in fase di selezione del gruppo di analisi, per i flussi di attivazione (**70%** degli avviamenti); infatti, gli occupati di questo gruppo risultano pesare per circa il **50%** degli addetti impiegati nelle imprese milanesi (**760** mila, rispetto alla stima di **1,5** milioni<sup>63</sup>).

Le imprese site nel Primo quadrante, rappresentano il **30%** del totale degli addetti delle imprese incluse nello studio; per contro, il loro apporto in termini di avviamenti generati appare decisamente contenuto, solamente il **9%**. Se si considera il numero dei lavoratori coinvolti in questi avviamenti l'incidenza risulta maggiore, ma sempre limitata **14%**.

Sebbene, stando al registro delle imprese di Camera di Commercio di Milano, il secondo ed il terzo quadrante dovrebbero essere i più popolosi per numero di imprese, essendo il luogo delle forme giuridiche più numerose (Società di Persone, Ditte Individuali, nonché delle S.R.L.) per la struttura del mercato del lavoro che emerge dallo studio sono quasi marginali, avendo un'incidenza inferiore al **10%** per ciascun parametro, riportato nella *Tabella 22*.

<sup>60</sup> Il totale della tabella risulta di **17.877** imprese. La differenza rispetto alla base delle imprese del campione si spiega in ragione del fatto che alcune imprese sono state collocate dell' algoritmo sull'origine di uno, od entrambi gli assi, quindi non possono essere attribuite ad uno specifico quadrante.

<sup>61</sup> Si ricorda che il presente studio tiene conto esclusivamente dei rapporti di lavoro subordinato o parasubordinato, quindi sono esclusi i lavoratori titolari di partita IVA.

<sup>62</sup> Il numero complessivo dei lavoratori avviati in ciascun quadrante è frutto del conteggio del numero di codici fiscali singoli avviati da ciascuna impresa, è quindi possibile risulti più elevato di quanto non sia effettivamente perché i lavoratori che hanno avuto avviamenti presso più di un'azienda entrano varie volte nel conteggio.

<sup>63</sup> Il valore degli addetti complessivi è tratto dal "Il lavoro a Milano - Edizione 2021", rapporto curato dalle strutture tecniche di Assolombarda, Cgil, Cisl e Uil.

Le imprese site nel quarto quadrante, risultano essere quelle maggiormente determinanti per il mercato del lavoro sia nei volumi di addetti (**65%**), sia per gli avviamenti (**81%**)<sup>64</sup> ed anche per il numero dei lavoratori interessati (**71%** - in un anno, sette lavoratori su dieci risultano essere stati assunti da un'impresa collocata in questo quadrante).

Ulteriori considerazioni e congetture esplicative sono riportate nel capitolo seguente.

Il testo relativo alla congiuntura è stato redatto con i dati disponibili aggiornato al luglio 12 luglio 2022, data di estrazione della banca dati. Eventuali discrepanze tra i valori presentati nel volume con quelli successivamente pubblicati on line sono dovute al ritardo nella trasmissione delle comunicazioni obbligatorie. L'interoperatività tra la banca dati nazionale e regionale richiede che passino circa un paio di mesi, prima che il dato sia stabilizzato.

Fortunatamente, i fenomeni congiunturali descritti nel loro andamento, poiché riferiti ad annualità intere, sono da considerarsi pienamente validi ed attendibili.

L'Osservatorio Mercato del Lavoro, mette a disposizione, in libera consultazione i principali trend sul proprio portale web:

[Pagina ufficiale OML Città Metropolitana di Milano](#)

Le informazioni presenti sul sito, costantemente aggiornate, consentono al lettore interessato di approfondire:

- ★ notizie di contesto da ISTAT e Camera di Commercio;
- ★ aspetti territoriali, fino al livello comunale;
- ★ informazioni di genere;
- ★ andamenti di ciascun settore produttivo.

Dallo stesso sito il lettore interessato potrà soddisfare il desiderio di conoscenza ed approfondimento scaricando ed elaborando autonomamente la banca dati (.CSV) delle imprese impiegate nell'analisi presentata.

---

<sup>64</sup> Il peso degli avviamenti è distorto dalla reiterazione di avviamenti di brevissima durata in capo ad un numero ristretto di lavoratori.

## Esposizione conclusiva

La maggior parte degli studi ed approfondimenti che trattano dell'economia insediata nel nostro territorio si basano su elementi e misure strettamente economiche quali: l'andamento del volume degli ordinativi, volumi di fatturato o l'indice di produzione industriale, nonché indici dell'import-export; raramente in letteratura sono disponibili analisi, che analizzano con altrettanta precisione il contributo delle imprese al mercato del lavoro. Gli studi riguardanti aspetti dell'attività e della presenza sul mercato del lavoro, da parte delle imprese, si affidano ad analisi orientate all'organizzazione e alla struttura, mentre rimangono in ombra, a causa della mancanza di adeguati strumenti di analisi, misure dell'apporto al mercato del lavoro. Questa opportunità, oggi viene resa disponibile, attraverso l'indagine delle comunicazioni obbligatorie. In particolare lo studio degli avviamenti effettuati da ciascun datore di lavoro, ha consentito di valutare l'apporto fornito al mercato del lavoro negli ultimi cinque anni.

Il Rapporto di quest'anno, a fianco della tradizionale analisi congiunturale che ha segnato il ristabilirsi delle dinamiche e dei volumi simili al 2019, propone un approfondimento conoscitivo innovativo sui riflessi della struttura produttiva insediata nel mercato del lavoro.

Nella prima parte del Rapporto, dedicata ai principali trend del mercato del lavoro, è stato descritto come, dopo il biennio della pandemia, questi siano tornati al regolare ciclo stagionale. L'incremento dell'attività del mercato del lavoro ha interessato progressivamente i vari settori produttivi, per poi coinvolgere l'intero sistema economico locale, come generalmente accade a seguito di una fase di ristagno o di depressione quando la ripartenza risulta disomogenea. Il settore dell'accoglienza alberghiera è stato l'ultimo a tornare in piena attività nei mesi di maggio e giugno 2022, in concomitanza dell'arrivo della prima stagione estiva libera dalle limitazioni imposte dalla pandemia.

Il proseguimento di questo andamento, od il suo aumento o diminuzione, risulta comunque incerto, legato agli sviluppi dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia e alle sue ripercussioni sul costo dell'energia e la circolazione delle persone. Infatti, come più volte ricordato, l'economia milanese dall'Expo 2015 è divenuta fortemente dipendente dalla presenza turistica, sia per *leisure* sia per *business*.

Nella seconda parte del Rapporto annuale è stato esposto in dettaglio il percorso che ha portato alla elaborazione di una innovativa mappa conoscitiva delle modalità di partecipazione al mercato del lavoro; da cui, in seguito, è stato possibile ricavare la precisa quantificazione delle strutture produttive milanesi.

Innanzitutto, è emerso il ruolo, non secondario, di realtà “*non economiche*” che operano sul mercato del lavoro, a partire dalle “Famiglie”, che numericamente, sono risultate essere il primo datore di lavoro per diffusione in Città metropolitana di Milano (**34%** dei datori di lavoro), sebbene abbiano un impatto limitato sul complessivo degli avviamenti (**3%**) registrati nel quinquennio dal 2018 al 2022.

Visto l'ampia presenza sul mercato del lavoro di soggetti che a vario titolo effettuano avviamenti sulla base di scelte esogene all'andamento dell'economia (Famiglie, Scuole, Ospedali, Amministrazioni Pubbliche, ecc.), si è scelto di circoscrivere il campo di studio alle sole società private che agiscono seguendo esclusivamente logiche di profitto.

Nei capitoli precedenti sono stati esposti, con dovizia di particolare, i passaggi dalla procedura di identificazione delle imprese oggetto dell'analisi e cioè le imprese che hanno in maggior misura contribuito all'andamento del mercato del lavoro. I parametri di selezione scelti, dopo aver valutato differenti prospettive, prendono in considerazione contemporaneamente sia i volumi degli avviamenti comunicati da ciascuna impresa, sia la continuità di presenza negli ultimi cinque anni.

Questo secondo parametro si è dimostrato particolarmente rilevante, perché ha portato ad includere imprese che sarebbero state escluse dal parametro meramente quantitativo, in considerazione del limitato numero di avviamenti nel corso di un anno, ma che invece, proprio in virtù della loro costante presenza negli anni hanno finito per giocare un ruolo significativo sul mercato del lavoro locale.

Ebbene, dalla selezione delle imprese incluse nel campione di analisi, a sorpresa, è emerso che un sottogruppo composto da solamente il **10%** del totale di datori di lavoro risulta essere all'origine di tre quarti degli avviamenti complessivi (**69%**). Infatti, l'analisi degli avviamenti ha consentito di identificare complessivamente **214.501** datori di lavoro, che hanno effettuato almeno una assunzione nell'arco dei cinque anni considerati, per un totale di **3.320.522** avviamenti. Le società oggetto dell'analisi, che rispondono al criterio di costante presenza sul mercato del lavoro, sono **22.084** ed hanno generato **2.275.906** avviamenti. Invece, complessivamente i **112.878** datori di lavoro esclusi dall'analisi, perché attivi in maniera sporadica<sup>65</sup>, hanno comunicato poco più di un milione di avviamenti, (**31%** del totale).

---

<sup>65</sup> In questo modo si è evitato di includere aziende non più attive. Le imprese che hanno iniziato a comunicare avviamenti negli anni più recenti sono in numero trascurabile: **426** imprese hanno comunicato oltre **10** avviamenti in ogni anno nel periodo 2019 - 2022. Sarà interessante in un futuro studio verificare le caratteristiche di questi nuovi insediamenti produttivi.



Considerando l'adozione di questo focus di analisi è importante richiamare l'attenzione del lettore sul convincimento condiviso dalla maggioranza degli studiosi, che uno dei punti di forza nell'economia milanese negli scorsi decenni, sia stata la presenza di numerose realtà produttive di piccole dimensioni. Nel corso degli anni e delle trasformazioni dei paradigmi produttivi, infatti, questa caratteristica si è dimostrata particolarmente utile, consentendo di superare momenti di difficoltà attraverso la capacità di innovazione, propria di piccole ed agili realtà produttive, che hanno reso grande l'economia milanese, e sviluppato il suo terziario avanzato. Proprio per questo motivo abbiamo considerato un rilevatore dei momenti di espansione economica, la crescita diffusa del mercato del lavoro, ossia sostenuta da un numero contenuto di avviamenti, in capo ad un largo numero di imprese. Al contrario, nei momenti di difficoltà economica gli avviamenti risultavano concentrarsi in numero limitato di strutture produttive, spesso di grande dimensione.

Le risultanze dell'analisi odierna sembrano mettere in discussione questo paradigma, restituendo una fotografia differente, quando in una fase di rilancio dell'economia, bloccata dalla pandemia e messa in difficoltà dai crescenti costi energetici, un numero limitato di grandi società, contribuiscono in maniera sostanziale a determinare l'andamento del mercato del lavoro locale.

L'approfondimento dello studio delle imprese selezionate ha arricchito la conoscenza delle dinamiche del loro apporto al mercato del lavoro. Infatti, è stato possibile procedere alla creazione di strumenti di indagine innovativi, ricavando nuove variabili mettendo in relazione i dati conosciuti. Queste variabili hanno consentito di fare luce sulle modalità di partecipazione al mercato del lavoro di ciascuna delle imprese. Si è potuto, quindi, studiare informazioni non solo riguardanti aspetti quantitativi, ma anche, di natura qualitativa, rivelando scelte e strategie di partecipazione al mercato del lavoro molto diversificate. In particolare, queste nuove variabili hanno contribuito a definire il tipo di rapporto che le imprese instaurano con i lavoratori neoassunti.

Utilizzando l'analisi esplorativa delle "Contingenze Multiple" è stato possibile distribuire le imprese rispetto a quattro macro ambiti, distinti secondo la propria specifica modalità di presenza sul mercato del lavoro.

Le due dimensioni, lungo le quali si collocano le imprese del campione, sottendono concetti esplicativi generali. Il primo etichettato: "Grande - Piccolo", in senso lato, incapsula, l'ampia nozione della dimensione di impresa, che si estrinseca sia in termini di volumi di addetti sia di avviamenti, nonché attraverso il più concettuale ordinamento per forma giuridica. Pertanto, questa misura restituisce, in qualche misura, la capacità di ciascuna impresa di contribuire al mercato del lavoro.

Il secondo asse, nel testo etichettato con la dizione “Stabilità - Instabilità”, afferisce alle circostanze che rivelano il grado di rapporto tra impresa e lavoratore; si tratta, in questo caso, di considerare le tipologie di rapporto in prevalenza impiegate dall’azienda, il rapporto tra la dimensione d’impresa ed il numero delle occasioni di lavoro prodotte, ed il tasso di sostituibilità dei lavoratori avviati. Si viene, quindi, a misurare il livello di investimento delle aziende rispetto ai lavoratori assunti. Lungo questa dimensione si collocano imprese che offrono una stabilità contrattuale e che dimostrano uno stretto rapporto con i propri addetti, svolgendo funzioni ed attività non immediatamente sostituibili con altri lavoratori.

La tabella seguente aiuta il lettore a meglio concettualizzare il quadro descritto, esponendo le principali caratteristiche emerse per ciascuno dei quadranti elaborati. Vengono così, portati alla luce quattro idealtipi di partecipazione al mercato del lavoro da parte delle imprese. Il primo quadrante, in alto a sinistra, è popolato dalle Società per Azioni di dimensioni medio grandi, nelle quali vengono effettuate principalmente assunzioni a tempo indeterminato. Queste imprese operano in settori produttivi ad elevato valore aggiunto.

	<b>Grande - Piccolo</b>	
<b>Stabilità - Instabilità</b>	<p><b>Grande Stabile</b></p> <p><b>Società</b> <i>S.P.A.</i></p> <p><b>Dimensioni</b> <i>da 15 a 99 addetti</i></p> <p><b>Settori</b> <i>Finanza, Manifattura, Professionali</i></p> <p><b>Contratti</b> <i>Indeterminato, Interinale</i></p>	<p><b>Piccolo Stabile</b></p> <p><b>Società</b> <i>S.R.L.</i></p> <p><b>Dimensioni</b> <i>Fino a 14 addetti</i></p> <p><b>Settori</b> <i>Immobiliare, Costruzioni, Commercio</i></p> <p><b>Contratti</b> <i>Apprendistato, Tirocinio</i></p>
	<p><b>Grande Instabile</b></p> <p><b>Società</b> <i>Cooperative</i></p> <p><b>Dimensioni</b> <i>da 100 a oltre 300 addetti</i></p> <p><b>Settori</b> <i>Molteplici<sup>66</sup></i></p> <p><b>Contratti</b> <i>Intermittente, Interinale</i></p>	<p><b>Piccolo Instabile</b></p> <p><b>Società</b> <i>Ditte individuali, S.A.S., S.N.C.</i></p> <p><b>Dimensioni</b> <i>Fino a 14 addetti</i></p> <p><b>Settori</b> <i>Servizi alla Persona, Alloggio / Ristorazione, Supporto alle Imprese</i></p> <p><b>Contratti</b> <i>Intermittente, Tempo Determinato</i></p>

<sup>66</sup> Nessun settore spicca in questo quadrante benché vi siano presenti molteplici attività produttive: Manifattura; Commercio; Alloggio e Ristorazione; Supporto alle Imprese; questo perché sovente le Cooperative presenti nel quadrante fungono da riserva di manodopera per lo svolgimento di attività per conto terzi.

Procedendo in senso orario, si incontrano gli altri quadranti; il secondo quadrante, collocato in alto a destra, mantiene il carattere di stabilità del rapporto di lavoro, ma è principalmente costituito da imprese di dimensioni minori, S.R.L. che operano nei settori dell'edilizia, del commercio, ed immobiliare. Il terzo quadrante, che si trova in basso a destra, è costituito principalmente da imprese di piccolissime dimensioni, le Ditte Individuali, ma che contrariamente a quelle del quadrante precedente, si denotano per l'elevata instabilità nei rapporti di lavoro instaurati, poiché operano in settori, quali la "Alloggio e Ristorazione" e "Servizi alla persona", ove tipicamente si fa ricorso a manodopera attraverso contratti di breve durata. Infine, nel quadrante in basso a sinistra, trovano collocazione le imprese di grandi dimensioni, principalmente le cooperative di prestazione di manodopera, nelle quali vi è un basso legame con il lavoratore avviato che può essere facilmente sostituito. I settori in cui operano queste imprese sono molteplici, ma tutti caratterizzati da mansioni a scarsa qualificazione.

La ripartizione concettuale, emersa dall'analisi, è poi stata corredata dalla stima dei volumi in gioco, sia in termini di numerosità delle imprese presenti in ciascun quadrante, sia del loro apporto nel mercato del lavoro. Le tabelle sottostanti mettono a disposizione del lettore questa fotografia quantitativa: la prima tabella riporta i valori assoluti e la tabella seguente la loro distribuzione percentuale per colonna.

	<b>Numero società<sup>67</sup></b>	<b>Addetti</b>	<b>Avviamenti medi anno<sup>68</sup></b>	<b>Lavoratori avviati<sup>69</sup></b>
<b>Grande Stabile</b>	4.787	222 mila	37 mila	35 mila
<b>Piccolo Stabile</b>	4.553	26 mila	14 mila	14 mila
<b>Piccolo Instabile</b>	5.081	16 mila	26 mila	23 mila
<b>Grande Instabile</b>	3.456	488 mila	330 mila	181 mila
		<b>Incidenza di riga</b>		
<b>Grande Stabile</b>	26,8%	29,6%	9,1%	13,9%
<b>Piccolo Stabile</b>	25,5%	3,4%	3,5%	5,5%
<b>Piccolo Instabile</b>	28,4%	2,2%	6,5%	9,2%
<b>Grande Instabile</b>	19,3%	64,8%	80,9%	71,4%

<sup>67</sup> Si noti che la somma delle società incluse nella tabella è pari a 17.877, ciò è dovuto al fatto che alcune risultano posizionate su uno dei due assi, quindi non è possibile stabilire il quadrante di appartenenza.

<sup>68</sup> Si ricorda che il presente studio tiene conto esclusivamente dei rapporti di lavoro subordinato o parasubordinato, quindi sono esclusi i professionisti titolari di partita IVA.

<sup>69</sup> Il numero complessivo dei lavoratori avviati in ciascun quadrante è frutto del conteggio del numero di codici fiscali singoli avviati da ciascuna impresa, è quindi possibile risulti maggiormente elevato di quanto non sia effettivamente, perché i lavoratori che hanno avuto avviamenti presso più di un'azienda entrano varie volte nel conteggio.

La distribuzione del numero delle imprese del campione, rispetto ai quattro quadranti, risulta sostanzialmente bilanciata; sebbene il quarto quadrante, che raccoglie le strutture di maggiori dimensioni, sia lievemente meno popolato.

Il secondo valore presentato nella tabella di pagina 68 è relativo al numero degli addetti impiegati dalle imprese appartenenti a ciascun quadrante. In questo caso la ripartizione risulta altamente asimmetrica, il quarto quadrante: “*Grande Instabile*” da solo raccoglie quasi il **65%** degli addetti complessivi. Per quanto riguarda l’occupazione creata da queste strutture, è prudente, ragionare in termini di opportunità di impiego create, piuttosto che di occupazione costante nel tempo, poiché le Cooperative offrono impieghi a ridotto valore aggiunto, come confermato dai dati dello studio, caratterizzati da un’elevata sostituibilità del lavoratore, che sovente, viene impiegato per brevi periodi di tempo.

Le imprese del primo quadrante “*Grande Stabile*”, occupano all’incirca il **30%** degli addetti delle imprese selezionate, offrendo condizioni di lavoro, opposte alle precedenti; sebbene, probabilmente la quota di precarietà e flessibilità degli occupati di queste imprese si concentrano al di fuori del lavoro dipendente, registrato dalle comunicazioni di avviamento. Probabilmente queste sono le imprese che, infatti, maggiormente fanno ricorso al lavoro professionale autonomo, e proprio su questa tipologia di lavoratori scaricano la flessibilità che non si riscontra nel loro lavoro dipendente.

Le imprese dei due restanti quadranti, raccolgono una quota marginale di occupati (**5%**), ma si distinguono per il modo di essere presenti sul mercato del lavoro; nel caso del secondo quadrante “*Piccolo Stabile*” la relazione tra impresa e lavoratore risulta stretta e stabile, mentre le imprese del terzo quadrante “*Piccolo Instabile*” ricalcano modalità di fruizione della manodopera incostante ed ad elevata fungibilità. Non a caso il primo gruppo è popolato da una significativa presenza di imprese artigiane<sup>70</sup>.

L’analisi condotta ha portato anche a mettere in relazione gli elementi quantitativi con gli elementi qualitativi facendo emergere la rilevanza del settore produttivo rispetto alla relazione che si instaura tra impresa e lavoratore. Infatti, il ricorso da parte delle imprese a contratti a termine, sembra essere il riflesso della struttura produttiva sottostante letta attraverso i settori produttivi in cui operano. Ne è prova il fatto che, i settori legati all’economia dell’evento, anche in fasi economiche positive di espansione, non sono in condizione di generare occupazione stabile.

---

<sup>70</sup> L’attribuzione al comparto artigiano è assicurato dal riscontro con il Registro artigiani della Camera di Commercio di Milano. Sebbene, l’informazione fosse contenuta nel database di analisi, questa variabile non è stata impiegata nel modello esplicativo, perché presente in maniera limitata: 2.215 imprese, pari al 11% del campione. Queste sono, quindi, un sottoinsieme delle 6.800 imprese artigiane che annualmente comunicano avviamenti (la maggior parte un solo avviamento per impresa).



Sfortunatamente, le evidenze dell'analisi mostrano che le imprese che maggiormente contribuiscono alla crescita, almeno congiunturale, del mercato del lavoro, operano proprio in filiere produttive legate ad una domanda di lavoro intermittente connessa ai flussi turistici.

In chiusura di questo studio non ci si può sottrarre all'ammissione di quante linee di approfondimento e riflessione restino aperte.

La lettura proposta non è, infatti, esente da limiti, primo fra tutti il non aver potuto considerare nel modello le variabili economiche e finanziarie delle imprese (fatturati, mercati di riferimento, ecc.), ma ha il pregio di aprire una linea di indagine foriera di sviluppi ed approfondimenti quali l'evoluzione e trasformazione temporale dell'economia insediata.

Immaginare come affrontare l'aporia tra il modello di sviluppo economico perseguito con successo negli anni passati, che ha generato un mercato del lavoro frammentato ed instabile, e la necessità di garantire opportunità di impiego di alto livello. Infatti, l'attuale limitata capacità del sistema economico locale di dare risposta alla richiesta dei lavoratori di condizioni di lavoro caratterizzate da elevata specializzazione e stabilità che, in qualche modo, rappresentano il "modello ideale" di un impiego di qualità, può trovare risposta solamente nelle imprese del primo e del secondo quadrante del modello esposto.

Le imprese del primo quadrante "Grande e Stabile", come analizzato, raccolgono una quota parziale dei lavoratori; ancora minore risulta l'apporto delle imprese collocate nel secondo quadrante "Piccolo e Stabile". Queste ultime hanno costituito il fiore all'occhiello dell'economia milanese, ma negli ultimi anni si sono aperti quesiti sulla durata del ciclo di vita di queste piccole imprese. La durata dei rapporti di lavoro in questi contesti è indipendente dalla forma contrattuale applicata, perché l'impresa stessa è soggetta ad incertezza di persistenza nel tempo.

Un terzo filone di analisi non sviluppato nel Rapporto riguarda la distribuzione territoriale delle imprese, infatti il territorio metropolitano è percorso da ambiti di specializzazione nelle aree sub-provinciali.



## Gli autori

Il Rapporto di quest'anno è nato grazie al lavoro profuso da:

### **Livio Lo Verso**

Analista del mercato del lavoro è, dal 2000, responsabile dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Città Metropolitana di Milano. In questa veste ha realizzato svariati studi ed approfondimenti sul mercato del lavoro locale. Nel corso degli anni ha ideato ed affinato le tecniche di analisi e la reportistica basate sui dati amministrativi delle comunicazioni obbligatorie a fini statistici. Nel presente Rapporto è il principale estensore a cui addebitare tutti i limiti e le imperfezioni dell'opera.

Hanno contribuito alla redazione anche i colleghi:

### **Antonino Sciabarrà**

Responsabile del "Servizio Sistema Informativo Supporto Lavoro" ha reso possibile la redazione del Rapporto assicurando la gestione della banca delle comunicazioni obbligatorie e l'estrazione dei dati settimanali alla base dell'elaborazione delle curve dell'andamento delle comunicazioni di avviamento. Ha inoltre curato tutti gli aspetti della pubblicazione del Rapporto sul web, nonché della realizzazione del relativo portale contenente l'intero set informativo ( <https://www.cittametropolitana.mi.it/lavoro/Oml/index.html> ).

### **Andrea Oldrini**

Collaboratore dell'Osservatorio Mercato del Lavoro della Città Metropolitana di Milano in qualità di esperto di statistica economica territoriale, negli anni ha pubblicato numerosi studi di approfondimento su base comunale e sovracomunale. Nell'ambito di questo volume si è sobbarcato il compito di continuo confronto e stimolo verso l'autore.

Si ringraziano, inoltre, per l'attenta revisione e lettura della bozza del Rapporto i colleghi

**Antonio Findanno** e **Paola Bariselli**.

In questa sezione non può mancare una speciale menzione per il contributo costante nella raccolta dei dati istituzionali, offerto nel corso degli anni, da **Giancarlo Fumagalli**. Un'ulteriore doverosa e sentita menzione è opportuno venga dedicata a **Mario Giaccone** per gli stimoli e spunti di riflessione.

## Appendice 1: Comunicazioni di avviamento

La banca dati del sistema lavoro di Città Metropolitana di Milano "Sintesi", e a tendere del nuovo modulo regionale "SIUL-COB" raccoglie le Comunicazioni Obbligatorie previste dal art. 17 del Decreto Legislativo n. 276/2003 "Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro di cui alla legge 30/2003", che istituisce il "Monitoraggio statistico e valutazione delle politiche del lavoro", attraverso "... le registrazioni delle comunicazioni dovute dai datori di lavoro ai servizi competenti" quale "base statistica".

Le comunicazioni provenienti dai datori di lavoro guardano esclusivamente i contratti di lavoro subordinati o parasubordinati. Sebbene tutte le informazioni siano raccolte per scopi amministrativi di certificazione, se accuratamente impiegate, costituiscono un grande patrimonio conoscitivo. Risorsa che, inoltre, ha due indubbi meriti aggiuntivi: si riferisce all'intero universo del fenomeno del mercato del lavoro e non a un campionamento parziale, ed ha un costante aggiornamento mensile.

Al fine di impiegare le informazioni raccolte nella procedura amministrativa per scopi statistico-conoscitivi la banca dati viene sottoposta ad una serie di passaggi di pulizia e messa in coerenza, prima di effettuare una sua replica, impiegata per le estrazioni selettive presentate nella pubblicazione.

Queste informazioni servono a tracciare le "Transizioni Occupazionali" infatti nel corso della loro vita, le persone sperimentano molteplici transizioni (dalla formazione al lavoro, da un'esperienza lavorativa all'altra, dall'inoccupazione o disoccupazione al lavoro e viceversa). I dati proposti si suddividono concettualmente in tre gruppi, partendo dal dato elementare fino a indicatori compositi.

### INFORMAZIONI CONTENUTE NEL DATO AMMINISTRATIVO

Il perno centrale delle analisi effettuate dall'Osservatorio Mercato del Lavoro è la comunicazione di avviamento (modulo Unificato LAV) attraverso la quale tutti i datori di lavoro, pubblici e privati, di qualsiasi settore, sono tenuti a comunicare l'instaurazione di ogni nuovo rapporto di lavoro. Tale comunicazione contiene notizia del datore di lavoro, del lavoratore assunto e della forma contrattuale impiegata.

Nella comunicazione di avviamento sono inclusi i principali dati anagrafici del lavoratore: sesso, età, nazionalità e titolo di studio. Si è scelto di escludere dalla banca dati statistica gli avviamenti a termine a cui risulta associato un lavoratore che ha residenza/domicilio al di fuori della Lombardia o delle province confinanti con la Città Metropolitana di Milano ('TO', 'NO', 'VB', 'AL', 'PC'). Questa decisione è stata presa dalla necessità tecnica di georeferenziare i dati e dalla conseguente esigenza di ripulire le informazioni da avviamenti amministrativamente registrati nella banca dati milanese, ma per i quali la sede di lavoro presumibilmente non ricade nel territorio.

#### *Unità di analisi impiegate*

Flusso degli avviamenti si riferisce alla sommatoria del numero delle comunicazioni di avviamento pervenute nell'arco di tempo considerato (il mese, o come nel presente rapporto la settimana)

indipendentemente dalla forma contrattuale applicata, ove non sia diversamente indicato. Nella esposizione si distingue tra comunicazioni di brevissima durata inferiori ai 3 giorni di occupazione e quelle che danno vita a rapporti di lavoro più continuativi. Questo accorgimento consente di distinguere andamenti del mercato del lavoro legati a fluttuazioni riferibili all'economia dell'evento (tipica dei settori della ristorazione, dell'alloggio, spettacolo e fieristico), da quello dell'economia complessiva del territorio. Le variabili collegate a questa misura hanno carattere amministrativo definitorio, forma contrattuale, modalità di lavoro ecc.

Flusso dei lavoratori avviati riporta il conteggio dei lavoratori interessati dagli avviamenti registrati in un arco di tempo dato. Al crescere dell'arco di tempo considerato cresce la probabilità che uno stesso lavoratore sia presente con più di un avviamento a termine, specialmente se si tratta di avviamenti di breve o brevissima durata. Ogni lavoratore viene conteggiato una sola volta indipendentemente dal numero di avviamenti che risultano a suo carico nel periodo. Le variabili collegate a questa categoria sono quelle anagrafiche proprie delle persone: sesso, età, nazionalità, domicilio, ecc.

Flusso dei datori di lavoro che hanno comunicato avviamenti; questo conteggio include, una sola volta, i datori di lavoro che nel periodo considerato hanno effettuato almeno una comunicazione di avviamento. Le variabili principali legate a questa categoria sono: il settore produttivo prevalente e la collocazione geografica riferita al comune della sede operativa. Così come per il flusso dei lavoratori anche quello dei datori di lavoro non cresce in maniera lineare al pari degli avviamenti, poiché in entrambi i casi, non si tratta di una sommatoria, piuttosto di un conteggio, dove si può verificare che svariate comunicazioni di avviamento siano state effettuate dello stesso datore di lavoro. Pertanto più è ampio l'arco di tempo considerato maggiore sarà il delta tra il numero degli avviamenti e le altre due misure.

## Appendice 2: Definizione dei datori di lavoro

Nella banca dati statistica vengono incluse esclusivamente le comunicazioni di avviamento relative a datori di lavoro con sede operativa in uno dei 133 comuni appartenenti alla Città Metropolitana di Milano.

Nel caso delle comunicazioni provenienti dalle agenzie di somministrazione viene considerato il comune della sede operativa dell'azienda utilizzatrice, pertanto sono inclusi anche avviamenti amministrativamente siglati al di fuori della Città Metropolitana, a patto che la missione di lavoro si svolga al suo interno. Il modello Unilav contiene inoltre indicazione del settore produttivo prevalente dell'azienda (codifica ATECO).

Nella categoria "datore di lavoro" ricadono tutti i soggetti in obbligo di comunicazione, siano essi soggetti economici privati, pubblici o singoli individui; senza distinzione per forma giuridica.

#### Elenco delle forme giuridiche in obbligo di comunicazione:

- Società in accomandita per azioni
- Altri enti ed istituti con personalità giuridica
- Consorzi senza personalità giuridica
- Associazioni non riconosciute e comitati
- Altre organizzazioni di persone o di beni senza personalità giuridica
- Enti pubblici economici
- Enti pubblici non economici
- Casse mutue e fondi di previdenza, assistenza, pensioni o simili con o senza personalità giuridica
- Opere pie e società di mutuo soccorso
- Enti ospedalieri
- Enti ed istituti di previdenza e di assistenza sociale
- Società a responsabilità limitata
- Aziende autonome di cura, soggiorno e turismo
- Aziende regionali, provinciali, comunali e loro consorzi
- Società, organizzazioni ed enti costituiti all'estero non altrimenti classificabili con sede dell'amministrazione od oggetto principale in Italia
- Società semplici ed equiparate ai sensi dell'art. 5, comma 3, lett. b), del Tuir
- Società in nome collettivo ed equiparate
- Società in accomandita semplice
- Società di armamento
- Associazione fra artisti e professionisti
- Aziende coniugali
- Gruppo Europeo di Interesse Economico, recepito in Italia dal Decreto Legislativo numero 240 del 1991 Società per azioni
- Società semplici, irregolari e di fatto
- Società in nome collettivo
- Società in accomandita semplice
- Società di armamento
- Associazioni fra professionisti
- Società in accomandita per azioni
- Società a responsabilità limitata
- Consorzi
- Altri enti ed istituti
- Società cooperative e loro consorzi iscritti nei registri prefettizi e nello schedario della cooperazione
- Associazioni riconosciute, non riconosciute e di fatto
- Fondazioni
- Opere pie e società di mutuo soccorso
- Altre organizzazioni di persone e di beni
- Società per azioni, aziende speciali e consorzi di cui agli artt. 23, 25 e 60 della L. 8 giugno 1990, n. 142
- Condomini
- Altre società cooperative
- Mutue assicuratrici
- Consorzi con personalità giuridica
- Associazioni riconosciute
- Società sportive dilettantistiche
- Società di promozione sociale
- Famiglie
- Enti Pubblici
- Istruzione di ogni grado

Al fine di semplificare l'analisi nel testo si fa riferimento a sette macro aggregazioni di datori di lavoro basate sulla forma giuridica; raggruppamento che ricalca solo parzialmente la suddivisione giuridica impiegata normalmente a fini amministrativi<sup>71</sup> o statistici, privilegiando un accorpamento che facilita l'esposizione per i fini di questo Rapporto.

---

<sup>71</sup> Ad esempio le Società Consortili, nella tassonomia standard rientrano tra le Società di Capitali, ma per i fini di questo studio vengono catalogate tra gli "Altri datori di lavoro" perché sovente afferendo ad enti pubblici la loro presenza nel mercato del lavoro locale è dettato da valutazioni e condizioni non economiche.

Codice	Natura	Forma giuridica ricostruita dalle COB
2	Società di capitali	S.R.L.
6	Famiglia	Famiglia
4	Ditte individuali	Ditte individuali
2	Società di capitali	S.P.A.
1	Società di persone	S.A.S.
1	Società di persone	S.N.C.
5	Società cooperativa	COOPERATIVA
3	Vari privati	Condominio
3	Vari privati	Studi professionali
7	Datore Pubblico	Fondazioni
2	Società di capitali	S.R.L.S (Srl Semplificata)
2	Società di capitali	STRANIERA
7	Datore Pubblico	SETTORE PUBBLICO
7	Datore Pubblico	Religiosa
3	Vari privati	Soc. Consortili
3	Vari privati	Società Agricola
5	Società cooperativa	S.C.A.R.L.
7	Datore Pubblico	ONLUS
3	Vari privati	A.S.D

## Appendice 3: analisi Corrispondenze Multiple

La statistica offre numerosi strumenti di analisi multivariata, ciascuno creato per scopi e finalità differenti, ed adattati alla tipologia dei dati disponibili (scala, ordinali, nominali) . Tutti questi strumenti rispondono al bisogno di semplificare ed aggregare la complessità generata dall'interazione di numerose variabili che definiscono il campo d'analisi. In particolare l'Analisi delle Corrispondenze Multiple, di fronte ad un numero elevato di variabili e di casi di rilevazione, si propone di dare risposta ai seguenti quesiti:

- quali casi si assomigliano? (*vicinanza tra i casi*)
- rispetto a quali variabili si riscontra la somiglianza?
- quali sono le relazioni tra le variabili?
- quali sono le relazioni le loro modalità? (*distanza delle relazioni*)

Questa è una breve nota non tecnica, finalizzata esclusivamente alla presentazione per sommi capi dello strumento statistico impiegato<sup>72</sup>.

L'analisi delle Corrispondenze, chiamata anche Media Reciproca, è una tecnica utile alla visualizzazione della statistica per scoprire e visualizzare le relazioni tra le variabili e le loro categorie; ciò è realizzato attraverso un grafico, usualmente bidimensionale<sup>73</sup>, che genera un sistema di presentazione in cui viene mostrata la vicinanza o la distanza tra i casi attraverso le loro caratteristiche registrate dalle modalità delle variabili. Questa è una tecnica statistica multidimensionale esplorativa impiegata per studiare tabelle di contingenza a più di due vie, cioè con più di due variabili. Questo strumento statistico multivariato fu proposto per la prima volta nel 1935 da Herman Otto Hartley, che scrisse un documento sulle tabelle di contingenza e aprì la strada a Jean-Paul Benzécri negli anni '60, per sviluppare la tecnica di analisi che conosciamo oggi. Dal suo sviluppo, è cresciuta in popolarità e nei modi in cui viene applicata. La versione impiegata per questo studio è la "Version 1.0" sviluppata dal "Leiden SPSS Group - Leiden University" (Olanda) per SPSS. L'analisi delle Corrispondenze Multiple, ha il pregio di poter essere applicata su dati nominali (categoriali) ed utilizza una tabella di contingenza (una tabella di frequenze) che mostra come le variabili distribuiscono le categorie. I dati nella tabella subiscono una serie di trasformazioni in relazione ai dati circostanti per produrre dati relazionali. I dati risultanti vengono poi rappresentati in un grafico per mostrare visivamente queste relazioni.

Le distanze tra i punti sul grafico mostrano chiaramente la loro relazione e la forza di tale relazione. Le dimensioni, orizzontale e verticale, spiegano la percentuale di varianza dei dati. Il compito dell'analista consiste nell'assegnare un significato a tali assi, osservando la disposizione delle modalità delle variabili e cercando contrapposizioni in senso orizzontale e verticale.

Per facilitare la lettura dei grafici ricavati dalle variabili esplicative è possibile impiegare anche delle variabili cosiddette illustrative (sia qualitative che quantitative), che non concorrono alla formazione dei piani fattoriali, ma che vengono proiettate in essi a posteriori e ne migliorano l'interpretazione.

In estrema semplificazione, il calcolo effettuato dall'Analisi delle Corrispondenze Multiple si basa sulla traslazione di una tabella a doppia entrata in uno spazio bidimensionale, seguendo cinque passaggi<sup>74</sup>.

Qui di seguito viene riportato un esempio basato sulla tabella di partenza contenente i valori assoluti delle frequenze, contenente sulle righe le categorie ed in colonna le variabili loro associate. I casi sono le specie di esseri viventi e le variabili loro associate.

---

<sup>72</sup> La preferenza per questo metodo statistico è nata dall'esigenza di esplorare e visualizzare le informazioni.

<sup>73</sup> È prevista anche la costruzione di modelli più complessi multifattoriali; in questo caso il primo asse fattoriale è caratterizzato dal maggior contenuto informativo, il secondo ne ha più del terzo e così via.

<sup>74</sup> Tratto da: "How Correspondence Analysis Works (A Simple Explanation)" di Tim Bock (<https://www.displayr.com/how-correspondence-analysis-works/>) ed approfondito in: <https://www.displayr.com/interpret-correspondence-analysis-plots-probably-isnt-way-think/> ) e dal paper "Analyse des Correspondances Multiples (ACM) - Principes et pratique", di Ricco RAKOTOMALALA, Université Lumière Lyon 2.

	grande	atletico	amichevole	addestrabile	pieno di risorse	animale	portafortuna
Cane	80	20	90	90	5	100	40
Gatto	50	40	40	70	10	100	40
Topo	10	70	20	90	80	99	40
Scarafaggio	0	80	2	20	95	20	40
Canguro	35	52	38	47	48	80	40

Nel primo passaggio, viene calcolata la media per ogni riga e per ogni colonna della tabella a doppia entrata. La media di colonna e di riga della tabella è pari a 51.

	grande	atletico	amichevole	addestrabile	pieno di risorse	animale	portafortuna
MEDIA di colonna	35	52	38	63	48	80	40

	MEDIA di riga
Cane	61
Gatto	50
Topo	58
Scarafaggio	37
Canguro	49

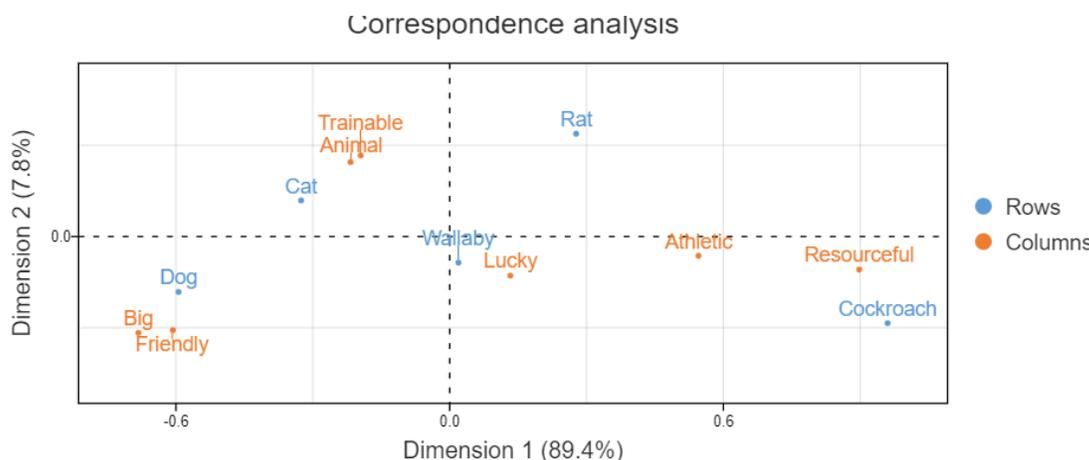
Nel secondo passaggio, per ogni cella, viene calcolato il “valore atteso”, ossia nella teoria delle probabilità la distribuzione “continua e uniforme”; la distribuzione che attribuisce la stessa probabilità a tutti i punti appartenenti ad un dato intervallo contenuto nell'insieme. Il valore atteso di ogni cella della tabella è la media di riga per quella cella, moltiplicata per la media di colonna e divisa per la media complessiva. Quindi, guardando la cella “Grande e Cane”, abbiamo  $35 * 61 / 51 = 42$ . La tabella seguente mostra tutti i valori previsti.

	grande	atletico	amichevole	addestrabile	pieno di risorse	animale	portafortuna
Cane	42	63	45	76	57	95	48
Gatto	34	51	37	62	47	78	39
Topo	40	60	44	73	55	92	46
Scarafaggio	25	38	27	46	34	58	29
Canguro	33	50	36	61	45	76	38

Nel terzo passaggio si calcolano i valori dei “residui”, ossia la differenza tra i dati originali ed i valori attesi. Questi “residui” costituiscono il fulcro dell'Analisi delle Corrispondenze e mostrano il livello di associazione tra le variabili di riga e di colonna. Grandi numeri positivi significano una forte relazione positiva, all'opposto valori negativi dimostrano il contrario. Quindi, per Cane e Grande il residuo è  $80 - 42 = 38$ .

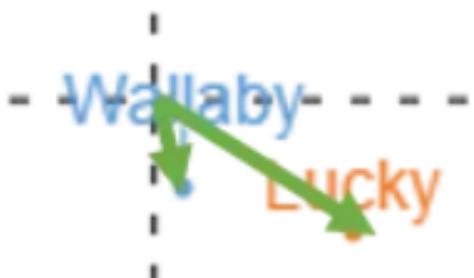
	grande	atletico	amichevole	addestrabile	pieno di risorse	animale	portafortuna
Cane	38	-43	45	14	-52	5	-8
Gatto	16	-11	3	8	-37	22	1
Topo	-30	10	-24	17	25	7	-6
Scarafaggio	-25	42	-25	-26	61	-38	11
Canguro	2	2	2	-14	3	4	2

Il quarto passaggio trasla le relazioni dei residui in uno spazio bidimensionale (la matematica dietro a questo passaggio è particolarmente lunga e complessa e quindi viene omessa da questa esposizione) che restituisce graficamente le relazioni tra i casi di riga e le modalità delle variabili di colonna.



Il modo in cui funziona l'analisi della corrispondenza significa che possiamo confrontare le variabili di righe e di colonne in base alle distanze. Tuttavia, se vogliamo confrontare due punti dobbiamo:

- valutare la lunghezza della linea che collega la collocazione di una variabile dal punto all'origine. Le righe più lunghe indicano che la variabile possiede un forte relazione (ad esempio, ha almeno un residuo elevato).
- verificare l'ampiezza dell'angolo formato da due linee di variabili differenti: angoli inferiori a 30° indicano la presenza di associazione; angoli di 90° indicano assenza di relazione; angoli vicini a 180° gradi indicano associazioni negative.



Esaminiamo le due regole espone per il grafico in esempio, risulta che Wallaby (canguro) e Lucky (portafortuna) a destra hanno una qualche forma di associazione perché l'angolo formato dalle linee è inferiore a 30°, tuttavia, il fatto che queste linee siano corte suggerisce che questa associazione sia molto debole. Analogamente, tornando a osservare il grafico complessivo, la collocazione di Cockroach (Scarafaggio) e Athletic (Atletico) si riscontra come l'angolo tra le immaginarie linee che li collegano al punto di origine è molto piccolo e ciò suggerisce la presenza di una

associazione. Inoltre, entrambe le linee, in termini relativi sono lunghe, indicando che questa sia una forte associazione. Poiché la freccia verso Resourceful (pieno di risorse) risulta ancora più lunga e l'angolo leggermente più piccolo, questo ci dice che Cockroach (Scarafaggio) è ancora più fortemente associato a Resourceful rispetto ad Athletic (Atletico).

