
2. Il sistema imprenditoriale: la dinamica dell'ultimo anno, il family business e l'impresa sociale

Milano e le sue imprese

di Aurora Caiazzo*

Nonostante la crisi economica, il sistema imprenditoriale milanese ha fatto registrare nel 2009 un andamento positivo, che ha evidenziato ancora una volta la costante propensione all'intrapresa di questo territorio. La tenuta delle imprese, che si conferma anche a livello nazionale, rappresenta un dato confortante in un momento così sfavorevole per l'economia italiana, sebbene alcuni segnali di preoccupazione emergano qua e là, come per esempio le difficoltà delle realtà più piccole, soprattutto individuali e artigiane.

Come da tradizione, nel presente capitolo l'attenzione sarà concentrata sulla dinamica delle imprese che al momento della rilevazione risultano esercitare l'attività e non avere procedure concorsuali in atto (attive o operanti). Esse rappresentano solo una parte del totale delle aziende registrate nel repertorio della Camera di Commercio di Milano, che al suo interno contiene anche imprese inattive, sospese, in scioglimento o liquidazione e con procedure concorsuali aperte.

Il numero di imprese attive, qui già calcolato al netto di quelle situate nei cinque comuni migrati recentemente alla provincia di Monza e Brianza,¹ mostra una sostanziale diminuzione, quantificabile in oltre quattromila unità, con lo stock che passa da 289.159 del 2008 all'attuale 284.681.

Questo risultato è stato fortemente condizionato dalle operazioni di pulizia del Registro delle Imprese, che anche quest'anno hanno portato a circa ottomila cancellazioni d'ufficio delle posizioni di fatto non più operative, ma ancora presenti negli archivi

Tabella 1 – Imprese registrate in provincia di Milano distinte per status
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Status d'impresa	Valori assoluti	Incidenza %
Attive	284.681	79,7
Sospese	293	0,1
Inattive	30.699	8,6
Con procedure concorsuali	8.762	2,5
In scioglimento o in liquidazione	32.777	9,2
Registrate	357.212	100

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

* Aurora Caiazzo – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. Si tratta dei comuni di Busnago, Caponago, Cornate d'Adda, Lentate sul Seveso e Roncello.

Tabella 2 – Imprese attive per area geografica
(anni 2006-2009 – valori assoluti)

Aree geografiche	Imprese attive			
	2006	2007	2008	2009
Provincia di Milano	280.531	276.492	289.159	284.681
Lombardia	808.519	809.144	830.213	823.268
Nord-Ovest	1.374.610	1.377.723	1.407.419	1.398.732
Nord-Est	1.091.809	1.092.653	1.097.323	1.086.929
Italia	5.158.278	5.174.921	5.316.104	5.283.531

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

camerali.² Si tratta di un numero importante di cui bisogna tener conto per evitare una lettura non in linea con la reale congiuntura; per questa ragione, nella presente analisi si adopereranno i dati relativi alle imprese attive, mostrandone i valori assoluti; per misurare la performance dell'apparato imprenditoriale, sarà invece utilizzato come indicatore il tasso di crescita calcolato al netto delle cessazioni d'ufficio.³ Purtroppo, questi continui interventi di tipo amministrativo, in atto ormai dal 2006, rendono più complicata l'osservazione, soprattutto delle tendenze, mostrando da un anno all'altro dati spesso contraddittori.

Tabella 3 – Tassi di crescita delle imprese per area geografica
(anni 2007-2009 – valori percentuali)

Aree geografiche	Tassi di crescita		
	2007	2008	2009
Provincia di Milano	1,8	2,0	1,7
Lombardia	1,3	1,3	0,8
Nord-Ovest	1,0	0,9	0,5
Nord-Est	0,2	0,1	-0,4
Italia	0,7	0,6	0,3

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Nel 2009, il tasso di crescita delle imprese milanesi è stato del +1,7%, complessivamente in linea con quello degli ultimi due anni e certamente migliore di quello lombardo (+0,8%) e nazionale (+0,3%), quest'ultimo condizionato dall'andamento negativo delle regioni del Nord-Est (-0,4%).

La provincia di Milano, dove opera oltre un terzo dell'imprenditoria localizzata in Lombardia, presenta gli esiti più soddisfacenti anche nel confronto con le altre circoscrizioni provinciali, contraddistinte da tendenze piuttosto divergenti, con Monza che cresce più della media regionale ed è seguita da Brescia e Como (rispettivamente +0,7% e +0,6%) e le altre che arrancano o mostrano valori negativi (soprattutto le più piccole). Anche rispetto alle altre principali città italiane, Milano si conferma testa di serie, tallonata solo da Roma (+1,6%).

2. Il DPR 247 del 23/07/2004 e la successiva circolare n. 3585/C del Ministero delle attività produttive hanno definito i criteri e le procedure necessarie per giungere alla cancellazione d'ufficio delle imprese.

3. Il tasso di crescita delle imprese è così calcolato: iscritte(t) - cessate(t) (al netto delle cancellazioni d'ufficio) / registrate (t-1) × 100.

Tabella 4 – Tassi di crescita delle imprese per provincia
(anni 2007-2009 – valori percentuali)

Aree geografiche	Tassi di crescita		
	2007	2008	2009
Bergamo	1,5	1,1	0,2
Brescia	1,7	0,5	0,7
Como	1,4	1,0	0,6
Cremona	1,0	0,2	0,1
Lecco	0,3	0,7	0,1
Lodi	2,1	0,4	-0,1
Mantova	-0,1	0,3	-0,3
Milano	1,8	2,0	1,7
Monza e Brianza	-0,7	1,6	1,0
Pavia	1,5	1,0	-0,1
Sondrio	-0,5	-0,9	-0,9
Varese	0,9	0,9	-1,1
Bologna	0,5	0,7	-0,2
Firenze	0,6	0,8	0,2
Genova	-0,2	-0,1	0,0
Napoli	0,8	-0,1	0,9
Padova	1,3	0,9	0,6
Roma	2,7	1,9	1,6
Torino	1,3	0,9	0,6
Venezia	-0,2	-0,5	-0,8

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Una breve osservazione di tipo più strutturale sulla dimensione delle imprese è possibile esaminando i dati relativi alle classi di addetti. L'aspetto subito visibile (tabella 5) è il numero consistente di microimprese (con meno di 10 addetti) presenti nella provincia di Milano: 266 mila unità, che rappresentano il 93,6% del totale; ancora maggiore è la loro diffusione a livello regionale (94,1%) e nazionale (95,7%). Una tipologia imprenditoriale che, dunque, inequivocabilmente contraddistingue il tessuto produttivo del nostro paese.

Le piccole (da 10 a 49 addetti) costituiscono invece il 5,1% delle attive, mentre è assai ridotta l'incidenza di quelle con più di 50 addetti: l'1,3%, una quota che però è leggermente più elevata di quella lombarda (0,9%) e italiana (0,5%), a testimonianza di un'economia più robusta, grazie proprio alla maggiore concentrazione di imprese di grande dimensione (gruppi, società quotate in Borsa, multinazionali).

Venendo all'analisi della nati-mortalità, nel 2009 le nuove iscrizioni sono state 22.794, con una riduzione in termini assoluti rispetto all'anno precedente di 2.216 posizioni e una parallela diminuzione del tasso di natalità, che è passato dal 6,9% al 6,4%.

Le cessazioni hanno avuto un'evoluzione simile: le imprese cessate, con l'esclusione di quelle d'ufficio, sono state 16.595, un numero in calo di 1.104 unità raffrontato al 2008; il relativo tasso di mortalità si è attestato sul 4,6%, il valore più basso rilevato negli ultimi cinque anni. Questo è un elemento interessante, perché segno di una maggiore capacità di sopravvivenza, anche se, purtroppo, accompagnato da un'analoga contrazione delle nuove nate, il cui numero infatti è in diminuzione dal 2007. Sembra

Tabella 5 – Imprese attive per classe di addetti e area geografica
(anno 2009 – valori assoluti)

Aree geografiche	Classi di addetti				Totale
	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	più di 250 addetti	
Bergamo	80.064	4.996	713	90	85.863
Brescia	103.555	6.044	753	93	110.445
Como	42.176	2.300	287	34	44.797
Cremona	27.226	1.068	135	25	28.454
Lecco	22.685	1.374	216	14	24.289
Lodi	15.602	537	80	8	16.227
Mantova	37.523	1.617	216	38	39.394
Milano	266.441	14.520	2.976	744	284.681
Monza e Brianza	61.006	3.142	372	53	64.573
Pavia	43.479	1.385	162	11	45.037
Sondrio	14.796	632	51	8	15.487
Varese	60.232	3.380	363	46	64.021
Lombardia	774.785	40.995	6.324	1.164	823.268
Italia	5.053.980	201.950	23.788	3.813	5.283.531

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

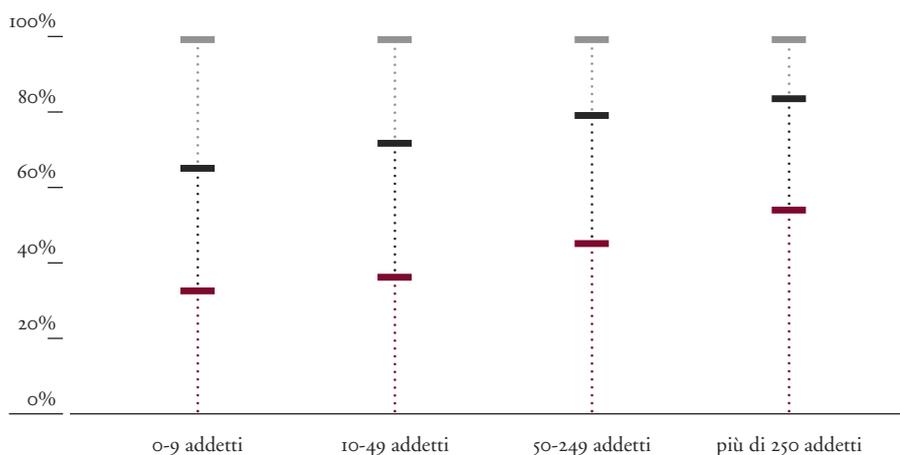


Gráfico 1 – Imprese attive per classi di addetti e aree geografiche
(anno 2009 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

— Milano
— Lombardia
— Italia

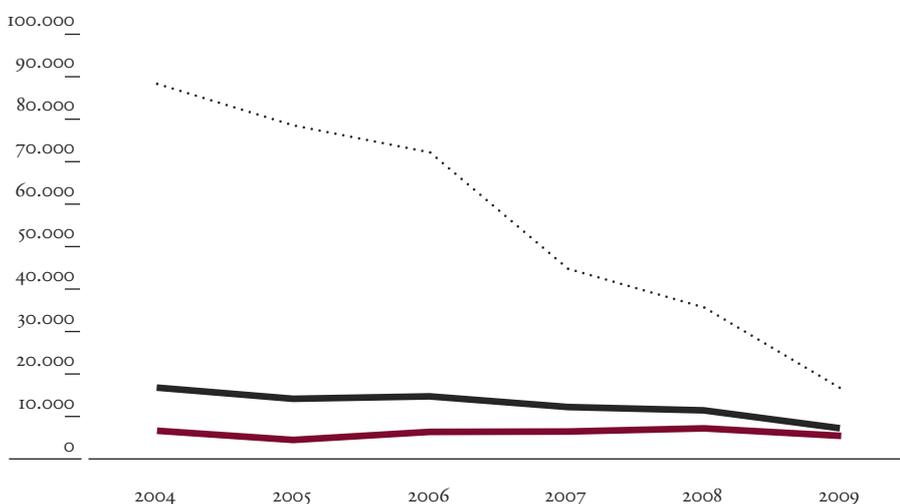


Gráfico 2 – Serie storica dei saldi tra iscrizioni e cessazioni in provincia di Milano, Lombardia e Italia
(anni 2004-2009 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

— Milano
— Lombardia
- - - - - Italia

quindi che nascano meno imprese rispetto al passato, ma che queste siano in grado di resistere di più sul mercato.

Il saldo tra iscritte e cessate è comunque positivo (+6.199), sebbene inferiore a quello del 2008, quando era stato di 7.311 unità; più critica la situazione a livello regionale e nazionale, dove è in corso da qualche anno un costante e preoccupante ridimensionamento dei saldi attivi (solo nel 2009 rispetto al precedente la contrazione è stata rispettivamente del -40% e -52%).

Tabella 6 – Tassi di natalità e mortalità in provincia di Milano, Lombardia e Italia
(anni 2006-2009 – valori percentuali)

	Milano				Lombardia				Italia			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Tasso di natalità	6,8	7,1	6,9	6,4	7,2	7,5	7,1	6,6	7,0	7,1	6,7	6,4
Tasso di mortalità	5,0	5,3	4,9	4,6	5,7	6,2	5,8	5,8	5,8	6,4	6,1	6,1

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

La dinamica per forma giuridica mostra ancora una volta la forte turbolenza che caratterizza le ditte individuali, a cui si deve sia la maggior parte delle iscrizioni nell'anno sia la più alta mortalità (superiore al 60%): oltre 10 mila cancellate e un saldo di sole +402 unità. Come si è già avuto modo di sottolineare, è proprio questo tipo di azienda a soffrire di più nell'attuale fase recessiva.

Le società di capitale sono invece quelle che hanno contribuito maggiormente allo sviluppo del sistema imprenditoriale nel 2009, con oltre 5 mila nuove imprese (saldo nate-morte).

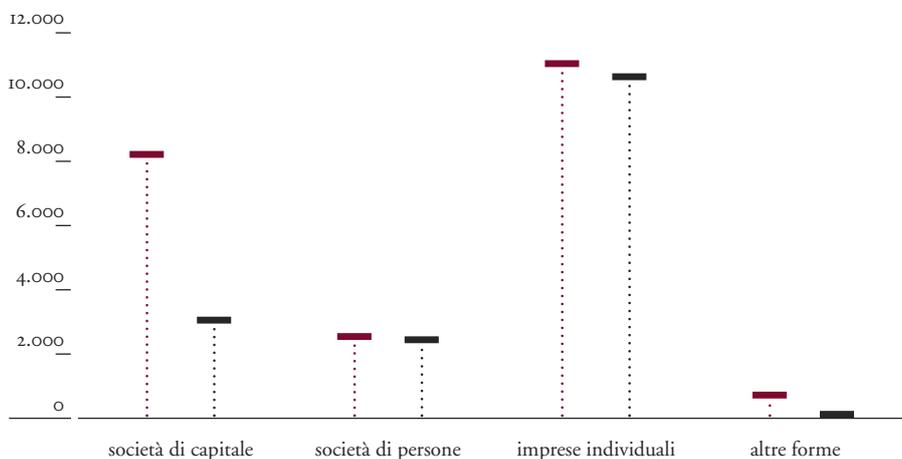


Grafico 3 – Iscrizioni e cessazioni per forma giuridica in provincia di Milano
(anno 2009 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Dal punto di vista settoriale, sono stati caratterizzati da una maggiore mortalità il comparto manifatturiero, che ha registrato un saldo negativo di 613 unità, e il commercio, che si è distinto per una forte movimentazione: 4.149 iscritte contro 4.442 cancellate e un passivo di 293 aziende.

Tabella 7 – Imprese iscritte, cessate (al netto delle cancellate d'ufficio) e tassi di natalità e mortalità per settori in provincia di Milano⁴
(anni 2007-2009 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Valori assoluti 2009			Tassi di					
	Iscritte	Cessate	Saldo	Natalità (%)			Mortalità (%)		
				2007	2008	2009	2007	2008	2009
Agricoltura, pesca	201	210	-9	3,9	4,1	4,3	3,8	4,8	4,5
Estrazione di minerali	1	6	-5	0,6	0,6	0,7	3,8	1,9	4,0
Attività manifatturiere	1.179	1.792	-613	2,9	2,7	2,6	4,9	3,9	3,9
Energia	45	21	24	7,3	20,7	11,2	8,7	5,5	5,2
Costruzioni	2.698	2.644	54	9,1	7,9	6,5	8,8	6,5	6,3
Commercio	4.149	4.442	-293	4,5	4,5	5,1	5,5	5,7	5,4
Servizi	5.920	6.168	-248	4,3	4,0	4,1	5,0	4,6	4,3
Imprese non classificate	8.601	1.312	7.289	25,2	26,3	21,9	3,5	3,6	3,3
Totale	22.794	16.595	6.199	7,1	6,9	6,4	5,3	4,9	4,6

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Infine, un dato che potrebbe essere utile a misurare gli effetti del ciclo economico negativo sulla capacità delle imprese di rimanere sul mercato è quello relativo all'apertura di nuove procedure concorsuali (fallimento, liquidazione coatta, amministrazione controllata, concordato). Nel 2009, le attività produttive "in crisi" nella provincia di Milano⁵ sono state 977, un numero cresciuto del 26% rispetto all'anno precedente (in valori assoluti si tratta di 201 imprese).

La scomposizione per trimestre dei dati complessivi evidenzia, a partire dalla fine del 2008, un trend crescente che aveva fatto registrare 262 procedure avviate, pari a un terzo del totale (era stata questa una fase delicata anche sul fronte della nati-mortalità); tale tendenza è andata aggravandosi nel corso del 2009, culminando nelle quasi 300 procedure avviate negli ultimi tre mesi dell'anno.

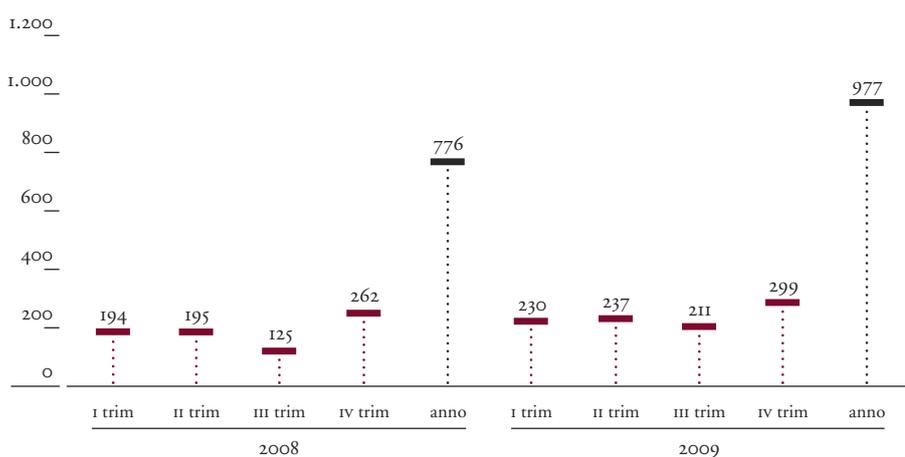


Grafico 4 – Imprese che hanno aperto procedure concorsuali in provincia di Milano per trimestre e anno di apertura della procedura
(anni 2008-2009 – valori assoluti)

Fonte: InfoCamere.

4. I tassi citati si ottengono con le seguenti formule:

tasso di natalità TN = iscritte (t)/registrate (t-1)×100;

tasso di mortalità TM = cessate al netto di quelle d'ufficio (t)/registrate (t-1)×100.

5. I dati si riferiscono alla provincia di Milano comprensiva ancora dei cinque comuni recentemente passati alla provincia di Monza e Brianza.

L'evoluzione per forma giuridica

L'osservazione della dinamica imprenditoriale a partire dalla natura giuridica delle imprese conferma quanto già accennato relativamente ai flussi di iscrizioni e cessazioni, vale a dire la buona performance delle società di capitale che, infatti, sono cresciute del +3,4%, un valore decisamente superiore a quello dell'intero sistema, anche se in calo rispetto agli ultimi due anni (+4,1% nel 2007 e +3,9% nel 2008).

Al contrario, le ditte individuali si presentano pressoché stazionarie, con un aumento di poco superiore allo zero (+0,3%) che rispecchia le maggiori difficoltà in cui versano le piccole attività imprenditoriali maggiormente esposte alla crisi economica. Bisogna inoltre osservare che, in termini assoluti, sono state quelle più interessate dal fenomeno delle cancellazioni d'ufficio: 5.231 su 8.008 (65% del totale), un dato questo che si rispecchia ampiamente nel calo dello stock delle ditte individuali attive (-5,6%).

Infine, il gruppo residuale delle "altre forme" continua a crescere a ritmi elevati: +3,9%, dovuto prevalentemente alle società cooperative, un universo in continua espansione.

Tabella 8 – Imprese attive per forma giuridica in provincia di Milano
(anni 2006-2009 – valori assoluti)

Forme giuridiche	Valori assoluti			
	2006	2007	2008	2009
Società di capitale	90.061	93.797	103.489	105.757
Società di persone	57.198	54.363	55.750	55.522
Ditte individuali	125.694	120.410	121.491	114.731
Altre forme giuridiche	7.578	7.922	8.429	8.671
Totale	280.531	276.492	289.159	284.681

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Tabella 9 – Tassi di crescita delle imprese attive in provincia di Milano per forma giuridica
(anni 2007-2009 – valori percentuali)

Forme giuridiche	Tassi di crescita		
	2007	2008	2009
Società di capitale	4,1	3,9	3,4
Società di persone	0,8	-0,1	0,3
Ditte individuali	-0,4	0,5	0,3
Altre forme giuridiche	4,7	5,9	3,9
Totale	1,8	2,0	1,7

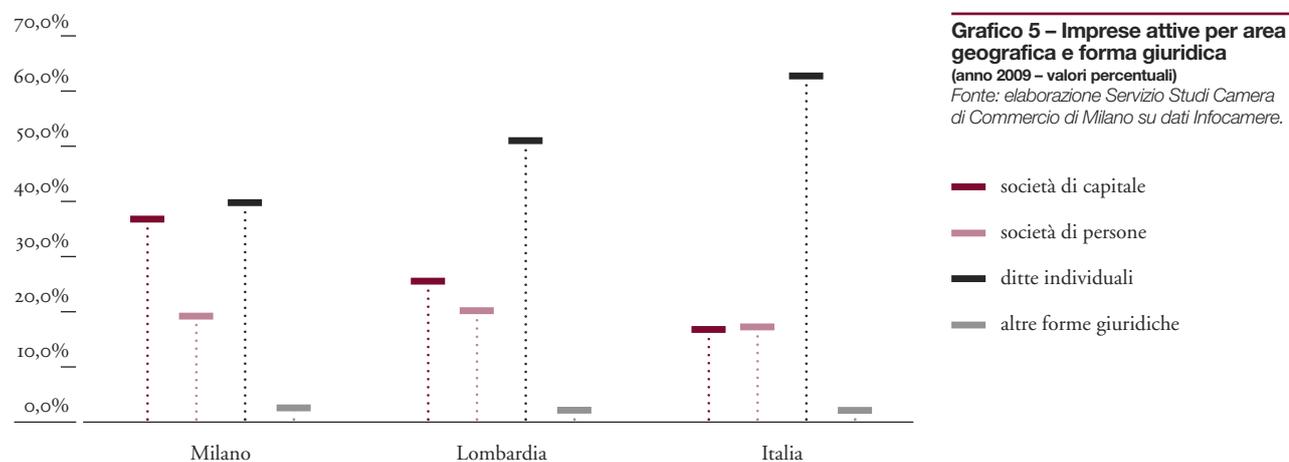
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Dal punto di vista strutturale, la provincia di Milano si caratterizza per la più alta concentrazione di forme societarie sia rispetto alle altre aree territoriali di riferimento sia rispetto alle ditte individuali ridimensionatesi nel tempo. È sintomatico questo, come si è più volte osservato, di un sistema imprenditoriale maturo, più complesso quanto ad assetto organizzativo e contrassegnato dalla presenza di aziende di medie e grandi dimensioni e di gruppi multinazionali.

Le società di capitale e di persone rappresentano più della metà delle imprese attive (56,7%), una quota che continua ad aumentare (era del 51,6% nel 2004). Tra le società, l'incidenza più alta spetta a quelle di capitale, che raggruppano più di un terzo del totale (37%), un valore che si è incrementato negli ultimi cinque anni di quasi sette punti percentuali. Il dato più rilevante è che si tratta di numeri decisamente superiori alla me-

dia lombarda, dove le società di capitale rappresentano solo un quarto del totale, e a quella nazionale (17,1%), nonostante gli aumenti degli ultimi anni.

Il capitalismo diffuso delle ditte individuali continua a caratterizzare il tessuto milanese, con oltre 114 mila unità operanti, pari al 40,3% del totale; più rimarchevole la loro presenza nella regione Lombardia nel suo complesso e nel resto del paese (rispettivamente 51,2% e 63,2%).



La dinamica settoriale

L'analisi per settore merceologico è utile per comprendere quali specializzazioni produttive contraddistinguono la provincia di Milano e quali segmenti hanno contribuito maggiormente all'irrobustimento del sistema imprenditoriale nell'ultimo anno.⁶

Come già nelle ultime due edizioni del presente rapporto, per annullare l'effetto delle imprese non classificate (prive cioè del codice Ateco, ovvero il codice alfanumerico relativo all'attività economica svolta),⁷ che secondo i dati disponibili sono le uniche a mostrare valori in ascesa, si è proceduto a una stima della loro appartenenza ai vari settori, ridistribuendole in base all'incidenza di ognuno di essi sul totale (tabella 11).⁸

Le stime effettuate evidenziano una situazione di difficoltà dell'industria manifatturiera, che ha raccolto nell'anno un calo del -0,1%, peggiorando il risultato del 2008, che già non era stato esaltante (+0,4%), mentre viene confermata la crescita dei servizi (+1,7%) e del commercio (+2%). Infine, le costruzioni si distinguono come il segmento più vitale (+3,1%): nonostante la cattiva congiuntura economica, pare abbia continuato a trainare lo sviluppo imprenditoriale milanese; le poche barriere all'ingresso e il diffuso fenomeno dei subappalti potrebbero spiegare questa potenzialità di espansione dell'edilizia.

Passando all'esame più dettagliato delle varie divisioni che compongono il manifatturiero, si ricorda che esso conta oltre 37 mila aziende operanti, pari al 13% del totale, confermandosi un settore importante dell'economia locale, nonostante il continuo ridimensionamento avvenuto negli ultimi anni sia a causa del distacco della provincia di Monza e Brianza, un territorio tradizionalmente più votato all'industria, sia dei processi di terziarizzazione che interessano le grandi aree urbane. Al suo interno, il sistema moda

6. La classificazione settoriale utilizzata nel presente capitolo è quella relativa ai codici Ateco 2002.

7. Il codice Ateco non viene attribuito alle società al momento dell'iscrizione, ma solo quando denunciano l'inizio dell'attività, pertanto tra le iscritte c'è sempre un numero rilevante di imprese non classificate. Poiché il tasso di crescita viene calcolato utilizzando i dati delle iscrizioni (si ricorda: [iscritte - cessate]/registrate), le non classificate, seppur fisiologiche, producono questi risultati.

8. La ridistribuzione delle imprese non classificate in misura proporzionale al peso che ogni singolo settore presenta rispetto al totale delle attività economiche è una procedura che è stata già utilizzata dall'Unioncamere nazionale nei calcoli per la composizione dei Consigli camerali.

Tabella 10 – Imprese attive per settori di attività economica in provincia di Milano
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Valori assoluti	Incidenza percentuale
Agricoltura, pesca	4.399	1,5
Estrazione di minerali	88	0,0
Attività manifatturiere	37.053	13,0
Energia	427	0,1
Costruzioni	36.803	12,9
Commercio	70.880	24,9
Servizi	129.418	45,5
Imprese non classificate	5.613	2,0
Totale	284.681	100

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Tabella 11 – Tassi di crescita in provincia di Milano calcolati senza e con redistribuzione delle imprese non classificate (n.c.)
(anno 2009 – valori percentuali)

Settori	Tassi di crescita	Tassi di crescita con redistribuzione imprese n.c.
Agricoltura, pesca	-0,2	1,8
Estrazione di minerali	-3,3	-2,9
Attività manifatturiere	-1,3	-0,1
Energia	6,0	11,0
Costruzioni	0,1	3,1
Commercio	-0,4	2,0
Servizi	-0,2	1,7
Imprese non classificate	18,6	-
Totale	1,7	1,7

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

mostra una situazione di stagnazione, con valori di pochissimo superiori allo zero sia per l'industria dell'abbigliamento sia per il tessile (+0,2% per entrambi), mentre i prodotti di pelletteria sono andati un po' meglio (+0,9). L'impressione è che l'anno passato abbia visto rinnovarsi un certo affaticamento del made in Italy, ancora fortemente sottoposto alla competizione internazionale dei paesi con produzioni a basso costo, nonostante i diversi tentativi di riposizionamento su nicchie di qualità.

Il tasso positivo più elevato è quello dell'industria alimentare e delle bevande (+5,3%), che replica il dato del 2008: si tratta di circa 3.200 attività produttive, che costituiscono l'8,8% della manifattura ambrosiana e che già da qualche anno mostrano un certo dinamismo.

Tra le imprese che segnalano valori positivi, seppur tendenti verso il basso, si collocano, infine, quelle specializzate nella fabbricazione di macchine e apparecchiature meccaniche (+0,4%), mentre è negativo l'esito del segmento della fabbricazione e lavorazione dei prodotti di metallo (-0,8%); sono queste due divisioni che rivestono un ruolo assai rilevante all'interno della compagine produttiva, rappresentando il 28% del manifatturiero.

L'industria del legno e della fabbricazione dei mobili palesa una diminuzione delle imprese pari rispettivamente al -1,7% e al -1,2%, rinnovando un trend negativo che dura già da alcuni anni. Infine, si segnala la situazione piuttosto critica del manifatturiero avanzato, con tutti i micro segmenti che lo costituiscono in contrazione, e della chimica, un'altra ripartizione da tradizione robusta (conta circa 1.400 unità), che subisce un calo del -1,6%.

Tabella 12 – Imprese attive del manifatturiero per divisione economica in provincia di Milano e tassi di crescita (calcolati con redistribuzione delle imprese non classificate)
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Divisioni	Imprese Attive		Tassi di crescita
	Valori assoluti	Pesi %	
Industrie alimentari e delle bevande	3.250	8,8	5,3
Industria del tabacco	1	0,0	0,0
Industrie tessili	1.277	3,4	0,2
Confez. articoli vestiario; prep. pellicce	2.471	6,7	0,2
Prep. e concia cuoio; fabbr. artic. viaggio	1.027	2,8	0,9
Ind. legno, esclusi mobili; fabbr. in paglia	1.049	2,8	-1,7
Fabbric. pasta-carta, carta e prod. di carta	522	1,4	-0,2
Editoria, stampa e riprod. supp. registrati	4.288	11,6	-0,4
Fabbric. coke, raffinerie, combust. nucleari	70	0,2	-0,9
Fabbric. prodotti chimici e fibre sintetiche	1.393	3,8	-1,6
Fabbric. artic. in gomma e mat. plastiche	1.221	3,3	-1,2
Fabbric. prodotti lavoraz. min. non metallif.	837	2,3	-1,1
Produzione di metalli e loro leghe	483	1,3	-1,3
Fabbric. e lav. prod. metallo, escl. macchine	6.237	16,8	-0,8
Fabbric. macchine e appar. mecc., install.	4.137	11,2	0,4
Fabbric. macchine per uff., elaboratori	358	1,0	-1,0
Fabbric. di macchine e appar. elettr. n.c.a.	1.966	5,3	-0,5
Fabbric. appar. radiotel. e app. per comunic.	685	1,8	-0,3
Fabbric. appar. medicali, precis., strum. ottici	2.277	6,1	-1,3
Fabbric. autoveicoli, rimorchi e semirim.	221	0,6	-2,1
Fabbric. di altri mezzi di trasporto	254	0,7	1,4
Fabbric. mobili; altre industrie manifatturiere	2.876	7,8	-1,2
Recupero e preparaz. per il riciclaggio	153	0,4	3,5
Totale manifatturiero	37.053	100	-0,1

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Milano si conferma economia significativamente terziarizzata: conta più di 129 mila imprese, che rappresentano quasi la metà di quelle operanti (il 45,5%); se si include il commercio, si arriva a oltre 200 mila, pari al 70% del totale. Decisamente più contenuta è l'incidenza del terziario (senza commercio) a livello lombardo e nazionale (rispettivamente il 36% e il 28%).

Nel comparto, una delle divisioni più importanti è costituita dalle attività immobiliari, noleggio, informatica e ricerca, che raggruppa 76 mila aziende (quasi la metà di quelle lombarde e più del 12% delle italiane) e che nel 2009 ha registrato un'espansione del +1,5%. Si tratta dei servizi professionali: informatica, ricerca e sviluppo, consulenza, marketing e pubblicità; attività a elevato valore aggiunto, innovative e orientate al mercato, che hanno permesso a Milano di conquistare una solida leadership nazionale e internazionale.

Per quanto riguarda gli altri servizi, l'intermediazione monetaria e finanziaria, nonostante gli strascichi della crisi mondiale che ha investito il risparmio, mostra un incremento del +2%, ascrivibile quasi interamente alle attività ausiliari dell'intermediazione finanziaria (amministrazione dei mercati, gestione di titoli e fondi comuni, attività dei cambiavalue e dei promotori finanziari).

Positivi anche trasporti, magazzinaggio e comunicazioni (+0,6%), che concentrano 15 mila imprese; un risultato questo legato però esclusivamente alle poste (i corrieri) e alle

Tabella 13 – Imprese attive del terziario (servizi più commercio) per settori e divisioni economiche in provincia di Milano e tassi di crescita (calcolati con redistribuzione delle imprese non classificate)
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Divisioni	Imprese Attive		Tassi di crescita
	Valori assoluti	Pesi %	
Commercio ingrosso e dettaglio	70.880	35,4	2,0
Comm. manut. e rip. autov. e motocicli	6.962	3,5	0,6
Comm. ingr. e interm. del comm. escl. autov.	34.251	17,1	1,7
Comm. dett. escl. autov; rip. beni pers.	29.667	14,8	2,7
Alberghi e ristoranti	13.034	6,5	2,7
Trasporti, magazzinaggio e comunicaz.	15.178	7,6	0,6
Trasporti terrestri; trasp. mediante condotta	10.446	5,2	0,1
Trasporti marittimi e per vie d'acqua	40	0,0	-0,8
Trasporti aerei	44	0,0	-6,6
Attività ausiliarie dei trasp.; ag. viaggi	3.301	1,6	-0,7
Poste e telecomunicazioni	1.347	0,7	9,0
Intermediaz. monetaria e finanziaria	8.367	4,2	2,0
Interm. mon. e finanz. (escl. assic. e fondi p.)	2.417	1,2	0,4
Assic. e fondi pens. (escl. ass. soc. obbl.)	226	0,1	-2,6
Attività ausil. intermediazione finanziaria	5.724	2,9	3,0
Attiv. immob., noleggio, inform., ricerca	76.066	38,0	1,5
Attività immobiliari	34.502	17,2	0,2
Noleggio macch. e attrezz. senza operat.	961	0,5	0,4
Informatica e attività connesse	8.841	4,4	2,3
Ricerca e sviluppo	448	0,2	0,5
Altre attività professionali e imprendit.	31.314	15,6	2,7
Pubbl. amm. e difesa; assic. sociale obbligatoria	16	0,0	0,0
Istruzione	1.354	0,7	1,5
Sanità e altri servizi sociali	1.844	0,9	0,3
Altri servizi pubblici, sociali e personali	13.558	6,8	3,7
Smaltim. rifiuti solidi, acque scarico e sim.	204	0,1	0,6
Attività organizzazioni associative n.c.a.	78	0,0	-2,0
Attività ricreative, culturali sportive	4.198	2,1	3,5
Altre attività dei servizi	9.079	4,5	3,9
Totale terziario	200.298	100	1,8

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

telecomunicazioni (fisse, mobili, provider, gestione di reti di trasmissione di programmi radiotelevisivi, trasmissione dati ecc.), cresciuti notevolmente (+9%).

Gli imprenditori immigrati

Le imprese gestite da cittadini immigrati, dopo anni di accrescimento, hanno segnato nel 2009 una battuta d'arresto: -4,1% la variazione percentuale rispetto all'anno precedente; sono calate anche le ditte con titolare comunitario (-1,8%), la cui rilevanza però è assai più ridotta (2.964, pari al 14,3% del totale straniero) se paragonata a quella delle extracomunitarie, che ammontano, infatti, a oltre 17 mila unità.

Questo dato va però preso con cautela, perché su di esso ha inciso fortemente l'eleva-

to numero di cancellazioni d'ufficio effettuate nel 2009 che, come già ricordato, hanno interessato oltre 5 mila ditte individuali; purtroppo, non è possibile quantificare quante tra queste siano gestite da titolari stranieri, né calcolare un tasso di crescita che tenga conto di tali cessazioni, annullandone l'effetto. Inoltre, se si prendono in considerazione anche le altre cariche assunte dai cittadini non comunitari (non solo titolari di ditte individuali, ma anche amministratori, soci, rappresentanti legali ecc. nelle altre tipologie d'impresa), è possibile osservare una diminuzione della loro presenza solo nelle ditte individuali e non nelle altre forme giuridiche; se ne può desumere, da un lato, che non ci sia una generale riduzione dell'iniziativa imprenditoriale di questi soggetti e, dall'altro, che molte delle ditte individuali ormai non più operative e sottoposte alle operazioni di "pulizia" siano state proprio quelle gestite da extracomunitari.

È chiaro che gli interventi di tipo amministrativo hanno senza dubbio influenzato questi risultati, ma rimane il fatto che le piccole e le microimprese sembrano attraversare un momento di reale difficoltà, come già osservato sul fronte della nati-mortalità, e che quindi bisogna tenere alta la guardia.

A prescindere dal risultato del 2009, si ricorda che quella degli imprenditori etnici rimane una realtà produttiva ben consolidata, che ha fornito un contributo importante al rinvigorismento del nostro tessuto imprenditoriale. Basti pensare che in cinque anni il loro numero è aumentato del 30%, arrivando a rappresentare il 15% del totale delle ditte individuali, e di oltre il 50% in Italia e in Lombardia.

Per quanto riguarda le nazionalità maggiormente diffuse, tra le comunitarie spiccano ancora una volta i rumeni, che tra l'altro, in controtendenza rispetto alla media, aumentano, seguiti da tedeschi e francesi. Invece, tra quelli provenienti dai paesi extracomunitari primeggiano gli egiziani e i cinesi, che continuano a svilupparsi a tassi elevati (+7,3%), i marocchini e gli albanesi.

Tabella 14 – Ditte individuali con titolare straniero per area geografica
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Nazionalità comunitaria				Nazionalità extracomunitaria			
	Valori assoluti	Percentuale sul totale ditte individuali	Variazioni percentuali		Valori assoluti	Percentuale sul totale ditte individuali	Variazioni percentuali	
	2009	2009	2009/2008	2009/2004	2009	2009	2009/2008	2009/2004
Bergamo	908	1,9	8,4	92,4	4.220	8,8	5,8	67,8
Brescia	1.350	2,2	9,2	109,0	6.326	10,2	6,2	66,4
Como	518	2,1	5,7	87,0	2.268	9,2	7,9	90,1
Cremona	721	4,1	9,6	168,0	1.523	8,7	8,1	86,6
Lecco	242	1,8	0,0	92,1	840	6,3	1,9	64,4
Lodi	360	3,7	2,3	162,8	1.014	10,3	5,4	97,7
Mantova	460	1,8	7,5	118,0	2.605	10,3	4,9	69,9
Milano	2.964	2,6	-1,8	49,5	17.761	15,5	-4,1	30,8
Monza e Brianza	890	2,7	8,8	119,8	2.582	7,9	7,8	68,8
Pavia	1.008	3,3	7,1	188,8	2.074	6,7	6,3	101,2
Sondrio	64	0,7	6,7	33,3	487	5,0	8,0	60,7
Varese	852	2,5	2,3	91,0	3.285	9,8	2,8	66,0
Lombardia	10.337	2,5	4,3	92,5	44.985	10,7	1,7	53,5
Nord-Ovest	21.220	2,7	5,8	101,7	74.014	9,4	3,6	58,4
Nord-Est	14.872	2,3	1,5	55,8	56.636	8,6	2,7	53,6
Italia	72.520	2,2	4,2	66,9	249.429	7,5	4,2	54,0

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Tabella 15 – Ditte individuali con titolare straniero per principali paesi di nascita
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Paesi di nascita	Anno 2009		Variazioni percentuali		Anno 2009 Pesì %	
	Valori assoluti	Peso % sul totale paesi	2009/2008	2009/2004	Maschi sul totale	Comune Milano su totale provincia
Romania	1.839	8,9	2,6	137,3	87,9	36,5
Germania	295	1,4	-9,2	-11,4	72,5	40,7
Francia	233	1,1	-10,4	-17,1	67,8	57,5
Bulgaria	149	0,7	0,7	50,5	73,8	39,6
Polonia	89	0,4	1,1	45,9	53,9	52,8
Gran Bretagna	88	0,4	-15,4	-24,8	61,4	58,0
Belgio	58	0,3	-4,9	-4,9	60,3	46,6
Spagna	47	0,2	-13,0	-11,3	40,4	68,1
Altri Paesi UE	166	0,8	-10,8	-18,2	48,2	60,8
Totale UE	2.964	14,3	-1,8	49,5	78,8	41,9
Egitto	4.462	21,5	-5,7	45,1	96,1	68,4
Cina	3.185	15,4	7,3	45,4	57,0	71,8
Marocco	1.455	7,0	-4,9	36,9	88,2	52,6
Albania	1.077	5,2	2,6	106,7	90,7	25,2
Perù	938	4,5	-8,1	23,1	73,2	66,4
Ecuador	692	3,3	-0,3	87,5	77,5	57,7
Bangladesh	677	3,3	-5,7	20,7	94,8	92,0
Senegal	511	2,5	-16,1	-18,9	96,9	64,2
Brasile	421	2,0	-4,3	48,2	74,3	56,8
Tunisia	391	1,9	-15,9	9,2	91,0	40,7
Pakistan	351	1,7	-12,0	3,8	96,0	46,4
Svizzera	263	1,3	-5,4	-14,9	76,8	44,1
Sri Lanka	262	1,3	-2,2	44,8	78,6	84,7
Argentina	236	1,1	-10,6	-15,7	78,4	50,8
Serbia e Montenegro	200	1,0	-14,9	-23,1	74,0	53,5
Filippine	194	0,9	2,6	47,0	61,9	83,5
Siria	147	0,7	-6,4	24,6	96,6	37,4
Turchia	138	0,7	-2,1	42,3	92,0	68,1
Iran	103	0,5	-18,9	-31,3	90,3	70,9
Ex URSS	387	1,9	7,8	144,9	45,7	50,9
Altri paesi extracomunitari	1.671	8,1	-11,1	-3,9	70,0	60,8
Totale paesi extracomunitari	17.761	85,7	-4,1	30,8	80,5	62,3
Totale paesi	20.725	100	-3,8	33,2	80,3	59,4

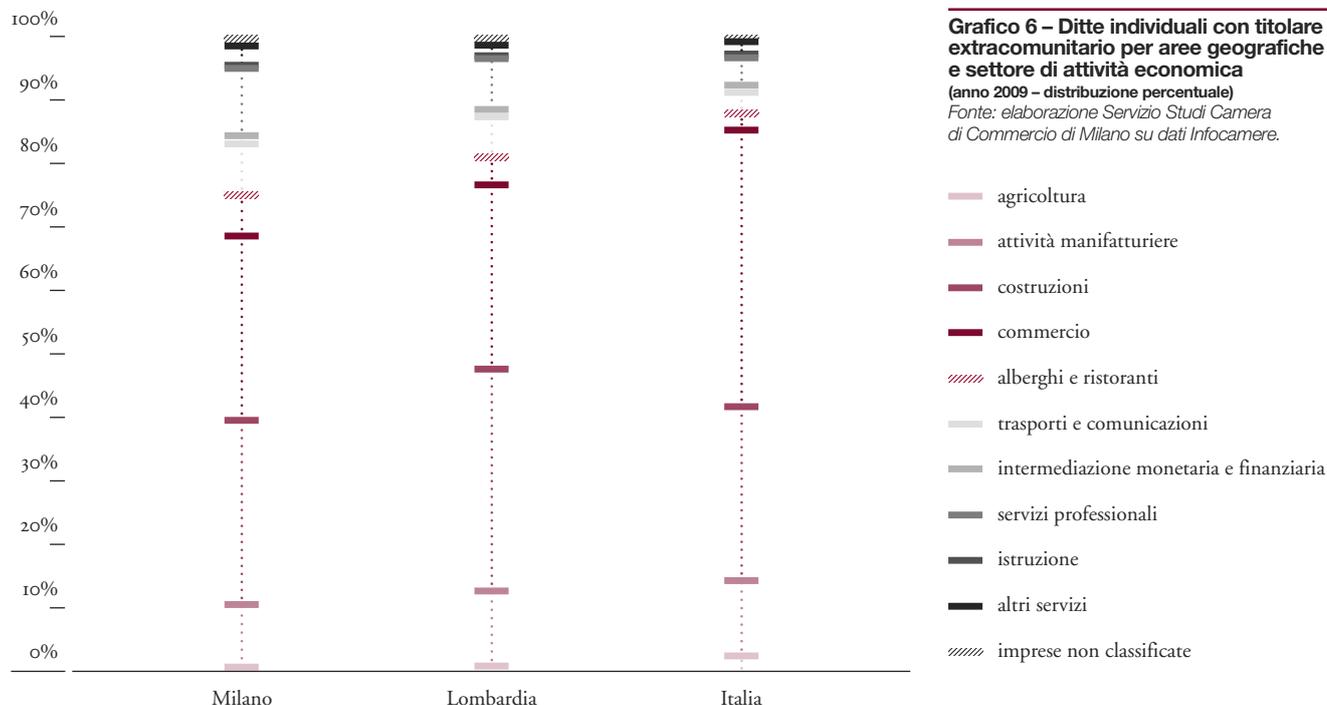
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

A livello settoriale, l'iniziativa economica dei cittadini extracomunitari si concentra soprattutto nei servizi, nel commercio e nelle costruzioni.

Nel terziario operano complessivamente più di 10 mila imprenditori, che rappresentano il 59,4% del totale (dato in salita); all'interno del comparto, il commercio fa la parte del leone, con una quota pari al 29%, seguito dai servizi professionali (11%) e dalle attività di trasporti, magazzinaggio e comunicazioni (8,5%).

Nell'ultimo anno, il terziario ha subito un calo del -3%, su cui ha pesato molto l'andamento negativo di trasporti (-13,5%) e del commercio (-5,5%); in controtendenza il settore della ristorazione, che ha segnato un aumento del +16%.

Le ditte attive nell'edilizia sono invece più di 5 mila (29%); il loro numero è però decisamente in calo (-4,7%). Infine, considerevole è il peso delle ditte extracomunitarie nell'industria manifatturiera: 1.786, pari al 10% del totale; anch'esse in sofferenza rispetto al 2008 (-6,1%).



I risultati del primo trimestre del 2010

I dati del periodo gennaio-marzo 2010 confermano la dinamica espansiva delle imprese milanesi, che registrano un miglioramento rispetto a quanto successo nello stesso trimestre di un anno fa, quando la crescita era stata praticamente nulla (+0,04%).

In particolare, le nuove iscrizioni sono state 6.783, con un aumento rispetto allo stesso periodo del 2009 di 134 unità, mentre le cessazioni, pari a 6.132, sono state caratterizzate da una flessione (-384); il saldo risulta pertanto positivo per 651 unità. Si tratta di dati interessanti, che testimoniano la persistente propensione all'iniziativa economica e la contemporanea capacità di tenuta del sistema imprenditoriale. In termini percentuali, si registra un tasso di crescita del +0,2%, tendenzialmente in linea con i valori degli anni pre-crisi.

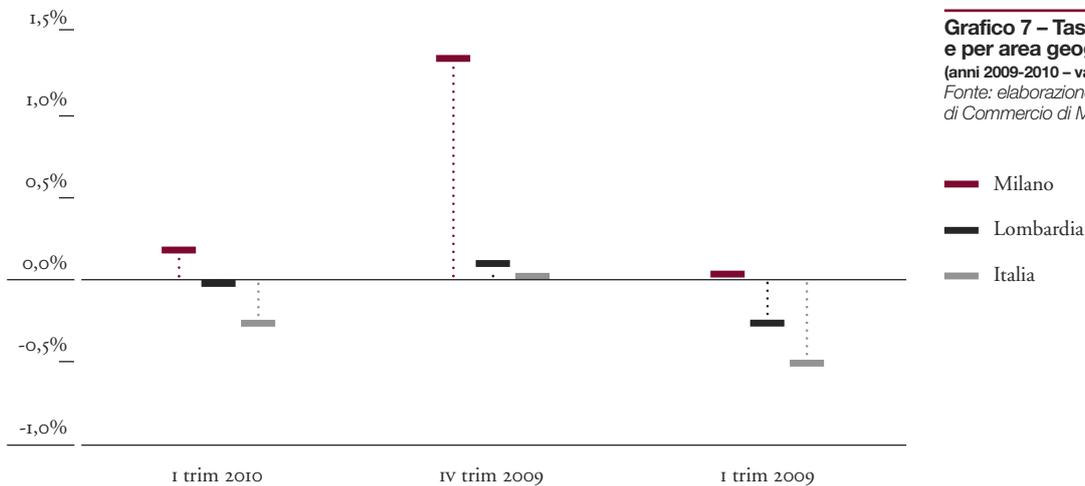
Rimane invece più difficile la situazione nelle altre aree territoriali di riferimento, con la Lombardia che presenta un saldo negativo tra iscritte e cessate, seppur piccolo (-88 unità), e l'Italia che perde più di 16 mila imprese; i rispettivi tassi sono dunque in decrescita: -0,01% e -0,27%, sebbene questi risultati migliorino quanto fatto segnalare nel primo trimestre dello scorso anno (-0,26% e -0,50%), il che fa sperare in un possibile ritorno alla stabilità nel corso dei prossimi mesi, ipotesi supportata anche dall'aumento delle iscrizioni e dalla parallela flessione delle chiusure, nonostante i saldi rimangano negativi.

In questo quadro, lo stock delle imprese registrate nella provincia di Milano si posiziona sul valore di 356.858 unità, mentre le attive ammontano a 284.096.

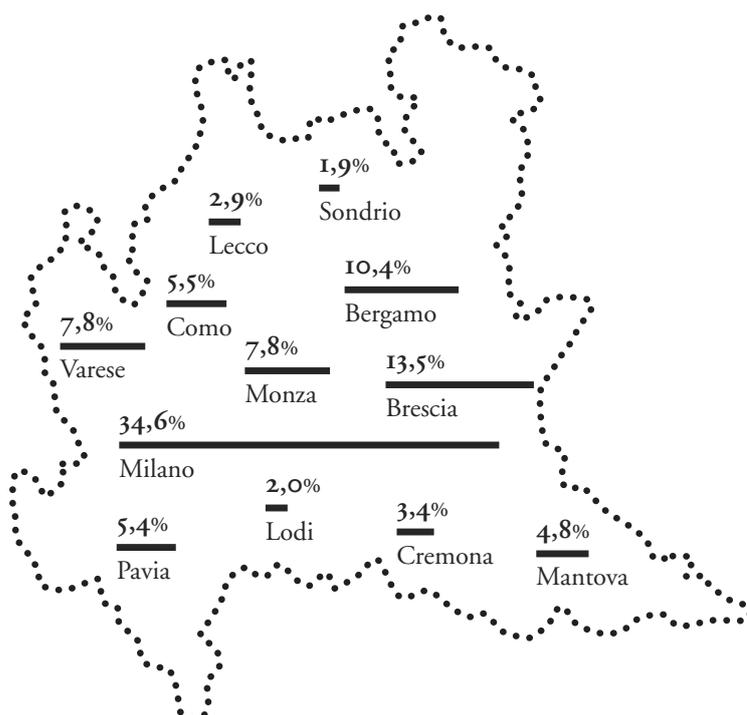
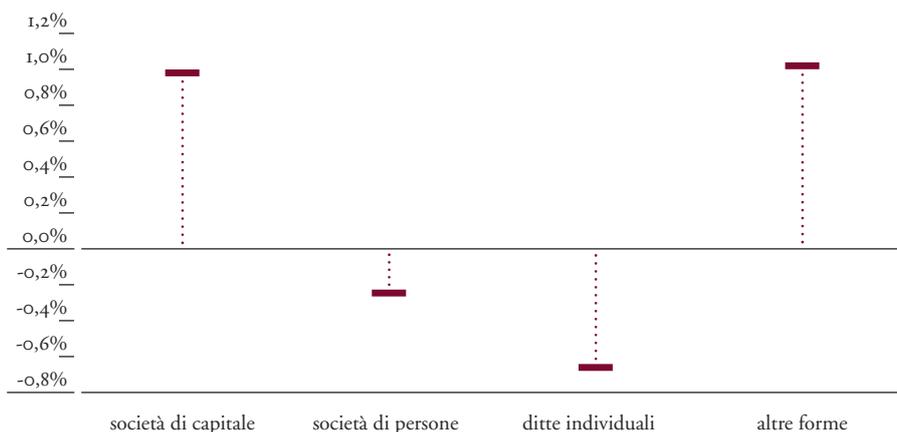
Tabella 16 – Saldi e tassi di crescita per area geografica
(I trimestre 2010 – valori assoluti e percentuali)

Aree Geografiche	Saldi (iscritte - cessate)	Tassi di crescita
Milano	651	0,18
Lombardia	-88	-0,01
Nord-Ovest	-5.792	-0,48
Nord-Est	-2.144	-0,13
Italia	-16.181	-0,27

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.



Relativamente alle forme giuridiche, anche in questo inizio d'anno le ditte individuali si confermano come più fragili, presentando infatti un saldo negativo tra iscritte e cessate di -808 unità e un tasso di decrescita del -0,66%. Al contrario, le società di capitale e le altre forme mostrano dati positivi, in particolare le prime, con un saldo attivo di +1.498 unità e un tasso di crescita decisamente superiore rispetto a quello dell'intero sistema (+1%).



Il comparto artigiano

di Federica Flaminio*

Un microcosmo di circa 67.400 imprese, che rappresentano il 23,7% dell'intero sistema imprenditoriale milanese, il 25,4% delle artigiane lombarde e il 4,6% di quelle italiane. Questi i numeri dell'artigianato nella nostra provincia al 31 dicembre 2009; un settore che continua a mantenere il suo primato regionale in valori assoluti: un'impresa artigiana lombarda su quattro, infatti, è localizzata a Milano.

Tuttavia la presenza artigiana non caratterizza in maniera peculiare lo scenario economico locale: se si analizza infatti l'incidenza delle artigiane sul totale delle imprese attive in ogni provincia, ecco che Milano, con il suo 23,7%, si posiziona come fanalino di coda rispetto agli altri capoluoghi lombardi, dove il loro peso sfiora anche il 40% – come avviene a Como, Bergamo e Lecco (tabella 1). Tale evidenza tuttavia non stupisce: è storia nota che Milano sia caratterizzata da una vocazione terziaria più che artigiana, in quanto localizzazione privilegiata di multinazionali e di imprese dalla struttura complessa.

L'analisi delle variabili di stock e di flusso fornisce interessanti spunti e mette in luce gli effetti che l'attuale momento congiunturale negativo sta producendo sulla realtà artigiana.

La presenza di imprese artigiane a Milano è la più bassa degli ultimi cinque anni (tabella 2) e questa importante flessione è indubbiamente sintomo delle difficoltà che tali attività produttive stanno riscontrando per restare sul mercato in una fase economica sfavorevole. Per la corretta interpretazione del dato, tuttavia, non si può prescindere dal fenomeno delle cancellazioni d'ufficio, che nel 2009 sono state pari a 1.046 unità.

Dall'interpretazione delle variabili di flusso, inoltre, si riscontra un turnover quasi nullo per l'artigianato milanese: il saldo finale tra le iscrizioni e le cancellazioni, seppur leggermente positivo (si parla di 5.435 nuove imprese a fronte di 5.425 cessazioni), è infatti prossimo allo zero. Nel 2009, dunque, il comparto sembra essere caratterizzato da assoluta stazionarietà; tali conclusioni sono confermate anche dall'analisi dei tassi demografici, in cui la medesima variazione del tasso di natalità e di mortalità (entrambi pari al 7,6%) ha determinato un tasso di crescita nullo.

La non positività di questo dato viene ridimensionata nel momento in cui si confronta con i risultati delle altre province, della Lombardia e dell'Italia. Milano, infatti, evidenzia una performance migliore rispetto alla media regionale (-1%) e nazionale (-1,1%) ed è l'unica provincia a non aver registrato un tasso di crescita negativo (grafico 1). Contrazioni nella crescita sono state registrate, infatti, da tutte le altre province lombarde, con un range che varia dal -0,3% di Como e Monza e Brianza al -4,8% di Varese.

* Federica Flaminio – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

Tabella 1 – Imprese artigiane per area geografica
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Aree Geografiche	Valori assoluti	Iscritte	Cessate ¹	Tassi di			% artigiane sul totale imprese
				natalità	mortalità	crescita	
Milano	67.372	5.435	5.425	7,6	7,6	0,0	23,7
Bergamo	33.909	2.334	2.740	6,8	8,0	-1,2	39,5
Brescia	38.332	2.861	3.049	7,4	7,9	-0,5	34,7
Como	17.892	1.338	1.395	7,4	7,7	-0,3	39,9
Cremona	10.239	843	932	8,2	9,0	-0,9	36,0
Lecco	9.579	603	697	6,2	7,2	-1,0	39,4
Lodi	6.295	481	521	7,5	8,2	-0,6	38,8
Mantova	13.912	978	1.244	6,9	8,8	-1,9	35,3
Monza e Brianza	23.294	1.760	1.829	7,5	7,8	-0,3	36,1
Pavia	15.859	1.253	1.426	7,8	8,9	-1,1	35,2
Sondrio	5.148	302	405	5,7	7,7	-2,0	33,2
Varese	23.470	1.794	2.991	7,2	12,1	-4,8	36,7
Lombardia	265.301	19.982	22.654	7,3	8,3	-1,0	32,2
Nord-Ovest	452.283	35.464	38.845	7,7	8,4	-0,7	32,3
Nord-Est	345.238	24.428	30.944	6,9	8,8	-1,8	31,8
Italia	1.465.949	108.542	124.456	7,3	8,3	-1,1	27,7

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Tabella 2 – Imprese attive e tassi di crescita per area geografica
(anni 2005-2009 – valori assoluti e percentuali)

Aree geografiche	Valori assoluti					Tassi di crescita				
	2005	2006	2007	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009
Milano	69.985	70.146	69.723	70.579	67.372	-0,2	0,4	0,2	1,4	0,0
Lombardia	264.020	265.727	269.399	271.354	265.301	0,6	0,7	1,5	0,8	-1,0
Italia	1.463.532	1.471.445	1.482.452	1.486.559	1.465.949	0,9	0,7	0,8	0,4	-1,1

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

Gli elevati flussi di natalità e mortalità del sistema artigiano consentono di mettere in luce al contempo la vivacità del comparto ma anche la sua fragilità: se l'ingresso di molte artigiane è favorito da ridotte barriere in entrata, è pur vero che riescono con fatica a rimanere sul mercato a causa di criticità intrinseche che le rendono più vulnerabili delle imprese degli altri comparti.

Dall'analisi per settori economici di attività, appare evidente come le imprese artigiane siano particolarmente diffuse nell'edilizia (24.510 unità, circa il 36% del totale), nei servizi (21.550 unità, pari al 32%) e nel manifatturiero (15.770 unità, pari a un'incidenza del 23,4%).

Analizzando inoltre la composizione dettagliata delle artigiane operanti nel segmento dei servizi, in linea con quanto osservato lo scorso anno, sono le imprese logistiche che continuano a rappresentarne la quota maggiore (8.674 unità, per un peso relativo pari al 40,3% del totale), seguite a loro volta da quelle di carattere pubblico, sociale e personale (7.319, pari al 34%) e infine dalle attività immobiliari, di noleggio, informatica e ricerca (5.356, circa il 25%).

È interessante notare come il ridimensionamento quantitativo che ha interessato il comparto artigiano rispetto al 2008 non si sia spalmato uniformemente sui settori di at-

1. Cessate al netto delle cancellate d'ufficio.

Grafico 1 – Quota regionale e tasso di crescita delle imprese attive per provincia

(anno 2009 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

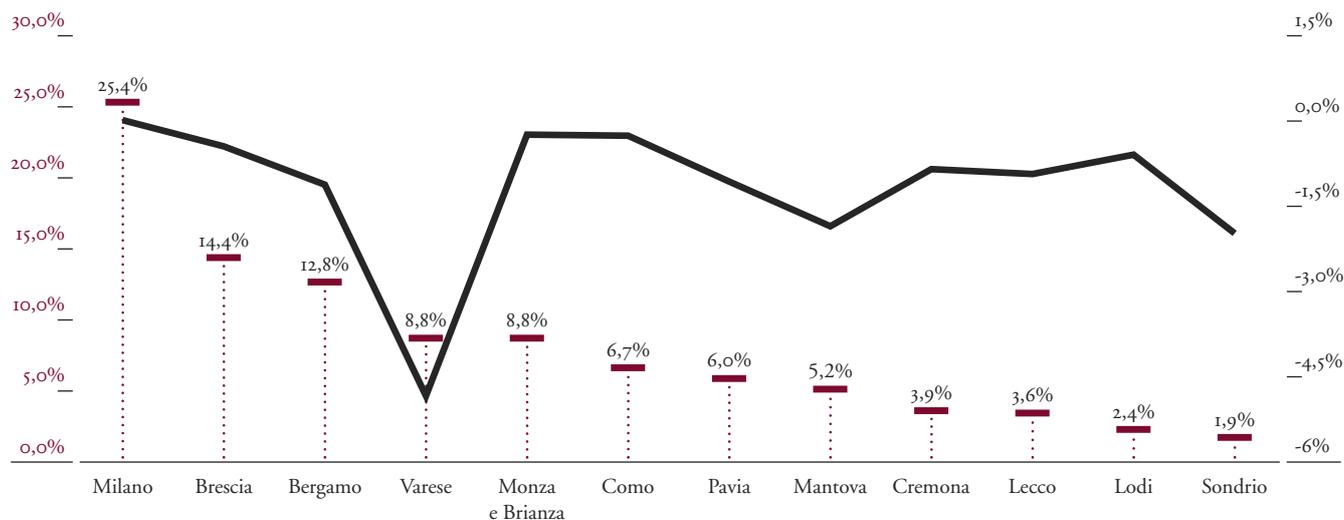


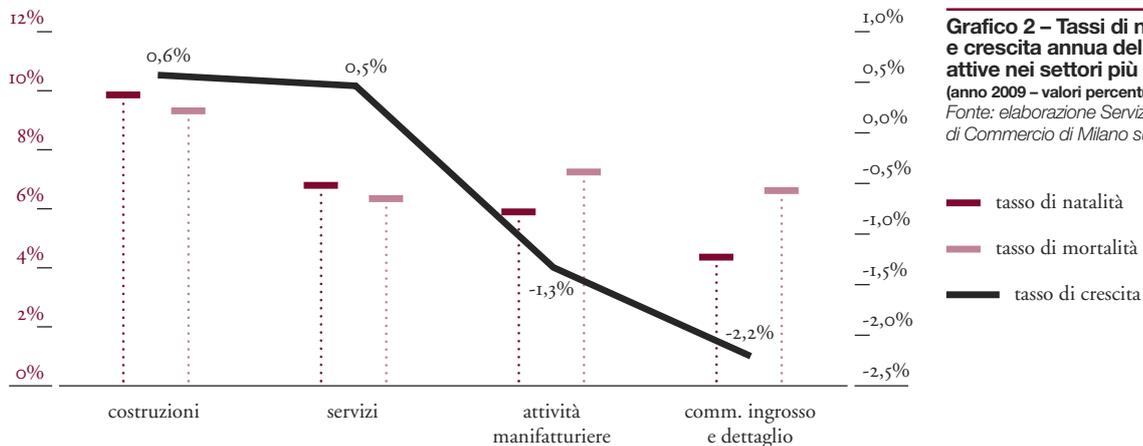
Tabella 3 – Imprese artigiane attive e tassi di natalità, mortalità e crescita per settore di attività economica in provincia di Milano
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Settori	Valori assoluti	Pesi %	Tassi di			% artigiane sul totale imprese
			natalità	mortalità	crescita	
Agricoltura, caccia e silvicoltura	646	1,0	10,1	5,6	4,5	14,7
Estrazione di minerali	2	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Attività manifatturiere	15.770	23,4	6,0	7,3	-1,3	42,6
Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua	6	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4
Costruzioni	24.510	36,4	9,6	9,0	0,6	66,6
Comm. ingr. e dett.; rip. beni pers. e per la casa	4.334	6,4	4,5	6,8	-2,3	6,1
Servizi	21.550	32,0	6,9	6,4	0,5	16,7
Alberghi e ristoranti	116	0,5	0,7	16,9	-16,2	0,9
Trasporti, magazzinaggio e comunicaz.	8.674	40,3	5,5	5,9	-0,4	57,2
Attiv. immob., noleggio, informat., ricerca	5.356	24,9	10,7	7,7	3,0	7,0
Sanità e altri servizi sociali	85	0,4	0,0	1,1	-1,1	4,6
Altri servizi pubblici, sociali e personali	7.319	34,0	6,0	6,0	0,0	31,4
Imprese non classificate	554	0,8	14,1	7,1	7,1	9,9
Totale	67.372	100	7,6	7,6	0,0	23,7

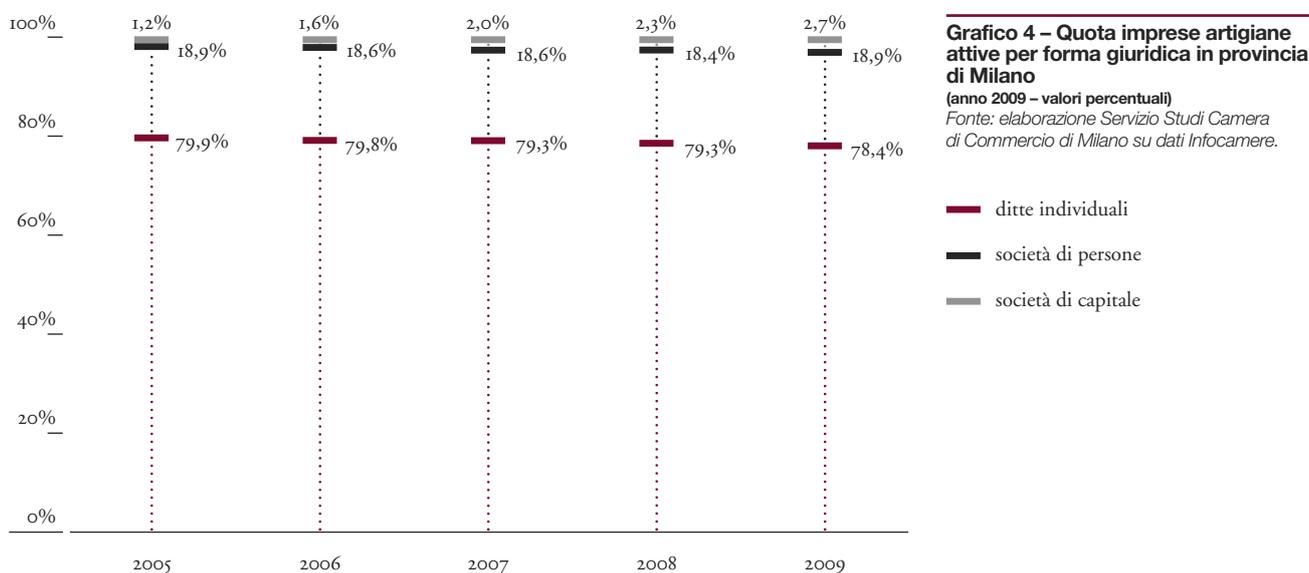
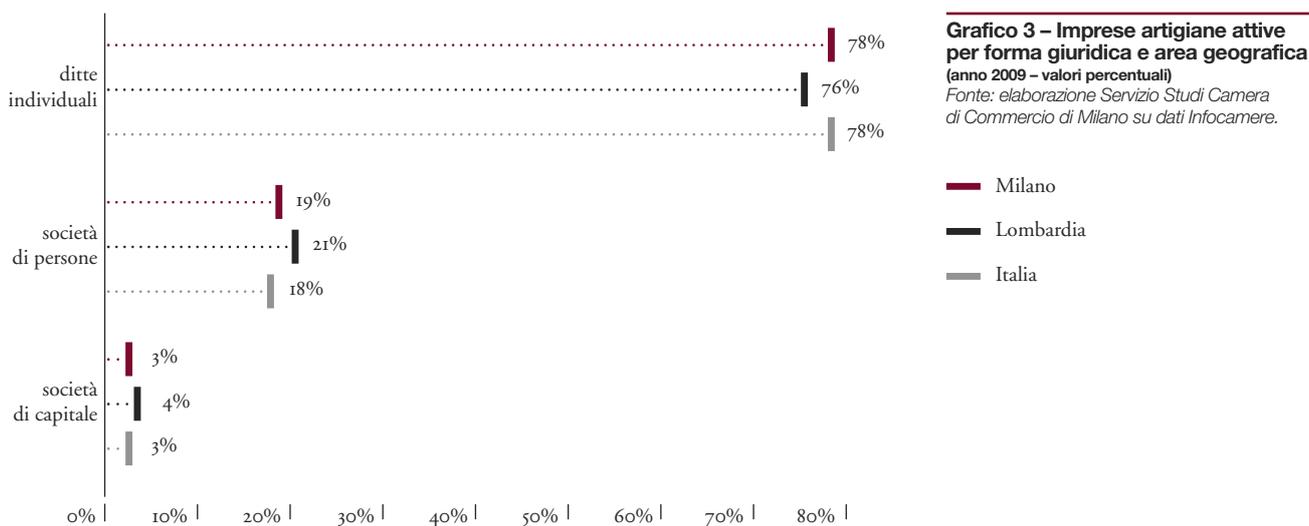
Fonte: elaborazione Servizio Studi Camera di Commercio di Milano su dati Infocamere.

tività economica in cui le imprese operano. Dai dati esaminati emerge che nel 2009 le contrazioni più significative sono state registrate dal segmento manifatturiero e da quello del commercio all'ingrosso e al dettaglio, che hanno subito un brusco rallentamento del -1,3% e del -2,3%. Dall'altro lato, invece, le costruzioni e i servizi hanno registrato un tasso di crescita positivo rispettivamente dello 0,6% e dello 0,5%, generato da un tasso di natalità più elevato, seppur per pochi decimi percentuali (grafico 2).

Ulteriori peculiarità delle imprese artigiane emergono dall'analisi per forma giuridica. Numericamente parlando, a Milano le ditte individuali artigiane si attestano intorno al 78% del totale. Un restante 19% è costituito poi da società di persone, mentre le società di capitale presenti sono circa il 3%. I dati milanesi per il 2009, che seguono la tendenza generale regionale e italiana, sono in linea con il trend registrato negli ultimi anni:



dal 2005, infatti, le imprese artigiane sono essenzialmente ditte individuali (grafici 3 e 4). Questo è uno dei motivi per cui il comparto artigiano milanese può essere associato a una costellazione di piccole imprese di limitate dimensioni e soprattutto a caratterizzazione familiare. È bene sottolineare, comunque, che negli ultimi cinque anni si sta assistendo a un lento ma costante incremento del numero delle artigiane che scelgono come forma societaria quella della società di capitale, a riprova del fatto che diventano necessari modelli organizzativi più complessi per operare in mercati sempre più globali e instabili.



Le imprese familiari

di Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Denny De Angelis*

Premessa metodologica

Il presente contributo è stato predisposto al fine di poter fornire un quadro di sintesi sulle caratteristiche delle imprese a controllo familiare localizzate nella provincia di Milano e di far emergere l'esistenza di eventuali differenze significative tra le caratteristiche delle imprese familiari localizzate in tale area geografica e il profilo medio della totalità delle imprese familiari monitorate dall'Osservatorio AUB, promosso da AIdAF-Associazione Italiana delle Aziende Familiari, Unicredit Private e Corporate Banking e Università Bocconi.¹ In particolare, tali analisi fanno riferimento alla seconda edizione dell'Osservatorio AUB, relativa alle imprese familiari italiane che, al termine dell'esercizio 2008, presentavano un fatturato superiore ai 50 milioni di euro.²

Il processo di selezione delle imprese qui analizzate è stato realizzato a partire dalla popolazione di 1.832³ imprese della provincia di Milano, anch'esse con fatturato superiore ai 50 milioni di euro. La metodologia su cui si è basato tale processo è stata definita al fine di evitare duplicazioni di conteggio e consentire di indagare le caratteristiche dell'assetto di governo del livello societario nel quale vengono effettivamente prese le decisioni strategiche.⁴ L'applicazione di tale metodologia ha condotto all'individuazione, nella provincia di Milano, di 391⁵ imprese familiari.

Il profilo delle imprese familiari milanesi

La provincia di Milano, nel contesto del nostro paese, ha tradizionalmente rappresentato un territorio a elevata concentrazione industriale; nel corso del 2008, per esempio, le imprese della provincia di Milano hanno generato una ricchezza pari al 23,6% del valore complessivo della produzione industriale italiana.⁶

Dai dati dell'Osservatorio AUB emerge in modo piuttosto chiaro una sostanziale difformità del tessuto imprenditoriale della provincia milanese rispetto al resto del paese; in particolare, in tale area geografica si rileva una maggiore presenza di filiali di imprese multinazionali (46,2% nel milanese contro il 24% della media nazionale) e una minore

* Guido Corbetta – professore di Strategia delle aziende familiari (cattedra AIdAF-Alberto Falck) presso l'Università Bocconi; Alessandro Minichilli – assistant professor (cattedra AIdAF-Alberto Falck) presso l'Università Bocconi; Denny De Angelis – collaboratore (cattedra AIdAF-Alberto Falck) presso l'Università Bocconi.

1. Sono state considerate familiari le società controllate almeno al 50% (se non quotate) e al 25% (se quotate) da una o due famiglie, anche per mezzo di un'entità giuridica riconducibile al controllo familiare.

2. I risultati della prima edizione dell'Osservatorio AUB sono stati presentati nell'ottobre 2009 e i dati in esso contenuti si riferivano alle imprese familiari italiane che, al termine dell'esercizio 2007, risultavano aver generato un fatturato superiore ai 50 milioni di euro. Grazie al lavoro di arricchimento del database dell'Osservatorio AUB realizzato nel corso del 2009, la seconda edizione si è caratterizzata – rispetto alla prima – per la disponibilità di un set più ampio di informazioni riguardo la governance delle imprese monitorate e per una copertura cronologica che si estende al periodo 2000-2008.

3. L'analisi è stata realizzata su 1.832 aziende delle 1.954 totali al di sopra dei 50 milioni di euro, poiché di 122 aziende non si hanno informazioni circa l'assetto proprietario (fonte: AIDA).

4. In particolare, la metodologia utilizzata si è basata sulla considerazione delle società capogruppo nel caso di gruppi monobusiness e delle società controllate nel caso di gruppi multibusiness.

5. L'esistenza di uno scostamento tra il numero di imprese monitorate nella prima (421) e nella seconda edizione dell'Osservatorio AUB (391) risulta discendere dalla convergenza di diversi fattori che hanno congiuntamente determinato la variazione del numero di imprese. Tali fattori sono: 1) l'istituzione della nuova Camera di Commercio di Monza e Brianza, che ha comportato una riduzione del numero di imprese registrate presso la Camera di Commercio di Milano; 2) la variazione del fatturato d'esercizio di un certo numero di imprese, che ne ha determinato l'entrata/uscita dal perimetro di riferimento dell'Osservatorio AUB (fatturato superiore ai 50 milioni di euro); 3) l'attivazione da parte di alcune imprese, nel corso del 2008, di procedure concorsuali o di operazioni di fusione/acquisizione, che possono aver determinato l'estinzione dell'impresa o il passaggio della proprietà ad azionisti non familiari.

6. Dati di fonte AIDA relativi alle società di capitale italiane.

presenza di coalizioni, di cooperative e consorzi, di imprese statali ed enti locali, nonché di imprese a controllo familiare (38,8% contro il 54,7% della media nazionale). La specificità del tessuto imprenditoriale milanese si caratterizza inoltre in termini di maggiore presenza di società quotate (il 21% delle società quotate ha sede legale nella provincia di Milano), di grandi gruppi industriali e, in generale, di imprese caratterizzate da assetti proprietari più complessi e variegati rispetto al panorama nazionale.

Tabella 1 – Assetti proprietari delle imprese italiane familiari
(anno 2008 – valori assoluti e percentuali)

Assetto proprietario	Italia				Milano			
	N ⁷	%	Fatturato (mil. €)	% fatt.	N ¹⁶	%	Fatturato (mil. €)	% fatt.
Familiari	4.193	55	1.115.560	43,8	710	39,0	235.486	33,6
Filiali di multinazionali	1.838	24	642.799	25,2	846	46,0	328.284	46,8
Coalizioni	713	9,3	208.590	8,2	164	9,0	73.203	10,4
Cooperative e consorzi	428	5,6	101.970	4,0	37	2,0	17.728	2,5
Statali/enti locali	416	5,4	464.854	18,2	54	2,9	42.542	6,1
Banche	81	1,0	14.640	0,6	21	1,1	4.473	0,6
Totale	7.669	100	2.548.413	100	1.832	100	701.716	100

Fonte: Osservatorio AUB.

Nonostante questi dati possano far intendere un ruolo minore delle imprese familiari nel territorio milanese,⁸ ulteriori analisi confermano come le imprese familiari localizzate in tale area geografica abbiano realizzato, nel corso del 2008, un fatturato complessivo pari a 235 miliardi di euro,⁹ corrispondente al 24,3% del valore della produzione industriale generata dalla totalità delle imprese localizzate nel territorio milanese. Ciò evidenzia come, a fronte di una minore concentrazione di imprese familiari, la provincia milanese si caratterizzi comunque per un significativo contributo delle stesse in termini di produzione. Detto diversamente, la provincia di Milano appare caratterizzata da un numero relativamente inferiore di imprese familiari, ma di dimensioni,¹⁰ complessità e importanza industriale e strategica marcatamente superiori rispetto al resto del paese.

I dati dell'Osservatorio AUB confermano tale interpretazione. Le imprese familiari della provincia di Milano si caratterizzano infatti per una maggiore dimensione (il 19,7% delle imprese familiari milanesi è di grandi dimensioni, contro il 14,4% della media delle imprese familiari considerate).

L'analisi del profilo delle imprese familiari milanesi conferma anche alcune interessanti differenze in termini di distribuzione settoriale,¹¹ come peraltro evidenziato già nel primo rapporto 2009. In particolare, le imprese familiari risultano più presenti nel settore dei servizi professionali (20,9% nel milanese contro il 15% della media delle imprese familiari considerate), mentre meno presenti nel settore manifatturiero (31,2% nel milanese contro il 40,7% della media nazionale).

7. Il numero è dato da media e comunicazioni, utilities, ristorazione, sanità e altri servizi.

8. I dati dell'Osservatorio AUB collocano la Provincia di Milano al 92° posto a livello nazionale in termini di incidenza del numero di imprese familiari sul totale delle imprese presenti.

9. In coerenza con il perimetro di riferimento dell'Osservatorio AUB, il dato si riferisce alle imprese con fatturato superiore ai 50 milioni di euro.

10. La classificazione per dimensione è stata realizzata riconducendo le imprese dell'Osservatorio AUB a quattro fasce (minori, medie, medio-grandi e grandi) definite in funzione del fatturato annuo; a tal fine, sono considerate imprese minori quelle con fatturato annuo compreso tra i 50 e i 100 milioni di euro, medie quelle con fatturato annuo compreso tra i 100 e i 150 milioni di euro, medio-grandi quelle con fatturato annuo compreso tra i 150 e i 250 milioni di euro e infine grandi quelle con fatturato superiore ai 250 milioni di euro.

11. L'appartenenza settoriale delle imprese dell'Osservatorio AUB è stata ricondotta a cinque macro-categorie (manifatturiero, commercio e trasporti, servizi professionali, immobiliare e costruzioni, altro) e definita in coerenza con la classificazione Ateco.

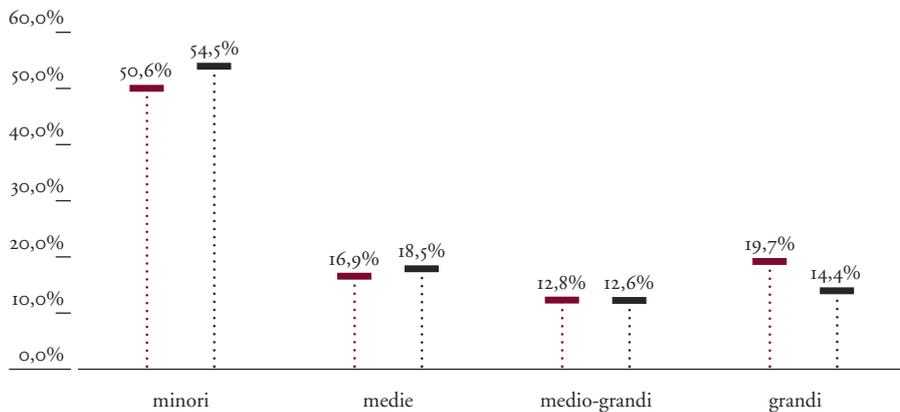


Grafico 1 – Distribuzione delle imprese familiari per classe dimensionale

(anno 2008 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio AUB.

■ familiari Milano

■ familiari Italia

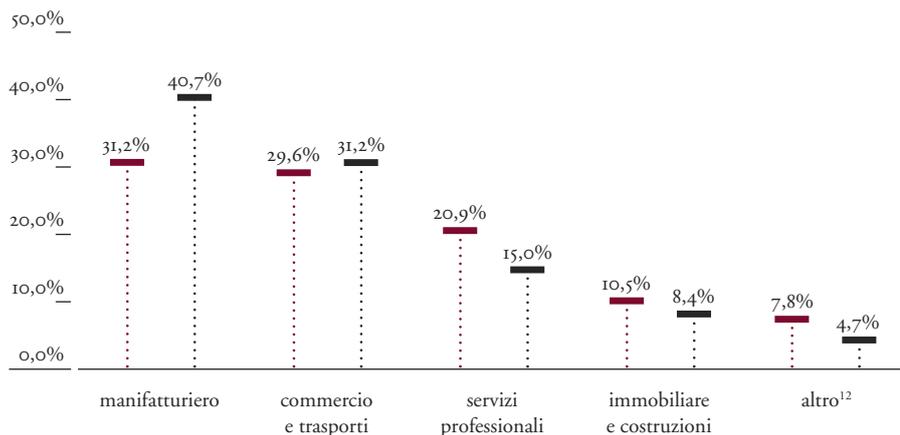


Grafico 2 – Distribuzione settoriale delle imprese familiari

(anno 2008 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio AUB.

■ familiari Milano

■ familiari Italia

L'analisi congiunta di più variabili di segmentazione della popolazione ha consentito di effettuare ulteriori riflessioni sulle caratteristiche delle imprese familiari italiane e, più in dettaglio, di quelle milanesi. Da tali analisi emerge infatti come, sia a livello nazionale sia nella provincia di Milano, le imprese di maggiori dimensioni siano quelle operanti nel settore dei servizi professionali e del manifatturiero. Altra evidenza interessante riguarda la relazione tra l'età e la dimensione dell'impresa; a tale proposito si ottengono due interessanti conferme: la prima riguarda il fatto che i processi di crescita richiedono tempi mediamente lunghi e infatti le imprese di maggiori dimensioni tendono a corrispondere a quelle più longeve, la seconda riguarda invece il fatto che le imprese familiari italiane presentano comunque, a prescindere dall'età, una scarsa propensione alla crescita dimensionale. Tali evidenze risultano coerenti anche con riferimento alle imprese milanesi.

Tabella 2 – Distribuzione delle imprese familiari italiane per classe dimensionale e settore di appartenenza

(anno 2008 – valori assoluti e percentuali)

	Totale imprese		Valori percentuali			
	Valori assoluti		Minori	Medie	Medio-grandi	Grandi
Media totale	2.464		54,5	18,5	12,6	14,4
Manifatturiero	1.003		53,3	17,9	13,5	15,3
Commercio e trasporti	770		59,6	18,1	12,7	9,6
Immobiliare e costruzioni	206		60,2	18,0	9,7	12,1
Servizi professionali	369		46,1	19,8	10,8	23,3
Altro ¹²	116		48,3	21,5	16,4	13,8

Fonte: Osservatorio AUB.

12. Media e comunicazioni, utilities, ristorazione, sanità e altri servizi.

Tabella 3 – Distribuzione delle imprese familiari milanesi per classe dimensionale e settore di appartenenza
(anno 2008 – valori assoluti e percentuali)

	Totale imprese		Valori percentuali		
	Valori assoluti	Minori	Medie	Medio-grandi	Grandi
Media totale	382	50,6	16,9	12,8	19,7
Manifatturiero	119	42,0	17,6	16,0	24,4
Commercio e trasporti	113	58,4	17,7	11,5	12,4
Immobiliare e costruzioni	40	67,5	10,0	10,0	12,5
Servizi professionali	80	43,8	15,0	11,2	30,0
Altro ¹³	30	50,0	23,3	16,7	10,0

Fonte: Osservatorio AUB.

Tabella 4 – Distribuzione delle imprese familiari italiane per classe dimensionale e longevità
(anno 2008 – valori assoluti e percentuali)

	Media totale		Valori percentuali		
	Valori assoluti	Molto giovani	Giovani	Adulte	Longeve
Media totale	2.490	15,7	34,5	41,9	7,9
Minori	1.358	16,9	34,8	42,2	6,0
Medie	459	15,9	33,3	44,0	6,8
Medio-grandi	314	13,4	34,7	40,4	11,5
Grandi	359	12,8	34,8	39,6	12,8

Fonte: Osservatorio AUB.

Tabella 5 – Distribuzione delle imprese familiari milanesi per classe dimensionale e longevità
(anno 2008 – valori assoluti e percentuali)

	Media totale		Valori percentuali		
	Valori assoluti	Molto giovani	Giovani	Adulte	Longeve
Media totale	391	18,4	33,0	37,1	11,5
Minori	198	20,7	30,3	38,4	10,6
Medie	66	15,2	31,8	43,9	9,1
Medio-grandi	50	22,0	40,0	24,0	14,0
Grandi	77	13,0	36,4	36,4	14,3

Fonte: Osservatorio AUB.

Le performance economico-finanziarie delle imprese familiari della provincia di Milano

Le performance delle imprese familiari milanesi tra il 2000 e il 2008

Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, dal 2000 al 2008 i ricavi delle imprese familiari sono cresciuti più di quelli generati dalle imprese non familiari, dimostrando come il carattere familiare possa rappresentare un fattore di stimolo allo sviluppo dell'impresa. In questo contesto, il tasso di crescita medio annuo delle imprese familiari milanesi è risultato sostanzialmente allineato a quello delle imprese familiari italiane, a eccezione di una flessione più pronunciata verificatasi nel corso dell'ultimo biennio anche per effetto della crisi.

L'influenza positiva della proprietà familiare sulle performance dell'impresa trova con-

13. Media e comunicazioni, utilities, ristorazione, sanità e altri servizi.

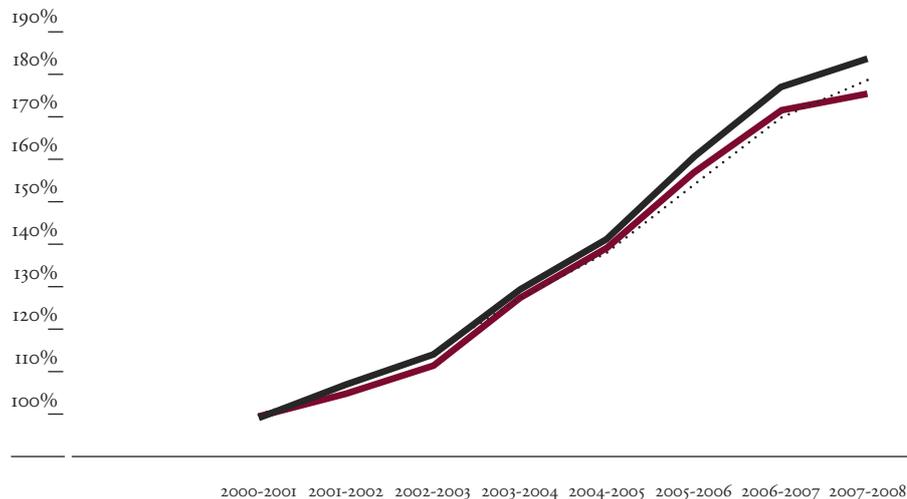


Grafico 3 – Crescita cumulata delle imprese
(anni 2000-2008 – valori percentuali)
Fonte: Osservatorio AUB.

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
■ familiari Milano	108,1%	113,2%	119,0%	133,0%	143,9%	160,2%	172,8%	176,9%
■ familiari Italia	108,0%	115,1%	121,8%	135,2%	145,8%	163,1%	178,4%	184,0%
····· non familiari Italia	108,8%	114,9%	122,3%	133,2%	142,9%	157,5%	171,8%	179,5%

ferma anche con riferimento agli indicatori di redditività. Le imprese familiari italiane risultano infatti, nel periodo 2000-2008, aver avuto performance migliori rispetto alle imprese non familiari, sia in termini di redditività operativa (misurata tramite il ROI) sia in termini di redditività complessiva del capitale proprio (misurata tramite il ROE). In tale contesto, le performance delle imprese familiari milanesi sono risultate allineate rispetto alla media delle imprese familiari italiane per quanto concerne il ROI (8,9% di media complessiva dell'ultimo decennio in entrambi i casi), ma ben superiori in termini di ROE (9,9% delle imprese familiari milanesi contro l'8,6% nazionale). Ciò testimonia una particolare attenzione alla gestione finanziaria da parte degli imprenditori di Milano e provincia. Lo stesso dato può essere interpretato anche alla luce di una maggiore presenza, nel territorio di Milano e provincia, di holding industriali, le quali spesso rappresentano il contesto in cui viene prestata maggiore attenzione alla redditività complessiva dell'*equity*.

Il dato relativo alla PFN (Posizione Finanziaria Netta)¹⁴ evidenzia come la situazione finanziaria delle imprese familiari dell'Osservatorio AUB sia risultata, nel 2008, media-

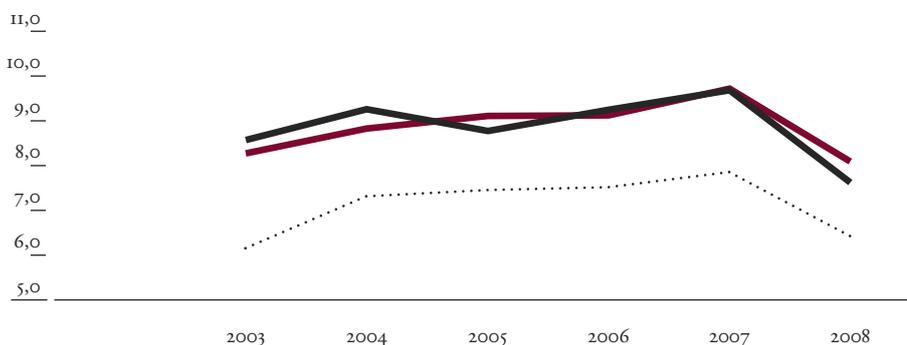


Grafico 4 – ROI delle imprese
(anni 2003-2008)
Fonte: Osservatorio AUB.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
■ familiari Milano	8,3	8,8	9,1	9,1	9,7	8,1
■ familiari Italia	8,6	9,2	8,7	9,3	9,6	7,6
····· non familiari Italia	6,1	7,3	7,4	7,5	7,8	6,4

14. Data dalla differenza tra posizione debitoria complessiva e disponibilità liquide.

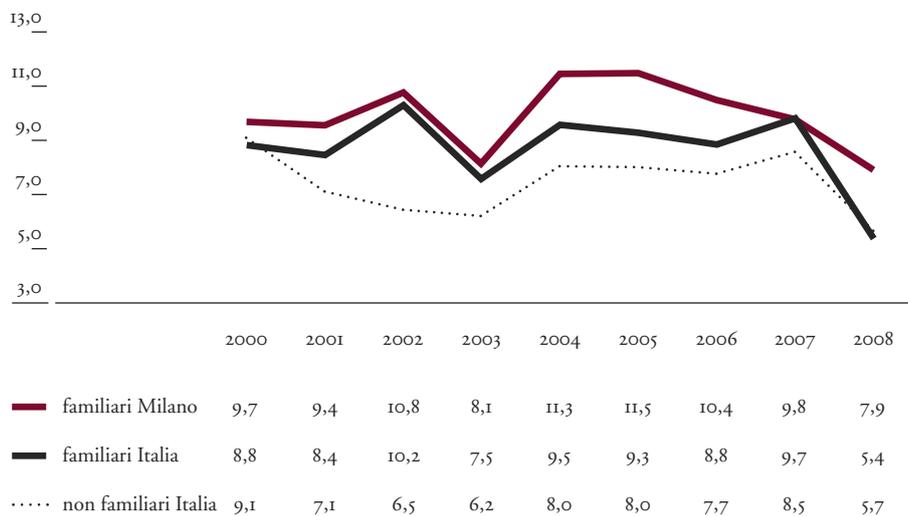


Grafico 5 – ROE delle imprese
(anni 2000-2008)
Fonte: Osservatorio AUB.

mente più sbilanciata verso il debito rispetto a quella delle imprese non familiari. Le imprese familiari di Milano mostrano tuttavia un comportamento più equilibrato sia in termini di rilevanza del debito sia di liquidità disponibile.

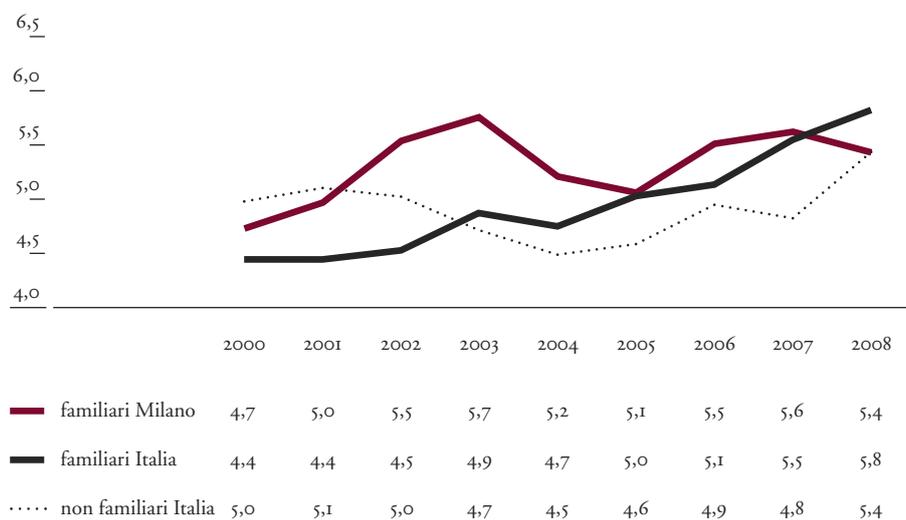


Grafico 6 – PFN/EBITDA¹⁵ delle imprese
(anni 2000-2008)
Fonte: Osservatorio AUB.

Le imprese familiari milanesi attraverso la crisi

Il confronto dei dati raccolti nella prima e nella seconda edizione dell'Osservatorio AUB consente una prima valutazione riguardo alla capacità delle imprese familiari milanesi di assorbire i sintomi della crisi e, più in generale, di adattarsi al nuovo scenario competitivo; tale bilancio risulta però parziale, in quanto riferito alla sola variazione dei principali indicatori dal 2007 al 2008, e merita dunque futuri approfondimenti. Nonostante queste cautele, le imprese familiari milanesi considerate nell'Osservatorio AUB sembrano aver affrontato la crisi con grande determinazione, conseguendo risultati di rilievo. Esse, infatti, hanno saputo limitare l'impatto della crisi sulla propria redditività (nel 2008 il ROI è diminuito di 1,6 punti percentuali, mentre il ROE di 1,9 punti percentuali). A fronte di questa riduzione complessivamente modesta della redditività, i dati relativi alla variazione del rapporto PFN/EBITDA tra il 2007 e il 2008 mostrano addirittura una controtendenza per quanto riguarda le imprese familiari milanesi. Mentre sia le imprese familiari italiane sia quelle non familiari hanno subito un fisiologico aumen-

15. EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

to del peso dell'indebitamento, le imprese familiari milanesi sono riuscite a ridurre il proprio rapporto PFN/EBITDA di 0,2 punti percentuali (grafico 6). Ciò dimostra una forte coscienza della crisi e una grande capacità manageriale, motivata soprattutto dalla consapevolezza degli imprenditori di dover dare un segnale al sistema creditizio in un momento particolarmente difficile.

Per completezza, è necessario ricordare come tali evidenze vadano interpretate tenendo in debita considerazione il fatto che – come detto – le imprese familiari milanesi presentano dimensioni mediamente maggiori rispetto a quelle localizzate in altre aree geografiche del paese; ciò può infatti aver fornito loro, rispetto alle tante piccole e piccolissime imprese familiari italiane che hanno subito la stretta creditizia, un più ampio spettro di soluzioni per fronteggiare la crisi.

Tabella 6 – Le imprese attraverso la crisi: ROI
(anni 2007 e 2008 – valori assoluti e percentuali)

Redditività e assetto proprietario	Numero		ROI (%)		Δ ROI
	2007	2008	2007	2008	2007-2008
Familiari Milano	305	308	9,7	8,1	-1,6
Familiari Italia	2.037	2.008	9,6	7,7	-1,9
Non familiari Italia	2.219	2.123	7,8	6,4	-1,4

Fonte: Osservatorio AUB.

Tabella 7 – Le imprese attraverso la crisi: ROE
(anni 2007 e 2008 – valori assoluti e percentuali)

Redditività e assetto proprietario	Numero		ROE (%)		Δ ROE
	2007	2008	2007	2008	2007-2008
Familiari Milano	343	338	9,8	7,9	-1,9
Familiari Italia	2.213	2.124	9,7	5,4	-4,3
Non familiari Italia	2.798	2.586	8,5	5,7	-2,8

Fonte: Osservatorio AUB.

Tabella 8 – Le imprese attraverso la crisi: PFN/EBITDA
(anni 2007 e 2008 – valori assoluti e percentuali)

Redditività e assetto proprietario	Numero		PFN/EBITDA		Δ PFN/EBITDA
	2007	2008	2007	2008	2007-2008
Familiari Milano	267	264	5,6	5,4	-0,2
Familiari Italia	1.801	1.715	5,5	5,8	0,3
Non familiari Italia	1.668	1.524	4,8	5,4	0,6

Fonte: Osservatorio AUB.

I modelli di vertice e di governo delle imprese familiari milanesi

I modelli di vertice delle imprese familiari milanesi e l'impatto sulle performance

La metodologia di analisi utilizzata dall'Osservatorio AUB si basa sull'individuazione di tre modelli di leadership differenti nelle aziende familiari milanesi: l'amministratore delegato (il modello di vertice più diffuso, presente nel 68,5% dei casi), il presidente esecutivo (presente nel 18,4% dei casi) e l'amministratore unico (13,1% dei casi).

I dati relativi alla provincia di Milano evidenziano, rispetto ai dati nazionali AUB, una minore diffusione della figura dell'AU (18,1% nell'Osservatorio AUB), confermando invece la prevalenza del modello di vertice basato sulla presenza di un AD (65,9% nel-

l'Osservatorio AUB). Entrambe le evidenze discendono dalla natura delle imprese familiari milanesi, che risultano essere mediamente di dimensioni maggiori e con modelli di proprietà più aperti. Tali evidenze confermano peraltro larga parte dei risultati già presentati nel primo rapporto 2009 su *Milano Produttiva*.¹⁶

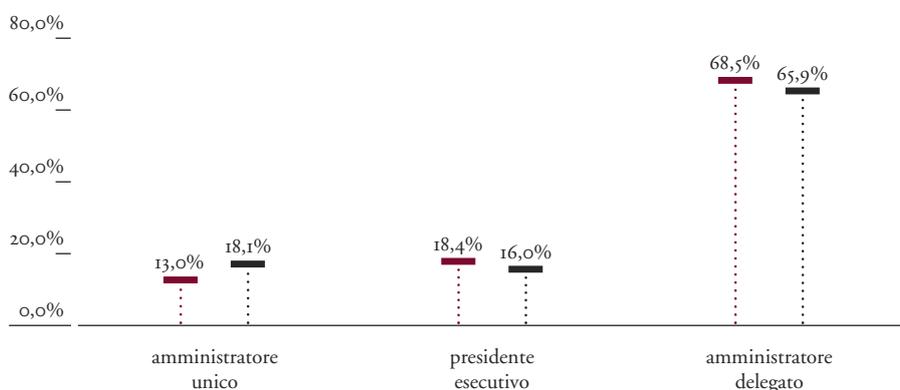


Grafico 7 – Modelli di governo delle imprese familiari (anno 2008 – valori percentuali)
Fonte: Osservatorio AUB.

■ Milano
■ Italia

Analizzando il profilo anagrafico dei leader delle imprese familiari milanesi, invece, emerge come tra il 2000 e il 2008 l'età media sia aumentata nel corso del tempo (passando da 54 anni nel 2000 a circa 58 anni nel 2008). Ciò testimonia come il processo di ricambio al vertice sia piuttosto lento, facendo registrare un invecchiamento medio dei vertici aziendali al trascorrere del tempo. Nonostante questo, i capi azienda delle imprese familiari della provincia di Milano sembrano essere comunque mediamente più giovani rispetto ai leader nazionali: nel 2008, nelle imprese familiari milanesi risulta più diffusa la presenza di leader con età inferiore ai 50 anni (32,7% contro il 27,5% della media nazionale) e meno diffusa quella di leader con età superiore ai 70 anni (14,6% contro il 18,8% della media nazionale).

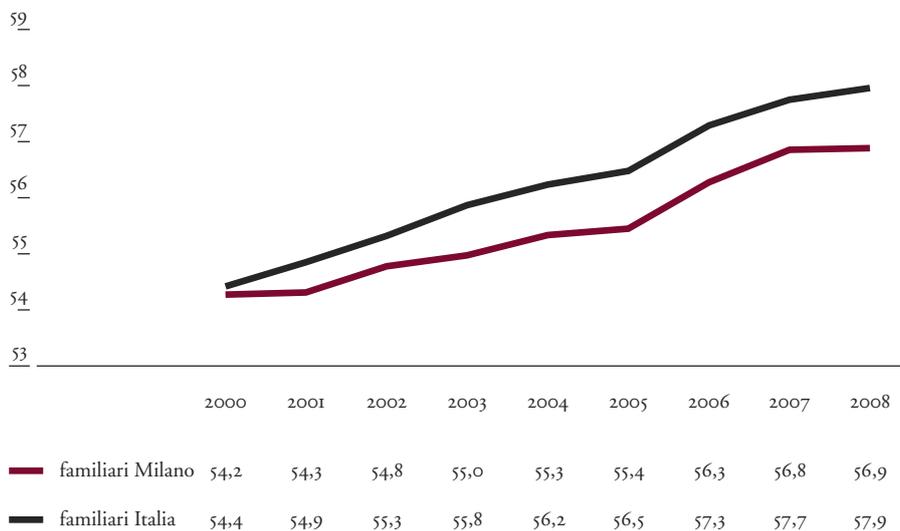


Grafico 8 – Evoluzione dell'età media del capo azienda delle imprese familiari (anni 2000-2008 – valori assoluti)
Fonte: Osservatorio AUB.

Le imprese familiari milanesi “eccellenti”

Dai dati dell'Osservatorio AUB è stato altresì possibile estrapolare il profilo delle imprese familiari “eccellenti”, ovvero delle imprese che, in ciascuno degli anni del quinquennio 2004-2008, risultano aver generato un ROE superiore rispetto alla media del-

16. Corbetta G., Minichilli A., “Le imprese familiari milanesi”, in Camera di Commercio di Milano, *Milano Produttiva 2009*, Bruno Mondadori, Milano 2009, pp. 145-160.

l'intera provincia. Con riferimento alle imprese familiari "eccellenti" localizzate nella provincia di Milano, i dati segnalano alcuni elementi di particolare interesse in termini di concentrazione settoriale, profilo anagrafico del leader e situazione finanziaria. In particolare, le imprese familiari milanesi "eccellenti" risultano prevalentemente concentrate nel settore dei servizi professionali e in quello immobiliare, sono guidate da leader più giovani (solo il 32,8% supera i 60 anni, contro il 46,1% delle meno performanti) e infine presentano una situazione finanziaria meno dipendente dal debito (e dunque un rapporto PFN/EBITDA mediamente inferiore).

Tabella 9 – Distribuzione settoriale delle imprese familiari "eccellenti" della provincia di Milano (anno 2008 – valori percentuali)

Settori	Imprese eccellenti	Imprese sotto la media	Intera provincia di Milano
	n = 68	n = 314	n = 382
Manifatturiero	23,5	32,8	31,2
Commercio e trasporti	29,4	29,6	29,6
Servizi professionali	26,5	19,7	20,9
Immobiliare e costruzioni	13,2	9,9	10,5
Altro	7,4	8,0	7,9

Fonte: Osservatorio AUB.

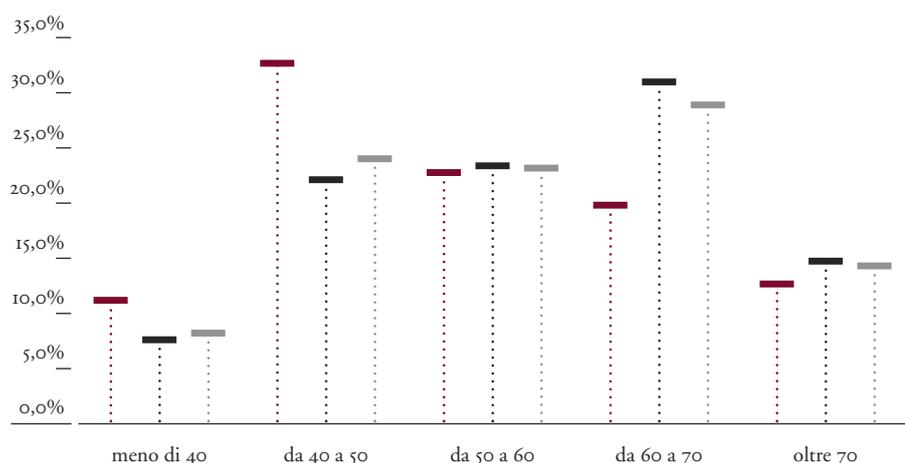


Grafico 9 – Classi di età del capo azienda nelle imprese familiari "eccellenti" della provincia di Milano (anno 2008 – valori percentuali)
Fonte: Osservatorio AUB.

— imprese eccellenti
— imprese sotto la media
— intera provincia di Milano

Il ruolo del territorio e le sfide delle imprese familiari milanesi

L'analisi congiunta di quanto sopra descritto e dell'attuale quadro macroeconomico internazionale, consente di poter affermare che, nel prossimo futuro, le imprese familiari milanesi si troveranno a doversi confrontare con scenari competitivi sempre più complessi e caratterizzati da una maggiore apertura internazionale, da una crescente rilevanza dell'innovazione tecnologica e dall'imprescindibile centralità del capitale umano quale elemento determinante di vantaggio competitivo.

Il supporto del territorio alla competitività delle imprese

In termini generali, la capacità di attrazione di un territorio, nei confronti sia delle imprese sia degli individui, può essere misurata in termini di offerta di una serie di *facilities*. Nel caso delle imprese, il tipo di supporto che il territorio può fornire consiste nella presenza di infrastrutture efficienti, di forza lavoro qualificata, di un mercato finanziario e del credito evoluti e di un sistema amministrativo, normativo e fiscale snello e attento alle esigenze degli imprenditori. Con riferimento invece alle scelte di localizzazione degli individui, i fattori più rilevanti possono essere ricondotti alla disponibilità

di opportunità professionali soddisfacenti e di un sistema di alta formazione di eccellenza, all'esistenza di un mercato immobiliare ampio ed efficiente, di una rete di servizi di trasporto capillare, di un sistema sanitario che garantisca standard elevati di affidabilità, di opportunità di svago e, più in generale, di una serie di servizi che contribuiscano a incrementare la qualità di vita intesa in senso lato.

In termini di capacità di attrazione delle imprese, la provincia di Milano si caratterizza per due importanti peculiarità: da una lato una consolidata presenza di imprese multinazionali straniere, le quali scelgono di aprire proprie *subsidiaries* in tale zona più che in qualunque altra area del paese, e dall'altro, una presenza di imprese a controllo familiare inferiore rispetto alla media nazionale. La convergenza di tali fenomeni all'interno di una stessa area geografica potrebbe condurre alla formulazione di un'ipotesi sull'esistenza di differenze, tra le imprese familiari italiane e i gruppi multinazionali, a riguardo dei criteri sulla base dei quali vengono effettuate le scelte di localizzazione. Sebbene la verifica della fondatezza di tale ipotesi esuli dagli obiettivi del presente rapporto, i dati consentono di individuare nella dimensione d'impresa uno dei fattori determinanti ai fini della formulazione delle scelte di localizzazione; dai dati emerge infatti come nella provincia di Milano tendano a insediarsi, oltre alle *subsidiaries* dei grandi gruppi multinazionali, le imprese familiari italiane di dimensioni maggiori. Ciò induce a pensare che la dimensione più che l'assetto di controllo influenzi le scelte di localizzazione delle imprese e che la provincia di Milano si caratterizzi per la presenza di una serie di fattori che risultano particolarmente attrattivi per le imprese di grandi dimensioni, siano esse italiane o straniere, ancor più che per le imprese di dimensioni ridotte.

L'evidenza ottenuta dai dati con riferimento alle imprese familiari milanesi, relativa alla rilevanza delle stesse quale elemento di traino e asset strategico per l'equilibrio della provincia di Milano (e più in generale dell'intero sistema paese), rende chiara la necessità che i *policy makers* locali e nazionali sappiano sin d'ora mettere a punto interventi volti sia a incrementare la visibilità internazionale del territorio sia a sostenere e stimolare le imprese familiari (anche di piccole e medie dimensioni) in esso localizzate. Solo una pianificazione attenta a entrambi gli obiettivi, infatti, potrà contribuire a sostenere nel medio-lungo termine la leadership economica e il ruolo di *first-mover* che la provincia di Milano ha saputo fino a ora consolidare nel contesto italiano e, al contempo, incrementare la rilevanza di tale area geografica a livello internazionale.

Alcune future sfide per le imprese familiari

Partendo dal presupposto che la presenza di un'apertura culturale verso l'innovazione e l'internazionalizzazione è un fenomeno ormai consolidato nella provincia di Milano e che consente alla stessa di emergere in positivo rispetto alla media nazionale, sarebbe importante che le imprese familiari milanesi riuscissero sempre più a sviluppare un approccio imprenditoriale che permetta loro di sfruttare al meglio l'opportunità rappresentata dalla propria localizzazione geografica all'interno di tale contesto.

In coerenza con i dati AUB, infatti, a oggi i comportamenti delle imprese familiari milanesi per quanto concerne scelte strategiche quali la definizione degli assetti di vertice, la scelta del leader aziendale e dei membri del CdA, sono ancora allineati alla media nazionale e dunque tendono a non sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla provincia di Milano in termini, per esempio, di disponibilità di manager stranieri qualificati nonché di un mercato finanziario evoluto e sofisticato. In concreto, le imprese familiari milanesi, al fine di sostenere la propria capacità competitiva, dovranno sviluppare una maggiore confidenza con ipotesi quali il coinvolgimento di manager stranieri e/o di profili più giovani nel top-management, la gestione di relazioni sempre più intense con operatori finanziari specializzati, l'apertura del capitale a operatori (siano essi industriali o finanziari) capaci di apportare reale valore e di inserire l'impresa in un network internazionale ed eventualmente la quotazione in borsa. Sarà inoltre importante che le imprese familiari milanesi intensifichino i propri rapporti con le realtà universitarie locali,

al fine di poter reclutare risorse umane altamente qualificate e di poter garantire ai propri dipendenti continui stimoli formativi.

Infine, con riferimento alle scelte riguardo alla familiarità degli assetti di vertice e di leadership, sarà importante che esse siano effettuate in funzione del contributo che i singoli soggetti possono effettivamente apportare all'impresa e in coerenza con l'obiettivo ultimo di massimizzare il valore della stessa. La vera sfida che riguarderà le imprese familiari italiane, incluse quelle milanesi, è rappresentata dunque dall'evoluzione della cultura imprenditoriale verso un modello nel quale il controllo "familiare" sia sempre più gestito in modo strumentale alle performance dell'impresa e all'interazione della stessa con il territorio.

Conclusioni

Le analisi e le considerazioni presentate in questo secondo rapporto sulle imprese a controllo familiare della provincia di Milano hanno consentito di argomentare l'attendibilità di alcune evidenze già emerse nel rapporto precedente e di individuare altri elementi di interesse. In particolare, il tessuto produttivo milanese, rispetto alle imprese localizzate in altre zone del territorio italiano, continua a caratterizzarsi per proprie specificità, che vengono confermate e rafforzate anche in chiave di sfide future per queste imprese, che risultano particolarmente vitali anche in un contesto di crisi.

La disponibilità dei dati economico-finanziari relativi all'esercizio 2008 ha consentito infatti, seppur parzialmente, di esprimere alcune valutazioni sulla capacità delle imprese familiari italiane, e in particolare di quelle milanesi, di far fronte ai primi effetti della crisi finanziaria globale. Il quadro che ne emerge è di assoluto interesse e conferma come il carattere familiare dell'impresa possa rappresentare un fattore di stimolo alla crescita e alla massimizzazione delle performance in diversi scenari macroeconomici. Il risultato più interessante, tuttavia, riguarda il come le imprese familiari milanesi abbiano dimostrato di possedere forti capacità imprenditoriali e manageriali essendo riuscite, meglio di altre, a reggere l'urto della crisi.

Per quanto concerne il ruolo del territorio nel sostegno alla capacità competitiva delle imprese, è possibile affermare che agli attori istituzionali della provincia di Milano è affidato un compito non semplice; essi dovranno saper formulare politiche capaci di sostenere sia l'attrazione del territorio nei confronti dei grandi gruppi stranieri sia la crescita delle imprese a controllo familiare. Queste ultime, infatti, in coerenza con quanto emerge dai dati AUB, continuano a rappresentare un asset strategico per il sistema paese e anche per la provincia di Milano.

Giovani imprenditori¹

di Federica Flaminio*

Una popolazione per la maggioranza maschile, concentrata nella classe di età 36-40 anni, animata da un forte desiderio di autorealizzazione personale, di libertà e dall'ambizione di poter dare forma alla propria creatività. Questi i tratti anagrafici e psicologici che contraddistinguono la giovane imprenditoria milanese, intenta a posizionarsi in un mercato sempre più globale e instabile affrontando le criticità della sfida competitiva. Profonde differenze di genere si evidenziano dunque nella propensione all'imprenditorialità. Gli imprenditori maschi tendono a essere in attività più frequentemente delle donne (78% contro 73%), e questo dato non fa altro che confermare il fenomeno che la letteratura chiama metaforicamente "soffitto di vetro", ossia l'esistenza di barriere culturali e contingenti, invisibili ma consistenti, che spesso compromettono le aspettative di carriera imprenditoriale delle donne. La differenza di genere, il fattore età – quest'ultimo elemento di novità – e la forma giuridica dell'impresa, inoltre, sembrano condizionare i settori di attività imprenditoriale: costruzioni, commercio all'ingrosso, trasporti terrestri e settore degli autoveicoli sono attività a caratterizzazione maschile, mentre commercio al dettaglio, servizi alle famiglie e alle imprese, alberghi e ristoranti sono tipizzati come femminili. Gli imprenditori compresi nella fascia di età 26-40 si rivolgono essenzialmente al settore delle costruzioni, mentre fino ai 25 anni sembrano essere maggiormente impegnati non solo nel settore edile, ma anche nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, nei servizi alle famiglie e, in misura minore ma ancora statisticamente significativa, nella ricettività e ristorazione (tabella 1).

Tabella 1 – Settori di attività economica dei giovani imprenditori per genere e classi di età nelle ditte individuali
(anno 2009 – valori percentuali)

Settori di attività economica	Maschi	Femmine	Fino a 25 anni	26-30 anni	31-35 anni	36-40 anni	Totale
Costruzioni	26,7	2,0	19,7	21,2	22,6	20,4	21,2
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi	16,6	11,3	19,7	16,5	14,6	15,1	15,5
Commercio al dettaglio (escluso quello di autoveicoli e di motocicli); riparazioni di beni personali e per la casa	10,8	24,9	14,4	12,8	13,9	14,2	13,9
Attività di servizi alle imprese	5,5	10,7	6,5	6,7	6,7	6,6	6,7
Trasporti terrestri, trasporti mediante condotte	8,1	1,5	2,9	4,8	6,1	8,3	6,7
Servizi alle famiglie	2,6	20,5	7,4	6,8	6,4	6,4	6,5
Attività ausiliarie dell'intermediazione finanziaria e delle assicurazioni	4,8	4,5	4,7	5,5	5,0	4,3	4,7
Alberghi e ristoranti	3,6	5,3	5,0	4,2	3,8	3,9	4,0
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione	3,1	0,8	2,5	2,3	2,6	2,7	2,6
Attività immobiliari	2,6	2,7	2,8	3,5	2,7	2,2	2,6
Informatica e attività connesse	2,7	2,0	2,2	2,9	2,7	2,3	2,5
Altre attività	13,0	13,9	12,2	12,9	12,8	13,7	13,2

Fonte: ricerca "Giovani Imprenditori a Milano", a cura dell'Università Vita-Salute San Raffaele.

Per quanto concerne poi la forte correlazione tra distribuzione per settori di attività economica e classificazione per forma giuridica, la ricerca evidenzia come le imprese individuali siano maggiormente concentrate nel settore edile (21,2%), nel commercio all'ingrosso (15,5%) e in quello al dettaglio (13,9%),

* Federica Flaminio – Servizio Studi Camera di Commercio di Milano.

1. Questo contributo è tratto dalla ricerca "Giovani Imprenditori a Milano", finanziata dalla Camera di Commercio di Milano e condotta dall'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano, sotto la direzione scientifica del professor Marino Livolsi.

mentre le società di persone lo siano per lo più nelle aree di commercio al dettaglio (12,5%), alberghi e ristorazione (11,5%) e costruzioni (10,5%) (tabella 2). Infine, le società di capitali sono diffuse nelle attività immobiliari (17,7%), nei servizi alle imprese (14,5%) e nel commercio all'ingrosso (10,2%) (tabella 3).

Tabella 2 – Settori di attività economica dei giovani imprenditori delle società di capitale
(anno 2009 – valori percentuali)

Settori di attività economica	Totale
Attività immobiliari	17,7
Attività di servizi alle imprese	14,5
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi	10,2
Costruzioni	10,0
Informatica e attività connesse	6,7
Commercio al dettaglio (escluso autoveicoli e motocicli); riparazione di beni personali e per la casa	4,8
Alberghi e ristoranti	4,6
Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, escluse macchine e impianti	2,8
Fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici	2,1
Attività ricreative, culturali e sportive	2,1
Editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati	2,0
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione	1,9
Altre attività	17,2
Non indicato	3,4
Totale	100

Fonte: ricerca "Giovani Imprenditori a Milano", a cura dell'Università Vita-Salute San Raffaele.

Tabella 3 – Settori di attività economica dei giovani imprenditori delle società di persone
(anno 2009 – valori percentuali)

Settori di attività economica	Totale
Commercio al dettaglio (escluso autoveicoli e motocicli); riparazione di beni personali e per la casa	12,5
Alberghi e ristoranti	11,5
Costruzioni	10,5
Attività immobiliari	9,8
Attività di servizi alle imprese	8,5
Servizi alle famiglie	5,9
Commercio all'ingrosso e intermediari del commercio, autoveicoli e motocicli esclusi	5,7
Commercio, manutenzione e riparazione di autoveicoli e motocicli; vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione	5,0
Informatica e attività connesse	3,6
Fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, escluse macchine e impianti	3,5
Industrie alimentari e delle bevande	2,7
Agricoltura, caccia e relativi servizi	2,0
Altre attività	16,7
Non indicato	2,1
Totale	100

Fonte: ricerca "Giovani Imprenditori a Milano", a cura dell'Università Vita-Salute San Raffaele.

Questi primi risultati possono fungere da linee guida per tutti coloro che si apprestano ad avviare un'attività imprenditoriale. Se tale sfida non può prescindere da un'attenta valutazione a monte circa la bontà

della propria idea imprenditoriale, il futuro dell'azienda può dipendere da molteplici variabili. In questo senso, la ricerca ha individuato l'esistenza di una stretta correlazione tra la probabilità di sopravvivenza dell'impresa e due di queste numerose variabili: l'età dell'imprenditore e la differenza di genere. I risultati che ne emergono valgono per tutte le giovani imprese milanesi, siano esse individuali, di persone o di capitale.

Tra le diverse forme giuridiche, è quella più elementare che si distingue per buona vitalità e maggiore capacità di sopravvivenza: stiamo parlando, appunto, delle imprese individuali con a capo soggetti nella fascia di età 36-40, che sul lungo periodo (ventuno anni) hanno una probabilità di sopravvivenza pari al 37%. Per quanto concerne le altre fasce d'età, le probabilità a favore decrescono quanto più ci si avvicina ai 18 anni mentre, per quanto riguarda il sesso, gli uomini hanno il 40% di possibilità di successo in più rispetto alle donne. Agevolati anche gli artigiani, che hanno un 40% di chance favorevoli rispetto ai non artigiani. Dunque gli imprenditori più giovani e una parte ridotta delle imprenditrici mostrano in prospettiva una probabilità significativamente più bassa di "andare avanti" e risultano essere due gruppi su cui potrebbero essere pensati interventi di supporto *ad hoc*.

Anche per quanto riguarda le società di persone e di capitali è possibile evidenziare le forme giuridiche che riescono a sopravvivere più a lungo: tra le società di persone sembra essere di maggior successo la SNC (Società Nome Collettivo), anche se la SAS (Società Accomandita Semplice) risulta quella più diffusa, soprattutto negli ultimi anni; nelle società di capitale la forma più comune è la SRL (Società Responsabilità Limitata), anche se la SPA (Società Per Azioni) presenta maggiori probabilità di una buona riuscita.

Ma quali sono le motivazioni che spingono a "diventare imprenditori", i principali ostacoli incontrati all'inizio e durante l'attività professionale, nonché le prospettive future nell'attuale momento di crisi economica e incertezza culturale? Il quadro che emerge dalle numerose interviste condotte a un panel di giovani imprenditori indica come motivo prevalente della loro scelta imprenditoriale il desiderio di libertà e di autorealizzazione, la creatività, la possibilità di essere padroni delle proprie scelte. Le condizioni materiali, invece, come il successo economico, non sono un obiettivo primario soprattutto per i giovani imprenditori delle società di capitale, per quanto comunque rimangano rilevanti.

Come emerge dall'analisi delle parole chiave maggiormente utilizzate nelle interviste, i giovani imprenditori si raffigurano come coloro che si prodigano per la propria azienda e che, sulla base delle loro esperienze e capacità personali (ricorrenza dei termini capire, scegliere, credere) e grazie al confronto con l'esterno (persone), cercano di migliorare il proprio know how (capacità). Fondamentale, quest'ultimo, per dare forma a progetti di crescita in una prospettiva di lungo periodo (pensare) (figura 1).

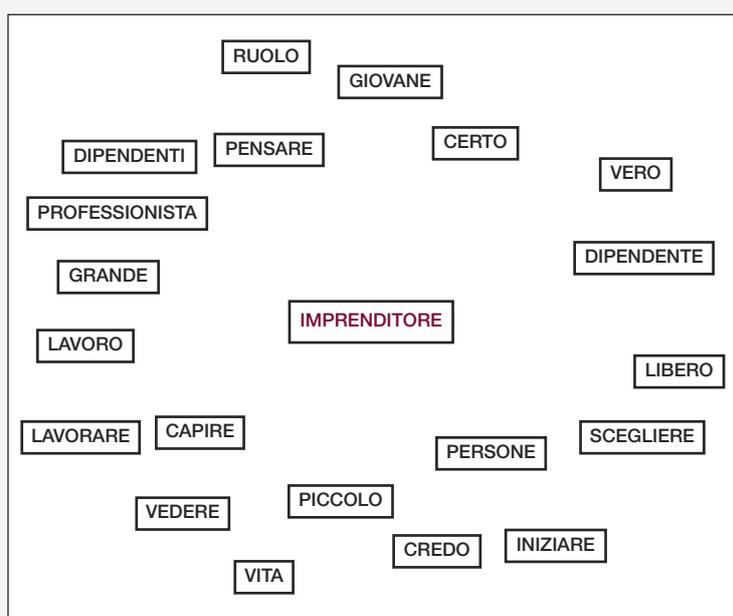


Figura 1 – Associazioni al termine “imprenditore” per gli imprenditori individuali
(anno 2009 – coefficiente di correlazione compreso tra 0,00 e 1,00)

Gli ostacoli che la giovane imprenditoria milanese incontra sulla propria strada, spesso comuni al sistema imprenditoriale nazionale, sono principalmente legati alla difficile generazione di reti collaborative tra imprenditori, a un regime fiscale troppo oppressivo e soffocante, a una burocrazia lenta e sfibrante, al macchinoso rapporto con normative e leggi, e a un rapporto deficitario con le banche – che non consentono l'accesso al credito – e le istituzioni – non sempre percepite come alleate delle giovani imprese.

Cosa vedono i giovani imprenditori nel loro futuro? Lo scenario non prescinde dalla crisi in atto, percepita come trasversale a tutti i settori. Contrariamente a ciò che ci si può attendere, tuttavia, prevale un prudente ottimismo in chi ha aperto negli ultimi anni la propria attività. I giovani imprenditori, infatti, percepiscono la crisi come un fenomeno congiunturale momentaneo e destinato a passare (figura 2). Laddove invece vi è un'imprenditorialità "matura", emerge l'idea che la crisi possa anche fungere da fattore di pulizia del mercato, grazie alla scomparsa di numerosi "pesci più piccoli". In quasi tutti emerge comunque un atteggiamento di lucida e razionale attesa: gli imprenditori aspettano per poi ripartire quando le cose ricominceranno a muoversi.

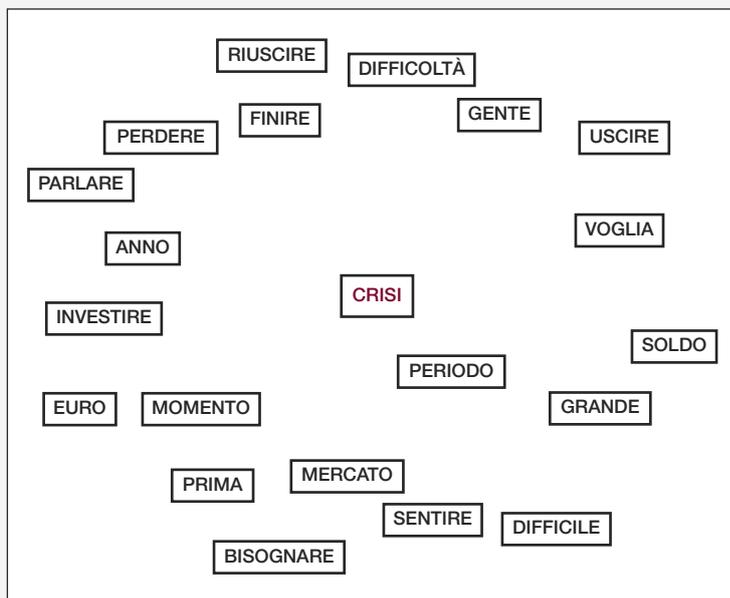


Figura 2 – Associazioni al termine "crisi" per gli imprenditori
(anno 2009 – coefficiente di correlazione compreso tra 0,00 e 1,00)

Imprese sociali non profit

di Massimo Campedelli e Giorgio Fiorentini*

La società, per risolvere i suoi problemi strutturali, ha sempre più bisogno di imboccare sentieri di sviluppo umano ed economico sostenibile e di utilizzare opportunità e risorse che provengono non solo dallo stato (o dal settore pubblico) e dalle imprese private, ma anche dal settore delle imprese sociali non profit, che è altro dal privato e dal pubblico statale (seppur nella continuità della “filiera sussidiaria”), perché si fonda su principi diversi sia dall’utile egoistico degli agenti – che si è manifestato in modo parossistico in questi ultimi tempi – sia dalla consolidata attività pubblica che spesso indulge a una burocratizzazione dei processi.

Le imprese sociali non profit, secondo la dottrina aziendalistica, si articolano in:

- imprese non profit che producono ed erogano beni e servizi per i propri stakeholder e che devono equilibrare entrate e uscite, ricercando un differenziale positivo minimo e quasi immobilista che permetta di mantenere la stabilità dell’impresa stessa nel tempo;
- imprese non profit che producono beni e servizi e li scambiano con il mercato pubblico o privato nella logica di “profitto del non profitto”, in modo tale da avere una quota di profitto da reinvestire per dare dinamismo all’impresa stessa;
- imprese sociali *ex lege* intese come aziende di “produzione” non profit, che si definiscono quali soggetti giuridici del libro I e V (SRL e SPA senza distribuzione di utili) del Codice Civile, cooperative sociali e loro consorzi, enti ecclesiastici; si tratta di «organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un’attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, atta a realizzare finalità di interesse generale»; inoltre «indipendentemente dall’esercizio dell’attività di impresa nei settori di cui al comma 1 (vedi D.Lgs. 155/06), possono acquisire la qualifica di impresa sociale le organizzazioni che esercitano attività di impresa al fine dell’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati a vario titolo»;
- imprese *low profit*, intese come aziende profit (SRL e SPA) che producono e scambiano, in una logica appunto *low profit*, beni e servizi di utilità sociale per l’interesse generale, con investimenti a redditività “paziente” (per gli shareholder) e una massimizzazione relativa dei profitti adeguata alla mission dell’impresa stessa; alcune dinamiche esemplificative le troviamo nel contesto normativo americano con un modello d’impresa denominata Low profit Limited Liability Company (L3C), che ha una redditività massima tra il 4% e il 5% e che opera nei settori di utilità sociale, e in Gran Bretagna con il modello della Community Interest Company (CIC).

In Milano e provincia risultano presenti 2.414 imprese sociali non profit (dati marzo 2010) che, se parametrize al totale delle imprese di servizi iscritte alla Camera di Commercio milanese, ne rappresenterebbero quasi il 2%. Gli occupati delle sole cooperative sociali di tipo A e B sono circa 18.000. A esse si devono aggiungere imprese sociali non profit del settore sanitario (per esempio la Fondazione San Raffaele del Monte Tabor, con oltre 3.400 dipendenti). Le imprese sociali si articolano in 29 organizzazioni a vocazione internazionale (ONG), 568 a vocazione produttiva, commerciale ed erogativa, 1.382 a valenza di *advocacy* e di volontariato di servizio/associativo, nonché 415 fondazioni in parte *grant making* e in parte *operating*. La tentazione di considerare queste imprese come parte accidentale e solo riparativa del sistema socioeconomico è sempre molto forte, ma ormai la loro nomenclatura (associazioni, imprese sociali *ex lege* 118/05, cooperative sociali, fondazioni, organizzazioni di volontariato, consorzi, società mutuali, enti religiosi, associazioni riconosciute e non riconosciute) e la loro operatività pervasiva sollecitano una riflessione sul ruolo indispensabile e costituente che esse hanno per il sistema. In termini di oc-

* Massimo Campedelli – OSIS (Osservatorio sulle Imprese Sociali); Giorgio Fiorentini – professore di Economia delle aziende non profit presso l’Università Bocconi.

cupazione, capitale sociale, produzione di beni e servizi gratuiti, si tratta di una risposta positiva ai problemi che l'economia e, più in generale, la società milanese stanno vivendo.

Al contempo e di conseguenza, le imprese sociali sono funzionali a, e promotrici di, una visione sociale efficiente ed efficace, basata su forti opzioni di senso e di valori concretamente integrati alla catena del valore economico. Esse cioè strutturano e pluralizzano, non più su *due* ma su *tre*, le dimensioni – vale a dire sistemi socioeconomici del territorio – pubblico, privato for profit e privato not for profit, favorendo in questo modo continui e reciproci flussi di istanze, risorse e risposte. Si può affermare che il sistema socioeconomico di Milano e provincia stia basando, in modo sempre più consistente, la sua solidità e concorrenzialità proprio sull'integrazione fra imprese for profit, not for profit (imprese sociali non profit) e aziende pubbliche.

Le imprese sociali non esauriscono la loro mission nel campo del welfare, anche se è rilevante la loro presenza in esso. Le politiche e le prassi che contraddistinguono questa presenza, però, paiono ancora troppo strutturate su una visione dicotomica (pubblico/privato), incapace di ispirare una valorizzazione piena delle imprese sociali, perché favorisce, come nel passato, deleghe di pezzi di gestione dei servizi in un'ottica di razionalizzazione dell'esistente e di contenimento della spesa pubblica (a scapito, ovviamente, della spesa *out of pocket* delle famiglie). Il passaggio a una visione tricotomica dell'economia e della società è prima di tutto una delle condizioni per supportare adeguatamente l'integrazione delle politiche sociali e sanitarie con quelle del lavoro ed educative, così come quelle culturali, artistiche e di entertainment, di tutela e difesa del consumo sostenibile e tracciabile ecc. Tale integrazione, con siffatta visione, è conseguentemente fautrice di un nuovo modello di welfare ove sussidiarietà e uso efficiente delle risorse vanno di pari passo con ampliamento e riqualificazione dei servizi offerti ai cittadini, nel riconoscimento effettivo dei loro diritti.

In secondo luogo, questa visione tricotomica riguarda in modo diretto la crisi economica e occupazionale che stiamo vivendo. Le imprese sociali non profit (nella fattispecie le imprese sociali di tipo B o le imprese sociali *ex lege* 118/05), grazie alle logiche e agli elementi concreti che ne permettono il funzionamento, sarebbero in grado di giocare l'importante ruolo di *saving company*, garantendo la sopravvivenza dell'azienda in condizione di minore produttività, producendo e commercializzando beni e servizi di più facile assorbimento da parte del mercato (impresa sociale no brand), permettendo ai dipendenti che sono in esubero e a rischio di perdere il posto di lavoro, in cassa integrazione ordinaria o straordinaria o in mobilità, il mantenimento del posto di lavoro e quindi della professionalità acquisita nell'esperienza di lavoro. In questo senso, una proposta concreta è quella di avvalersi dell'impresa sociale *ex lege* (si veda L. 118/05, D.Lgs. 155/06 e decreti attuativi) sia come ammortizzatore sociale sia come prospettiva di sviluppo. Esse, in sintesi, possono essere strumento per favorire sia la riconversione parziale di aziende in crisi in particolari settori produttivi e territori, offrendo nuove opportunità di lavoro per i soggetti coinvolti, sia la stabilità occupazionale di lavoratori svantaggiati e fasce deboli, con particolare riferimento al reinserimento di lavoratori in mobilità o esposti a situazioni di crisi aziendale. Non solo. Esse rappresentano una formula appropriata per la gestione di imprese di beni pubblici collettivi (impresa sociale come alternativa alla privatizzazione delle ex municipalizzate) e nuove forme organizzate di distribuzione e consumo (i gruppi di acquisto solidale come imprese sociali di consumo).

Il carattere innovativo di questa proposta è evidente. Essa comporta non solo un affinamento-adeguamento di alcuni strumenti giuridici, sia di quelli propri della legislazione non profit sia di quelli applicativi delle misure di contrasto alla crisi. Prima ancora, essa necessita il riconoscimento del ruolo attualmente svolto dalle imprese sociali e del carattere tricotomico dell'economia che esse evidenziano. L'affermazione piena di queste istanze impone una strategia di sistema. Ovvero, tale innovazione può diventare visione condivisa a condizione che prima di tutto si renda esplicito il peso economico svolto da questi attori, non solo in sé, ma soprattutto per le relazioni che essi stabiliscono con il profit e con il pubblico e per il valore aggiunto economico e sociale che questo networking promuove. Ciò renderebbe immediatamente evidente, per l'appunto, la tridimensionalità della struttura economica di un territorio. Al contempo, però, la proposta necessita di un maggior protagonismo dello stesso mondo delle imprese sociali. Il passaggio da attori subalterni, almeno nell'immaginario, di una economia duale, ad attori protagonisti di una

economia tridimensionale, è un investimento di sistema che solo dentro una strategia territoriale altrettanto sistemica si può realizzare e può portare a ottenere buoni frutti. Il fatto che oggi, a legislazione vigente, la qualifica di impresa sociale non comporti, per i soggetti giuridici sopra richiamati, agevolazioni rilevanti, è diffusamente assunto come uno dei maggiori ostacoli alla “riconversione ideologica” di tali attori economici in imprese sociali *ex lege*. In realtà esso è un ottimo indicatore di quanto bisogno di sollecitazione all’innovazione, e quindi al protagonismo, anche in un contesto come questo, a Milano come altrove, ci sia bisogno.

Senza cadere in una visione edulcorata e buonista del sistema socioeconomico, ma assumendo una posizione propositiva realistica, possiamo affermare che tutte le imprese dovrebbero essere sociali in una visione di massimizzazione relativa del profitto che nelle *not for profit* deve essere reinvestito per il bene degli stakeholder, mentre nelle *for profit* deve essere distribuito agli shareholder come ritorno sugli investimenti. E si ribadisce che per le imprese sociali non profit la caratterizzazione sociale non vuol dire avere come ambiti di business o attività solo i settori assistenziali, sociali, sanitari, previdenziali, ma avere una concezione sociale ampia e con una imprenditorialità indispensabile per costruire un assetto sociale e di welfare per i cittadini che si esprimono in una logica di cittadinanza (dinamismo di diritti, di doveri, di consumi, di risposte alla domanda di beni e servizi che soddisfano l’uomo nella sua dimensione olistica).
