

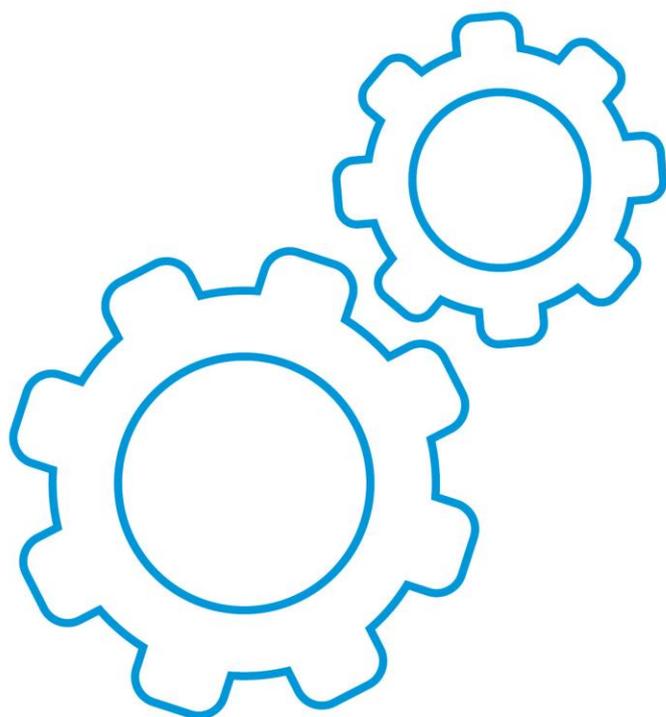
# IMPRESE



CENSIMENTI PERMANENTI  
L'ITALIA, GIORNO DOPO GIORNO.



## REPORT LOMBARDIA | 2019



## 1. Il Censimento permanente delle imprese: campo di osservazione e dati di sintesi

Il Censimento permanente delle imprese 2019 ha coinvolto in Lombardia un campione di 48.981 imprese con 3 e più addetti attive nei settori dell'industria e dei servizi, in rappresentanza di un universo di 194.976 imprese regionali che impiegano oltre 3 milioni e 218 mila addetti.<sup>1</sup> Le imprese lombarde incluse nel campo di osservazione costituiscono il 18,9 per cento del numero complessivo di imprese a livello nazionale e ne impiegano il 25,4 per cento degli addetti (Prospetto 1).

La distribuzione dimensionale delle imprese registra in Lombardia una più marcata presenza delle micro e piccole imprese. Oltre il 75 per cento delle imprese facenti parte del campo di osservazione rientrano nella categoria delle microimprese (con 3-9 addetti), mentre le piccole (10-49 addetti) rappresentano il 21,2 per cento del totale regionale. Le medie (50-249 addetti) e le grandi imprese (250 e più addetti) costituiscono rispettivamente il 4 per cento (oltre 5.800 unità) e lo 0,6 per cento (1.153 unità) (il peso complessivo delle medie e grandi imprese a livello nazionale è pari al 2,3 per cento). Il 21,2 per cento degli addetti regionali lavorano in microimprese (la corrispondente quota a livello nazionale è del 29,5 per cento) e oltre il 23 per cento nelle piccole imprese; medie e grandi imprese impiegano, rispettivamente, circa il 18 e 38 per cento degli addetti complessivi regionali, mentre la corrispondente quota a livello nazionale supera il 44 per cento.

La struttura produttiva lombarda è caratterizzata dalla forte rilevanza delle imprese industriali. Sono attive nel settore industriale il 32,6 per cento delle imprese incluse nel campo di osservazione (contro circa il 30 per cento misurato a livello nazionale). A livello provinciale la composizione settoriale non appare omogenea (Cartogramma 1<sup>2</sup>), con livelli di industrializzazione ben al di sopra della media regionale in 6 province (Bergamo, Lecco, Brescia, Varese, Mantova e Como) e, di contro, una più marcata incidenza delle imprese di servizi a Milano e Sondrio. In dettaglio, sono 43.439 (il 22,3 per cento del totale regionale) le imprese che rientrano nel macro-settore dell'Industria in senso stretto; per la maggior parte (oltre 42 mila unità) si tratta di imprese manifatturiere, mentre le imprese estrattive e quelle attive nella fornitura di energia e acqua sono poco più di 1.400. Con oltre 20 mila unità il settore delle costruzioni rappresenta da solo oltre il 10 per cento delle imprese della regione. Le imprese di servizi sono 131.448 e rappresentano complessivamente il 67,4 per cento del totale regionale: il 22 per cento del totale è costituito da imprese attive nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (di cui oltre la metà attiva nell'offerta di servizi di alloggio e ristorazione), mentre il 45,4 per cento è rappresentato da imprese che offrono servizi non commerciali. In termini di unità di lavoro, il settore industriale ha un peso relativo superiore a quello misurato in termini di imprese, impiegando nel 2018 il 35,3 per cento degli addetti totali della regione.

---

<sup>1</sup> Il Censimento delle imprese include tutti i settori produttivi, al netto di quello agricolo (codici Ateco 01, 02 e 03 della classificazione Ateco 2007), dei settori dell'amministrazione pubblica, difesa e assicurazione sociale obbligatoria (Ateco 84) e delle attività di organizzazione associative (Ateco 94). La classificazione Ateco2007 è consultabile all'indirizzo <https://www.istat.it/it/archivio/17888>.

<sup>2</sup> Tutti i cartogrammi del presente documento sono costruiti sui quintili della distribuzione della variabile rappresentata.

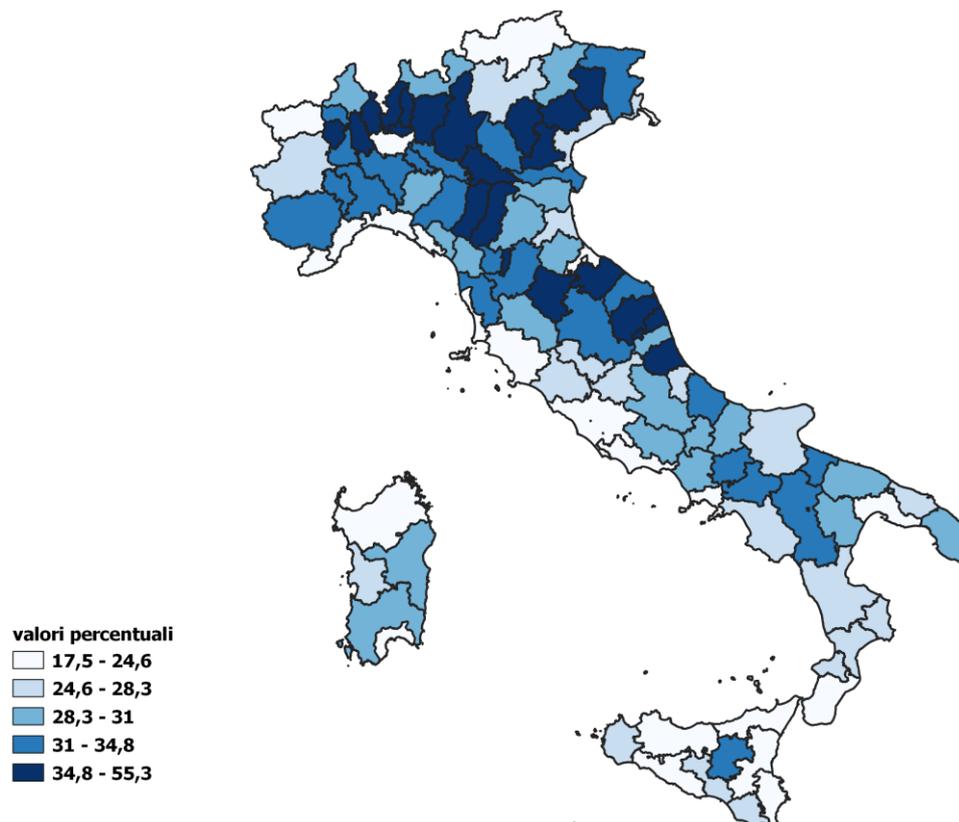
**Prospetto 1 - Imprese e addetti appartenenti al campo di osservazione dimensionale e settoriale del censimento (a), per classe di addetti, settore di attività economica e provincia. LOMBARDIA. Anni 2018 e 2011. (Valori assoluti e percentuali)**

CLASSI DI ADDETTI - SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA - PROVINCIA	2018				2011			
	Imprese		Addetti		Imprese		Addetti	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%
<b>CLASSI DI ADDETTI</b>								
3-9	146.686	75,2	682.108	21,2	154.304	76,2	718.251	23,5
10-19	29.496	15,1	386.398	12,0	29.048	14,3	382.958	12,5
20-49	11.828	6,1	359.400	11,2	12.300	6,1	369.607	12,1
50-99	3.708	1,9	252.770	7,9	3.645	1,8	250.377	8,2
100-249	2.105	1,1	320.446	10,0	2.099	1,0	319.547	10,4
250-499	661	0,3	226.537	7,0	587	0,3	201.435	6,6
500 e oltre	492	0,3	990.598	30,8	453	0,2	818.039	26,7
<b>SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA</b>								
Estrazione di minerali da cave e miniere	185	0,1	2.529	0,1	197	0,1	2.640	0,1
Attività manifatturiere	42.005	21,5	907.383	28,2	47.629	23,5	976.331	31,9
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	299	0,2	18.487	0,6	289	0,1	14.721	0,5
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione rifiuti e risanamento	950	0,5	28.822	0,9	910	0,4	26.851	0,9
<b>Industria in senso stretto</b>	<b>43.439</b>	<b>22,3</b>	<b>957.221</b>	<b>29,7</b>	<b>49.025</b>	<b>24,2</b>	<b>1.020.543</b>	<b>33,3</b>
<b>Costruzioni</b>	<b>20.089</b>	<b>10,3</b>	<b>178.607</b>	<b>5,5</b>	<b>26.037</b>	<b>12,9</b>	<b>226.521</b>	<b>7,4</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>63.528</b>	<b>32,6</b>	<b>1.135.828</b>	<b>35,3</b>	<b>75.062</b>	<b>37,1</b>	<b>1.247.064</b>	<b>40,8</b>
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio</b>	<b>42.923</b>	<b>22,0</b>	<b>613.231</b>	<b>19,1</b>	<b>45.447</b>	<b>22,5</b>	<b>601.136</b>	<b>19,6</b>
Trasporto e magazzinaggio	7.117	3,7	179.712	5,6	7.129	3,5	168.647	5,5
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	23.854	12,2	242.766	7,5	21.262	10,5	204.787	6,7
Servizi di informazione e comunicazione	6.641	3,4	144.991	4,5	6.027	3,0	128.958	4,2
Attività finanziaria e assicurative	3.150	1,6	103.364	3,2	3.539	1,7	109.173	3,6
Attività immobiliari	6.023	3,1	27.514	0,9	5.177	2,6	23.501	0,8
Attività professionali, scientifiche e tecniche	15.624	8,0	179.402	5,6	15.122	7,5	157.747	5,2
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	9.069	4,7	440.519	13,7	8.651	4,3	292.876	9,6
Istruzione	1.184	0,6	12.482	0,4	995	0,5	9.191	0,3
Sanità e assistenza sociale	5.106	2,6	66.766	2,1	4.391	2,2	50.237	1,6
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.958	1,0	19.040	0,6	1.521	0,8	18.006	0,6
Altre attività di servizi	8.799	4,5	52.642	1,6	8.113	4,0	48.891	1,6
<b>Servizi non commerciali</b>	<b>88.525</b>	<b>45,4</b>	<b>1.469.198</b>	<b>45,7</b>	<b>81.927</b>	<b>40,5</b>	<b>1.212.014</b>	<b>39,6</b>
<b>SERVIZI</b>	<b>131.448</b>	<b>67,4</b>	<b>2.082.429</b>	<b>64,7</b>	<b>127.374</b>	<b>62,9</b>	<b>1.813.150</b>	<b>59,2</b>
<b>PROVINCE</b>								
Bergamo	21.744	11,2	314.048	9,8	23.432	11,6	309.779	10,1
Brescia	27.294	14,0	316.060	9,8	28.623	14,1	319.466	10,4
Como	11.317	5,8	131.240	4,1	11.918	5,9	127.242	4,2
Cremona	5.745	2,9	62.806	2,0	6.206	3,1	62.266	2,0
Lecco	6.478	3,3	73.146	2,3	6.980	3,4	77.604	2,5
Lodi	3.059	1,6	34.211	1,1	3.400	1,7	35.379	1,2
Mantova	7.485	3,8	94.808	2,9	8.089	4,0	93.674	3,1
Milano	69.126	35,5	1.688.990	52,5	67.699	33,4	1.490.435	48,7
Monza e della Brianza	15.410	7,9	213.813	6,6	16.324	8,1	207.733	6,8
Pavia	7.708	4,0	72.774	2,3	8.451	4,2	83.170	2,7
Sondrio	4.046	2,1	41.848	1,3	4.423	2,2	42.267	1,4
Varese	15.564	8,0	174.513	5,4	16.891	8,3	211.199	6,9
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>194.976</b>		<b>3.218.257</b>		<b>202.436</b>		<b>3.060.214</b>	
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>1.033.737</b>		<b>12.680.488</b>		<b>1.047.593</b>		<b>12.522.714</b>	

a) Campo di osservazione: imprese con 3 e più addetti. Sono escluse le imprese agricole (codici Ateco 01, 02, 03), dell'amministrazione pubblica (Ateco 84) e delle attività di organizzazioni associative (Ateco 94). La sezione "Commercio all'ingrosso e al dettaglio" include le attività di riparazione di autoveicoli e motocicli.

La numerosità delle imprese che rientrano nel campo di osservazione è diminuita del 3,7 per cento rispetto al 2011. Tale riduzione, superiore a quella registrata complessivamente in Italia (-1,3 per cento), è dovuta alla contrazione del comparto industriale (-15,4 per cento nel complesso e, in particolare, nel settore delle costruzioni -22,8 per cento). L'incremento osservato nel numero di imprese operanti nel terziario (+3,2 per cento) è stato trainato dal settore dei servizi non commerciali (+8,1 per cento), mentre il commercio ha registrato un calo pari a -5,6 per cento. A fronte della riduzione del numero di imprese, il periodo 2011-2018 ha registrato un incremento di oltre 158 mila addetti (+5,2 per cento), che riflette l'aumento dell'occupazione nei servizi (+14,9 per cento) e, in particolare, nei servizi non commerciali (+21,2 per cento). Più contenuto è stato l'aumento occupazionale nel settore del commercio (+2 per cento). Oltre un terzo delle imprese lombarde (il 35,5 per cento) è localizzata in provincia di Milano, seguono Brescia e Bergamo (rispettivamente il 14 e l'11,2 per cento), Varese, Monza e Brianza, Como e Pavia (quote comprese tra l'8 e il 4 per cento). Quote comprese tra l'1,6 e il 3,8 per cento si registrano a Lodi, Sondrio, Cremona, Lecco e Mantova. La contrazione del numero di unità produttive ha interessato tutte le province ad eccezione di Milano dove si registra un aumento di oltre 1.400 unità. In termini occupazionali, a Milano risulta concentrata oltre la metà dell'occupazione complessiva (il 52,5 per cento), con un incremento rispetto al 2011 di circa 198 mila addetti (+13,3 per cento). A livello provinciale la dinamica occupazionale non appare omogenea: Varese, Pavia e Lecco sono le province maggiormente colpite dal calo occupazionale (rispettivamente -17,4, -12,5 e -5,7 per cento), mentre Como e Monza e Brianza registrano un incremento di circa il 3 per cento.

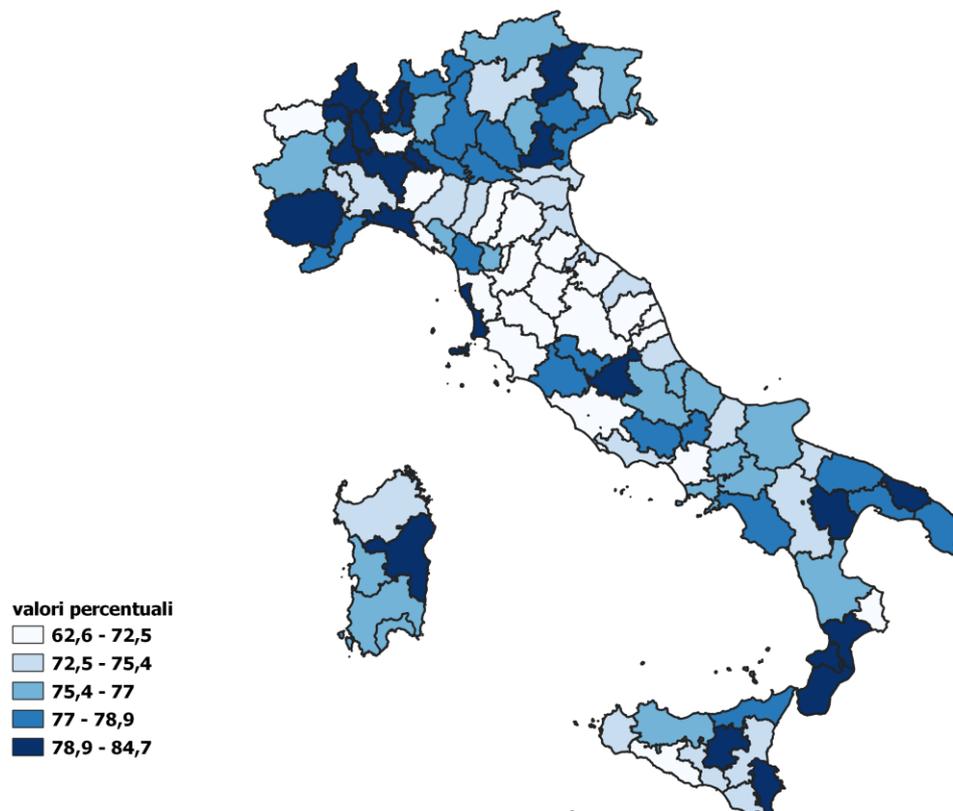
**Cartogramma 1 - Peso delle imprese industriali nel campo di osservazione, per provincia. Anno 2018.**  
(Valori percentuali)



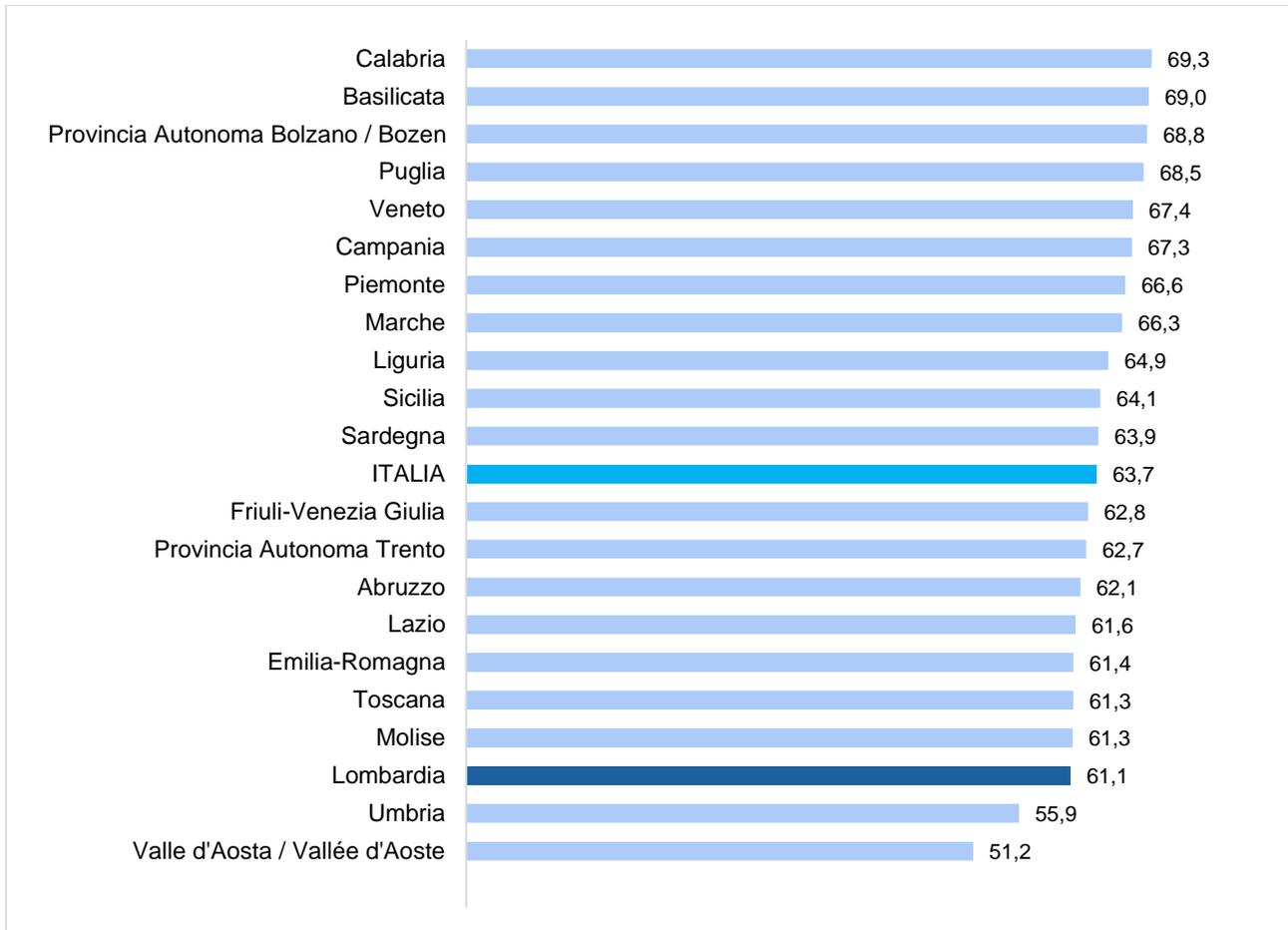
## 2. Proprietà, controllo e gestione

Non diversamente dal resto del Paese, anche in Lombardia la struttura produttiva del settore privato è caratterizzata dalla prevalenza di imprese a controllo individuale/familiare. Nel 2018 le imprese lombarde con 3 e più addetti controllate da una persona fisica o famiglia sono circa 145.219, ossia il 74,5 per cento del totale (un dato inferiore a quello nazionale, pari al 75,2 per cento). Tale quota risulta sensibilmente inferiore alla media regionale solo nella provincia di Milano (67,7 per cento), mentre sfiora o supera l'80 per cento nelle province di Lodi, Pavia, Lecco, Como e Varese (Cartogramma 2). Come atteso, la quota di unità produttive a controllo individuale e/o familiare diminuisce al crescere della fascia dimensionale; in Lombardia è pari al 78,9 per cento nel segmento delle microimprese e si riduce al 61,1 per cento nelle imprese con 10 e più addetti (Figura 1). La natura prevalentemente familiare delle imprese italiane non riguarda solo la dimensione del controllo, ma investe anche le caratteristiche gestionali. Considerando le sole imprese controllate da persona fisica o famiglia nella fascia dimensionale da 10 addetti in su, in Lombardia il soggetto responsabile della gestione è nel 71,5 per cento dei casi l'imprenditore o socio principale/unico e nel 22 per cento un membro della famiglia controllante (Figura 2 e Tavola 2 in allegato). Le situazioni nelle quali la responsabilità gestionale è affidata ad un manager (selezionato all'interno o all'esterno dell'impresa) o altro soggetto riguardano soltanto il 6,5 per cento delle imprese, un dato comunque superiore a quello nazionale (5,8 per cento).

**Cartogramma 2 - Imprese con 3 e più addetti controllate da persona fisica o famiglia, per provincia. Anno 2018. (Valori percentuali)**

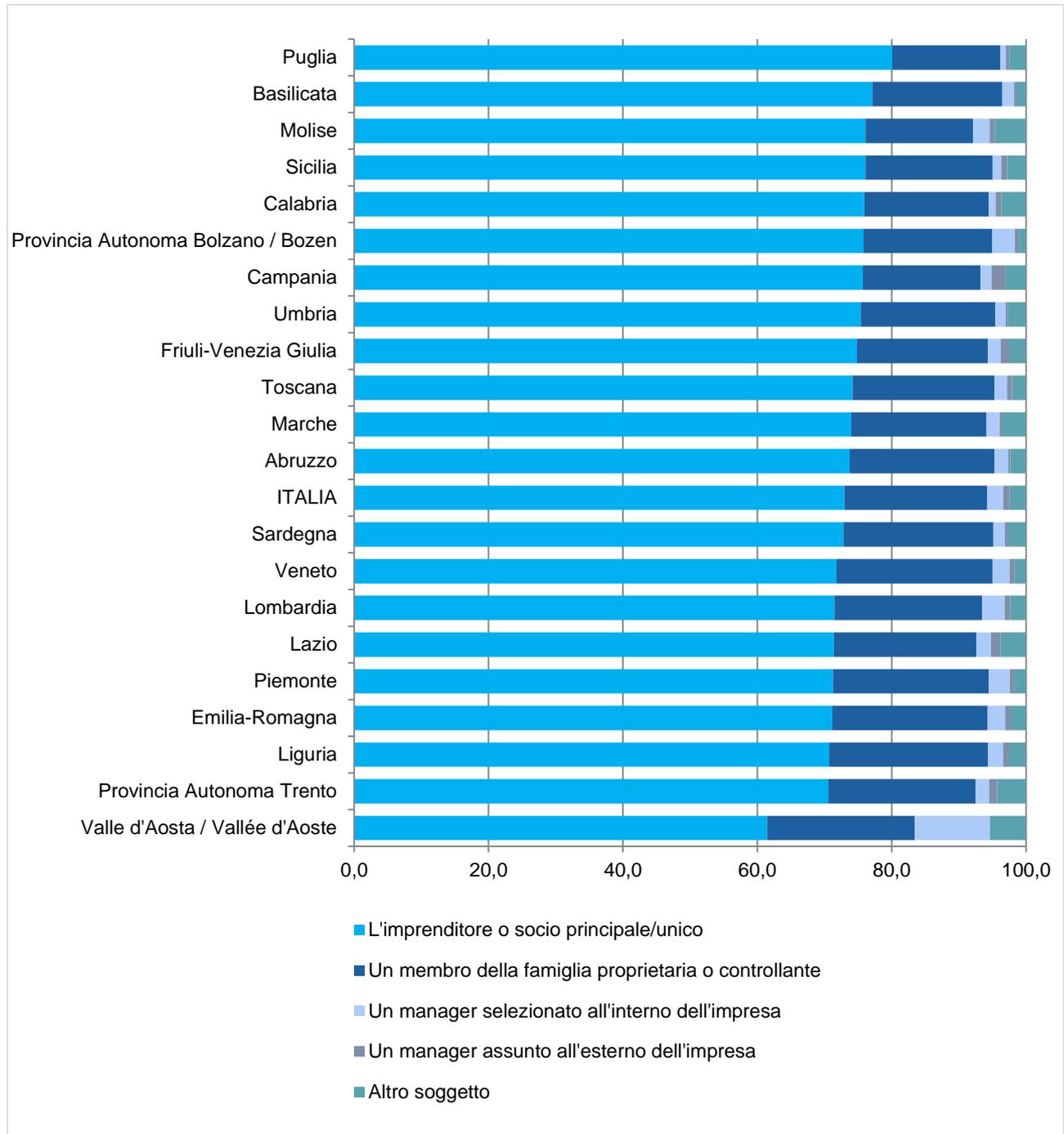


**Figura 1 - Imprese con almeno 10 addetti controllate da una persona fisica o famiglia, per regione. Anno 2018. (Valori percentuali sul totale delle imprese con almeno 10 addetti)**

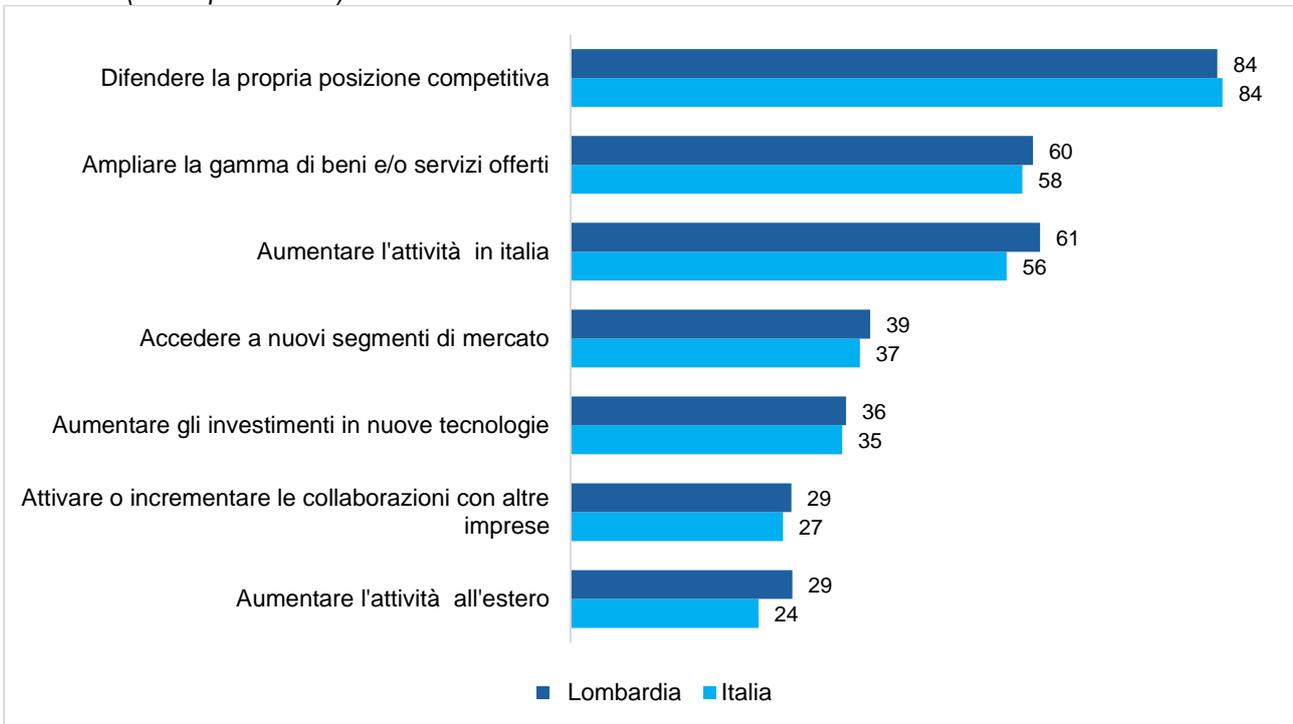


La larga maggioranza delle imprese vede nella difesa della propria posizione competitiva uno dei principali obiettivi strategici. In particolare, nel segmento delle imprese con 10 addetti e più (Figura 3), la quota delle imprese che indicano tale obiettivo gestionale fra quelli che intendono perseguire nel triennio 2019-2021 è in Lombardia in linea con il dato nazionale (84 per cento). Seguono per ordine di importanza l'obiettivo di aumentare l'attività in Italia (61 per cento contro il 56 per cento in Italia) e quello di ampliare la gamma di beni e/o servizi offerti (60 per cento). L'accesso a nuovi segmenti di mercato è un obiettivo strategico per il 39 per cento delle imprese, mentre l'obiettivo di aumentare gli investimenti in nuove tecnologie è rilevante per il 36 per cento delle imprese. L'attivazione (o l'espansione) di collaborazioni interaziendali è rilevante per circa il 29 per cento, al pari dell'obiettivo di estendere l'attività all'estero. Rispetto a quest'ultimo, però, la quota è ampiamente al di sopra del dato nazionale (24 per cento). I dati censuari sugli obiettivi effettivamente perseguiti nel precedente triennio 2016-2018 (Tavola 2.1 in allegato) forniscono un quadro simile a quello rappresentato in Figura 3.

**Figura 2 - Imprese con almeno 10 addetti controllate da persona fisica o famiglia, per regione e soggetto responsabile della gestione. Anno 2018. (Valori percentuali calcolati sul totale delle imprese con almeno 10 addetti controllate da persona fisica o famiglia)**



**Figura 3 - Principali obiettivi delle imprese con 10 e più addetti nel triennio 2019-2021 (a). LOMBARDIA e ITALIA. (Valori percentuali)**



(a) Le imprese potevano indicare più risposte

### 3. Risorse umane

Nel triennio 2016-2018 ha acquisito nuove risorse umane il 59,6 per cento delle imprese lombarde, una percentuale superiore a quella nazionale (58,1 per cento). La propensione ad acquisire nuovo personale cresce notevolmente in funzione della classe dimensionale, passando dal 51,6 per cento registrato nelle microimprese a oltre il 90 per cento nelle imprese con 20 e più addetti. A livello settoriale si registrano quote inferiori alla media regionale nel commercio (53,9 per cento) e nelle costruzioni (56,6 per cento), mentre la propensione aumenta sensibilmente nell'industria in senso stretto (63,9 per cento) e, soprattutto, nel settore energia e acqua (73,5 per cento).

Rispetto alla tipologia contrattuale, in Lombardia ha assunto nuovi dipendenti a tempo indeterminato il 73,8 per cento delle imprese, quasi 4 punti percentuali in più di quanto registrato nel Paese (70,1 per cento); il ricorso ad assunzioni a tempo determinato ha interessato il 51 per cento delle imprese localizzate nella regione (quasi 3 punti in meno della media nazionale). Una percentuale di imprese pari al 13,1 per cento ha impiegato nuove risorse inquadrate come lavoro in somministrazione (9,1 per cento in Italia); tale tipologia contrattuale è sensibilmente più diffusa nel settore industriale, dove un quarto delle imprese ne ha fatto uso. L'assunzione di altre tipologie di collaboratori (inclusi gli esterni con partita IVA) è stata scelta dal 23,7 per cento delle imprese (una percentuale di quasi quattro punti superiore a quella nazionale).

Sono soprattutto fattori di costo a ostacolare l'acquisizione di nuove risorse umane. In particolare, un costo del lavoro eccessivamente elevato è stato indicato come rilevante dal

43,3 per cento delle imprese, una quota comunque inferiore al dato nazionale (47,9 per cento, Prospetto 2). L'eccessivo costo del lavoro viene percepito come un vincolo soprattutto nel settore delle costruzioni, dove la metà delle imprese lombarde lo indica tra i principali ostacoli all'assunzione di nuove risorse (Figura 4). Il secondo fattore più frequentemente indicato dalle imprese è strettamente collegato al precedente: oltre un quarto delle imprese considera l'incertezza sulla sostenibilità futura dei costi delle nuove risorse un rilevante freno alla conclusione di nuovi contratti di lavoro.

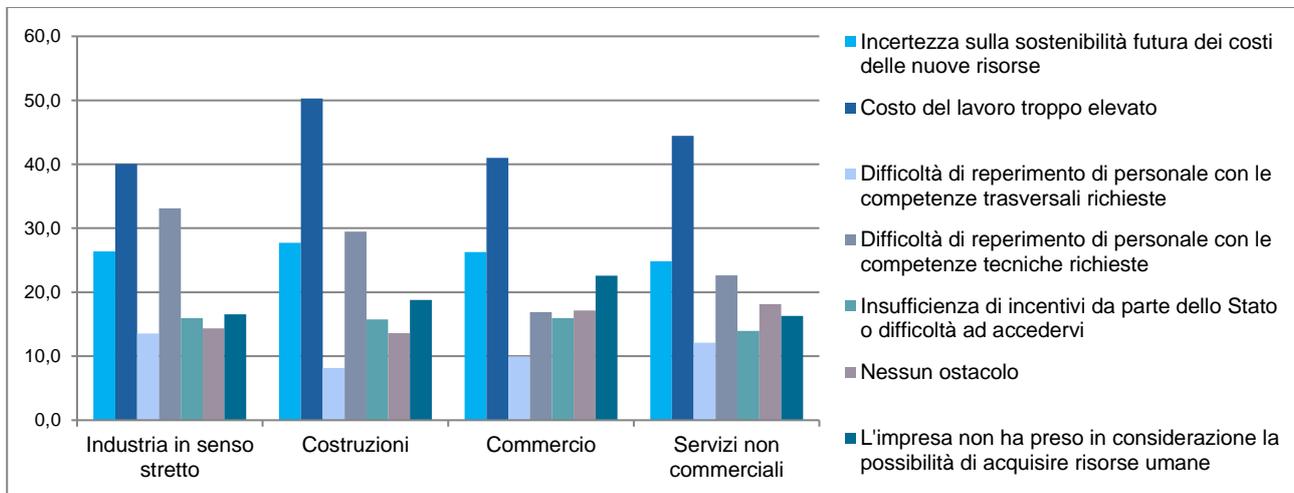
Allo stesso modo, anche i problemi di *mismatch* fra domanda e offerta di lavoro sono percepiti come vincolanti: poco meno di un quarto delle imprese (il 21 per cento in Italia) indica le difficoltà di reperimento di personale con le qualifiche tecniche fra i principali impedimenti all'acquisizione di nuove risorse; sono le imprese di dimensioni maggiori e del comparto industriale quelle che segnalano più frequentemente difficoltà nel trovare risorse con le competenze desiderate. Infine, se da un lato poco meno del 17 per cento delle imprese della regione ha indicato di non aver incontrato nessun ostacolo nell'acquisizione di nuovo personale, dall'altro ha dichiarato di non aver proprio preso in considerazione tale possibilità il 18 per cento (contro una percentuale nazionale del 15,6 cento).

**Prospetto 2 - Principali ostacoli incontrati dalle imprese nell'acquisizione di risorse umane nel triennio 2016-2018 (a), per classe di addetti. LOMBARDIA. (Valori percentuali)**

CLASSI DI ADDETTI	Incertezza sulla sostenibilità futura dei costi delle nuove risorse	Costo del lavoro troppo elevato	Difficoltà di reperimento di personale con le competenze trasversali richieste	Difficoltà di reperimento di personale con le competenze tecniche richieste	Insufficienza di incentivi da parte dello Stato o difficoltà ad accedervi	Nessun ostacolo	L'impresa non ha preso in considerazione la possibilità di acquisire risorse umane
3-9	26,2	42,3	8,7	19,5	14,1	17,0	22,2
10-19	25,6	48,1	17,5	36,1	19,4	15,2	6,7
20-49	24,4	46,9	21,7	43,1	17,0	15,2	3,4
50-99	21,7	40,9	26,7	47,5	14,1	16,7	2,3
100 e oltre	20,3	37,1	31,2	48,1	10,7	17,9	1,3
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>25,8</b>	<b>43,3</b>	<b>11,6</b>	<b>24,4</b>	<b>15,0</b>	<b>16,6</b>	<b>18,0</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>27,2</b>	<b>47,9</b>	<b>9,9</b>	<b>21,0</b>	<b>17,6</b>	<b>16,6</b>	<b>15,6</b>

(a) Le imprese potevano indicare più risposte o la sola risposta "Nessun ostacolo"

**Figura 4 - Principali ostacoli incontrati dalle imprese nell'acquisizione di risorse umane nel triennio 2016-2018, per settore di attività economica (a). LOMBARDIA. (Valori percentuali)**

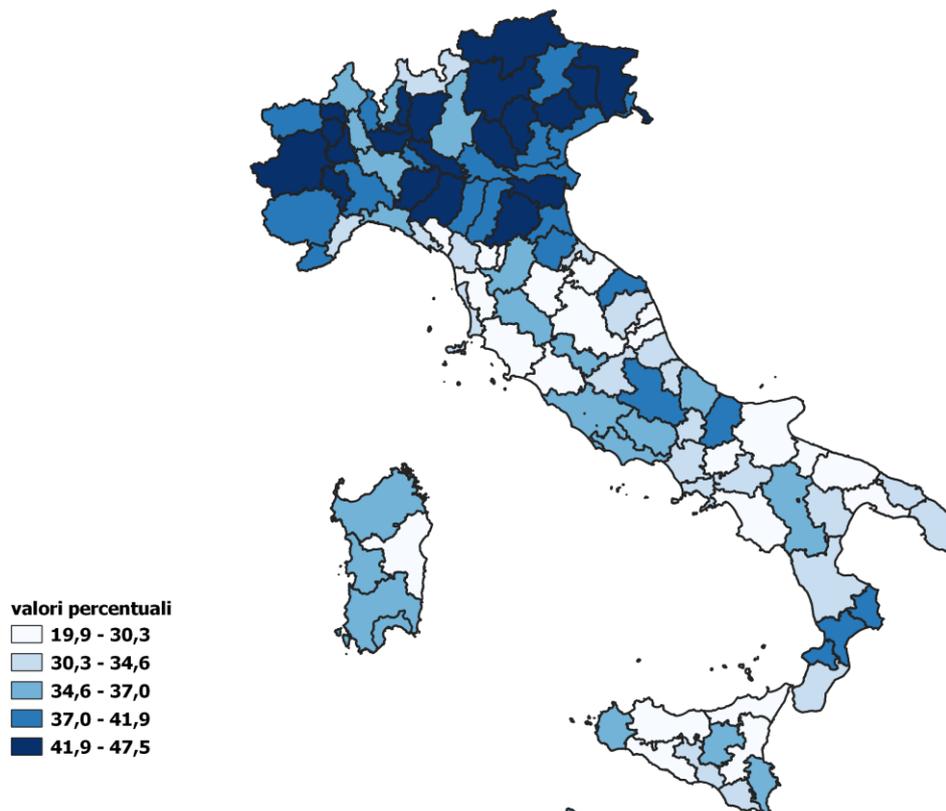


(a) Le imprese potevano indicare più risposte o la sola risposta "Nessun ostacolo"

La produttività delle imprese dipende non solo dalla quantità ma anche dalla qualità (in termini di conoscenze possedute e *know-how*) della forza lavoro impiegata e l'attività di formazione riveste notoriamente un'importanza critica per assicurare che lo stock di capitale umano a disposizione dell'azienda sia adeguato. A tal proposito, Il Censimento ha raccolto interessanti informazioni sulla formazione aziendale non obbligatoria (diversa dalla formazione svolta in ottemperanza a obblighi di legge).

Nel 2018 svolgono in Lombardia attività di formazione aziendale non obbligatoria 20.213 imprese con 10 e più addetti, quasi il 42 per cento del totale; in Italia si registra una percentuale più bassa (circa il 38 per cento). Se il valore di Milano è ampiamente superiore anche a quello regionale (45,5 per cento), valori sensibilmente inferiori alla media regionale si registrano nelle province di Sondrio, Brescia, Como e Pavia (tutte con percentuali comprese tra il 34 e il 37 per cento (Cartogramma 3). Alla formazione interna ricorre quasi l'86 per cento delle imprese che svolgono formazione non obbligatoria; i corsi sono indirizzati prevalentemente alla formazione per neo-assunti e alla formazione continua del personale dell'impresa. La formazione a gestione esterna (79 per cento delle imprese) è indirizzata soprattutto alla formazione continua. I corsi di riqualificazione del personale destinato a nuove mansioni sono svolti da una percentuale di imprese che oscilla tra il 22 per cento e il 34 per cento a seconda del tipo di gestione. Il 38,6 per cento delle imprese svolgono attività di formazione non obbligatoria diverse dai corsi. La grande maggioranza dei corsi di formazione a gestione interna o esterna ha per oggetto competenze tecnico-operative specifiche per il lavoro (77,2 per cento). Organizza corsi volti a migliorare le competenze informatiche un numero più limitato di imprese (il 21 per cento e il 17 per cento nel segmento delle imprese con 10 e più addetti, a seconda che il corso riguardi conoscenze di base o avanzate).

**Cartogramma 3 - Imprese con 10 e più addetti che hanno svolto attività di formazione diversa da quella obbligatoria, per provincia. Anno 2018. (Valori percentuali)**



## 4. Relazioni tra imprese e con altri enti

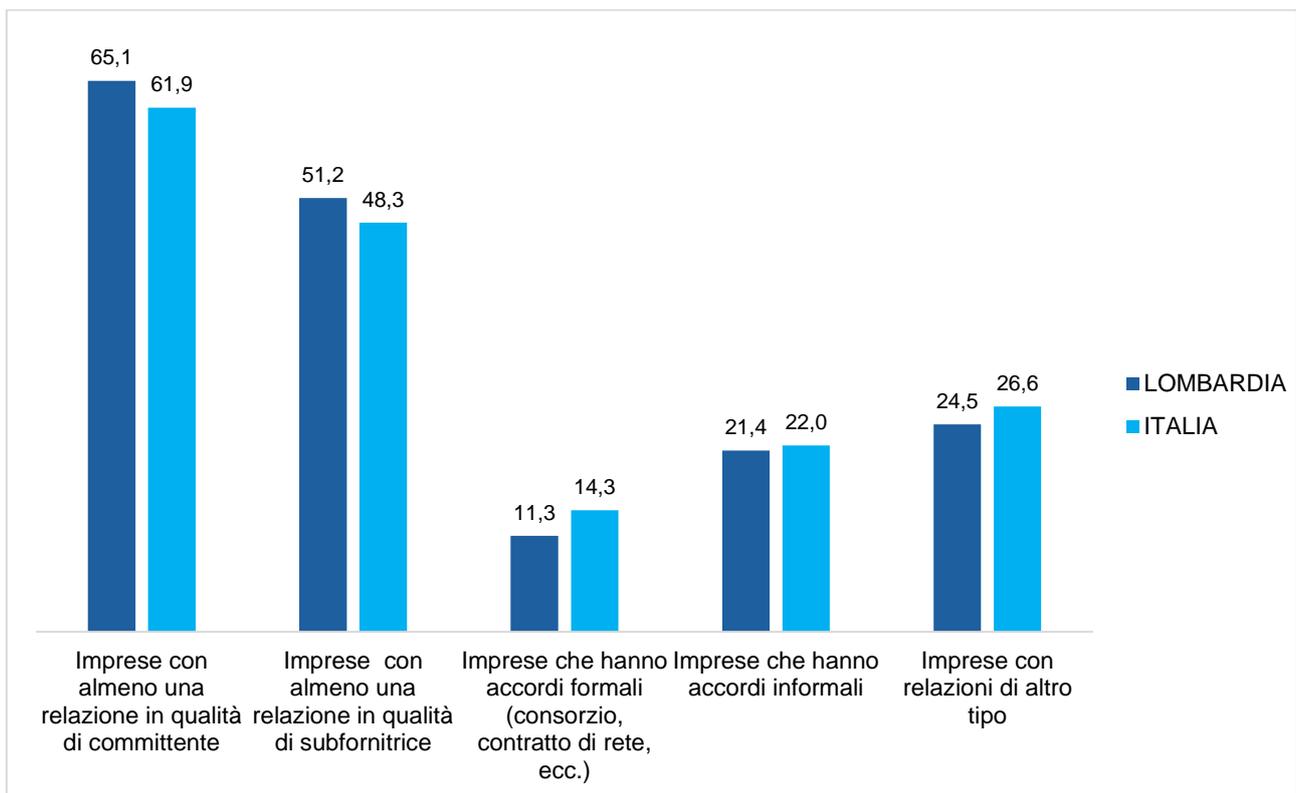
I rapporti fra le imprese non sono unicamente di natura concorrenziale. Sono importanti anche le relazioni verticali di filiera e quelle (formali o meno) di collaborazione, che costituiscono l'oggetto del presente paragrafo (mentre i dati censuari relativi al contesto competitivo vengono analizzati nel successivo).

Secondo la rilevazione censuaria, il numero delle imprese che dichiara di avere relazioni economiche formali o informali con altre imprese o enti nel 2018 è pari a 109.118 unità, ossia circa il 56 per cento delle unità produttive della regione (Tavola 4 in allegato), una quota superiore al dato nazionale (53 per cento).

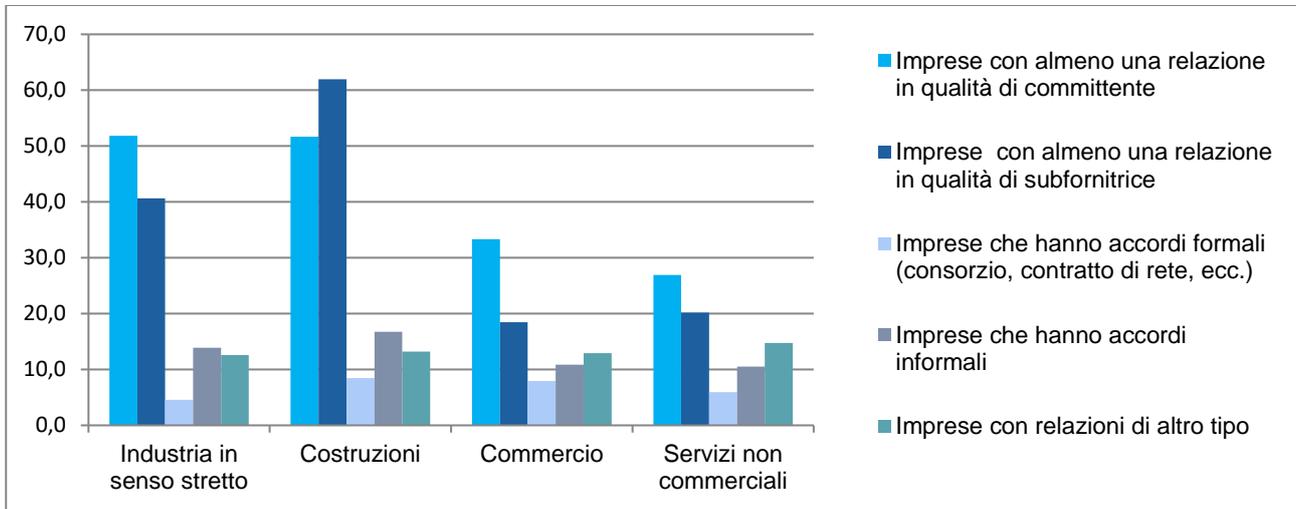
Sono più frequenti le relazioni di filiera: posto pari a 100 il numero delle imprese con almeno una relazione, 65 indicano di operare in qualità di committente, e 51 di essere subfornitrici; le imprese le cui relazioni sono inquadrate da accordi formali (come consorzi, contratti di rete, *joint ventures* e simili) sono 11, mentre 21 dichiarano di avere accordi informali (Figura 5). La tendenza ad instaurare relazioni è una caratteristica prevalente del comparto industriale e in particolare delle imprese di costruzioni, mentre l'esistenza di relazioni formali è meno frequente fra le imprese che offrono servizi non commerciali (Figura 6). La dimensione aziendale influisce in modo evidente sulla propensione a instaurare relazioni con altri soggetti: la frequenza con cui ciò avviene è pari al 52,3 per cento nel segmento delle

microimprese ma sale al 67 per cento per le imprese con 10 e più addetti, un'incidenza ben al di sopra della media regionale. Restringendo lo sguardo alle imprese con 10 e più addetti, l'analisi a livello provinciale evidenzia un maggior ricorso a istaurare relazioni formali o informali a Bergamo, Mantova, Monza e Brianza (Cartogramma 4). Come prevedibile, le differenze legate alla dimensione di impresa risultano meno accentuate quando si considerano i soli accordi informali.

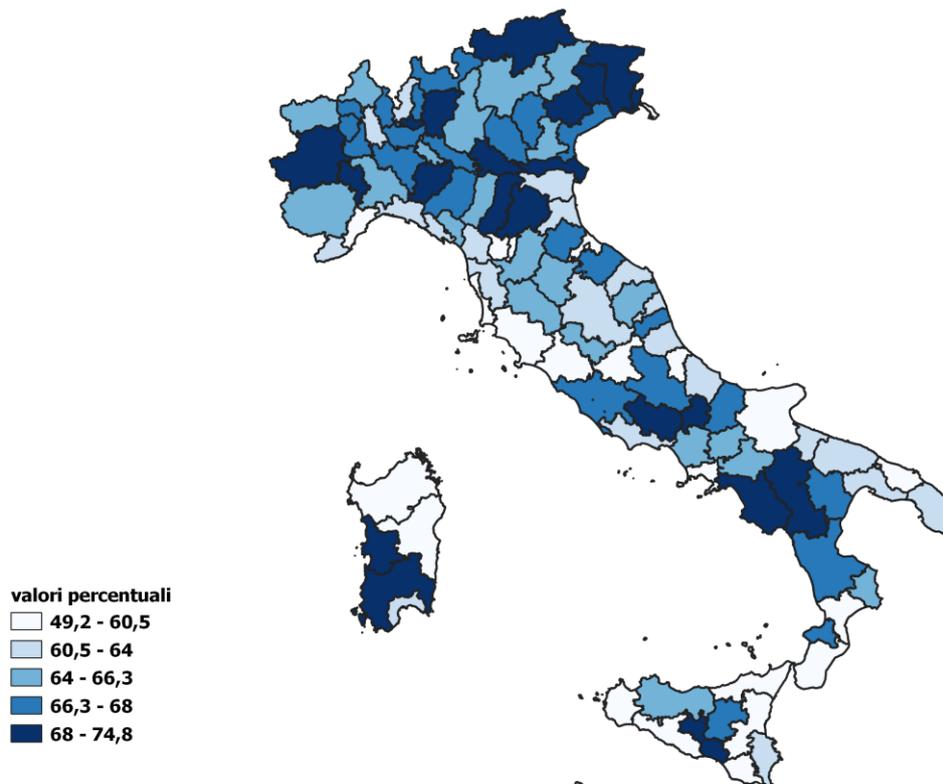
**Figura 5 - Imprese che hanno intrattenuto relazioni con altre imprese o enti, per tipo di relazione. LOMBARDIA e ITALIA. Anno 2018.** (Valori percentuali sul totale delle imprese con almeno una relazione)



**Figura 6 - Imprese che hanno intrattenuto relazioni con altre imprese o enti, per tipo di relazione e settore di attività economica. LOMBARDIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**



**Cartogramma 4 - Imprese con 10 e più addetti che hanno almeno una relazione con altre imprese o enti, per provincia. Anno 2018. (Valori percentuali)**



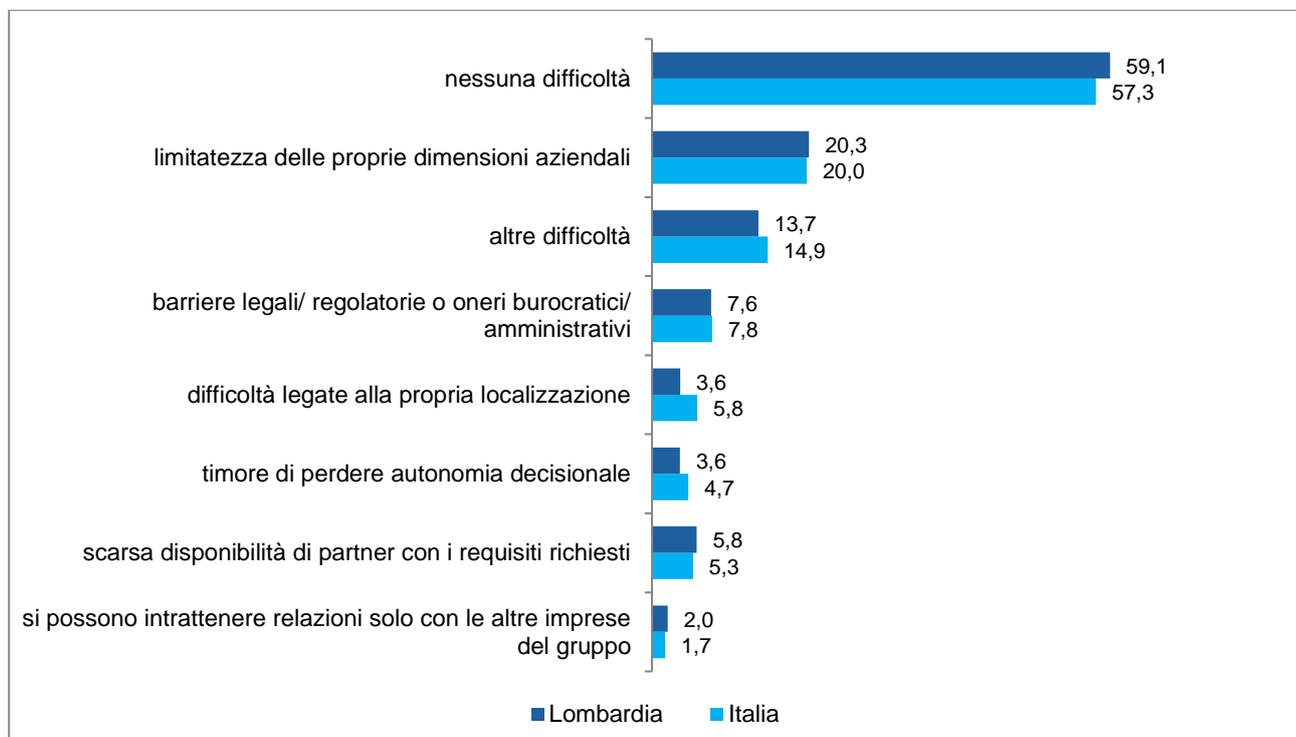
Analizzando i dati rispetto alla natura del soggetto con cui un'azienda intrattiene relazioni, emerge che le relazioni di filiera avvengono più frequentemente all'interno di gruppi di impresa. Posto pari a 100 il numero delle imprese che indicano di avere una relazione di tipo formale o meno con altri soggetti, se ne contano circa 44 con relazioni di subfornitura con un'altra impresa dello stesso gruppo, mentre sono 32 quelle che agiscono nel medesimo ruolo di subfornitrici nei confronti di altre imprese (Tavola 4.1 in allegato).

Dal punto di vista delle funzioni aziendali, l'instaurazione di relazioni con altri soggetti è per lo più legata all'attività principale dell'impresa e -con frequenza minore- a necessità di approvvigionamento, logistica e tecnologie informatiche.

La riduzione dei costi e l'accesso a nuovi mercati sono le due principali motivazioni che spingono le imprese a instaurare relazioni formali o informali con altri soggetti economici. Su 100 imprese che indicano di avere almeno un rapporto (di tipo formale o meno) con altri soggetti, 22 intrattengono relazioni in qualità di committente al fine di ridurre i costi e oltre 15 hanno deciso di instaurare lo stesso tipo di rapporto con l'obiettivo di ampliare il proprio mercato. Fra le altre motivazioni che inducono le imprese a instaurare rapporti in qualità di committente si segnalano per rilevanza lo sviluppo di nuovi prodotti/processi (14,7 per cento) e l'accesso a nuove competenze o tecnologie (10,9 per cento).

Il 59 per cento delle imprese non incontra alcuna difficoltà nell'avviare relazioni con altri enti; tuttavia, oltre un quinto (in linea con il dato nazionale) ritiene che la limitatezza delle proprie dimensioni aziendali costituisca un rilevante ostacolo (Figura 7).

**Figura 7 - Principali difficoltà incontrate nell'avviare relazioni con altri soggetti (a). LOMBARDIA e ITALIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**

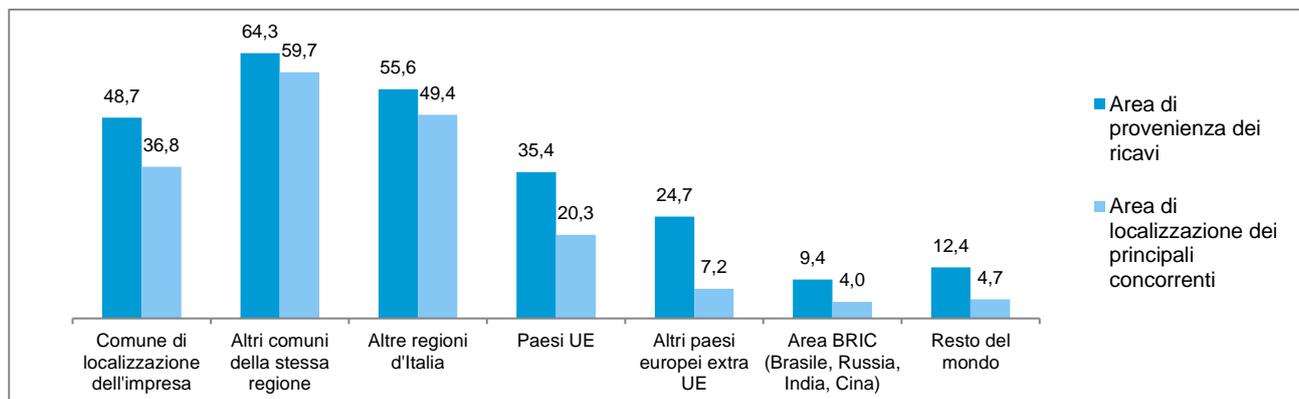


(a) Le imprese potevano indicare fino a 3 ostacoli oppure "Nessuna difficoltà"

## 5. Mercato

Per la maggioranza delle imprese lombarde la competizione si svolge entro i confini nazionali. Con riferimento ai mercati di sbocco, le vendite sono realizzate prevalentemente in Italia: il 64,3 per cento delle imprese realizza i propri ricavi in ambito regionale ma al di fuori del comune di localizzazione, mentre più della metà delle imprese (il 55,6 per cento) ha venduto oltre i confini regionali. Le conclusioni non variano sostanzialmente se si analizzano i dati rispetto l'area di localizzazione dei principali *competitors*. La presenza sui mercati esteri risulta molto più contenuta: il 35,4 per cento delle imprese vende nei paesi dell'Unione Europea e il 24,7 per cento in altri mercati europei (Figura 8). La quota di concorrenti localizzati nei mercati europei scende sensibilmente, ad indicare la maggiore difficoltà che mediamente le imprese lombarde incontrano a competere sullo scenario internazionale.

**Figura 8 - Aree di provenienza dei ricavi e di localizzazione dei principali concorrenti delle imprese con 10 e più addetti. LOMBARDIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**



L'ampiezza del mercato di riferimento cresce notevolmente al crescere della dimensione aziendale. Il 47,2 per cento delle imprese nella fascia 10-19 addetti riesce a generare ricavi da vendite in Italia oltre i confini regionali e solo il 26,3 per cento riesce a raggiungere il mercato dell'Unione Europea, mentre le stesse percentuali salgono rispettivamente al 79,1 per cento e 57,8 per cento quando calcolate per le imprese con 100 e più addetti (Prospetto 3).

Il raggio d'azione varia ovviamente anche in funzione del settore produttivo. Nel comparto industriale oltre il 67 per cento delle imprese dichiara di vendere sul mercato nazionale, più della medesima percentuale riferita al mercato locale e regionale; inoltre, una quota compresa fra circa il 42 per cento e il 55 per cento opera sui mercati europei extra-UE e UE. Nel settore dei servizi non commerciali la percentuale di imprese che riescono a operare su un dato mercato diminuisce man mano che ci si allontana dal contesto locale, mentre nel settore del commercio è in ambito regionale al di fuori del comune di localizzazione che le imprese operano prevalentemente (oltre il 68 per cento)

L'area di localizzazione dei principali concorrenti mostra marcate differenze settoriali e sono soprattutto le imprese industriali quelle per le quali la competizione assume un carattere globale. Il 58,9 per cento delle imprese con almeno 10 addetti nell'Industria in senso stretto indica di essere in competizione con imprese di altre regioni d'Italia, il 35,1 per cento con paesi UE e l'8 per cento con paesi non europei (area BRIC esclusa); si tratta di percentuali

in linea o superiori a quelle osservate a livello nazionale negli stessi segmenti (rispettivamente, 59,4 per cento, 27,8 per cento e 6,5 per cento). Per le imprese di costruzioni e quelle di servizi, la concorrenza assume un carattere prevalentemente locale o regionale. Solo il 15,6 per cento delle imprese commerciali e il 10,8 per cento di quelle che offrono servizi non commerciali dichiara di avere fra i propri principali concorrenti imprese localizzate nell'Unione Europea; tali percentuali sono peraltro più elevate di quelle medie nazionali (rispettivamente 11,1 per cento e 8,1 per cento).

**Prospetto 3 - Aree di provenienza dei ricavi e di localizzazione dei principali concorrenti delle imprese con 10 addetti e più, per classe di addetti e settore di attività economica. LOMBARDIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**

CLASSI DI ADDETTI SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA	AREE GEOGRAFICHE						
	Comune di localizzazione dell'impresa	Altri comuni della stessa regione	Altre regioni d'Italia	Paesi UE	Altri paesi europei extra UE	Area BRIC (Brasile, Russia, India, Cina)	Resto del mondo
AREE DI PROVENIENZA DEI RICAVI DERIVANTI DA VENDITE DI BENI E SERVIZI (a)							
<b>CLASSE DI ADDETTI</b>							
10-19	51,1	63,3	47,2	26,3	17,2	4,8	7,0
20-49	44,1	66,1	65,0	45,9	32,2	12,5	16,2
50-99	42,8	64,4	72,7	55,1	41,3	20,3	25,0
100 e oltre	49,9	67,0	79,1	57,8	46,6	27,3	33,0
<b>SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA</b>							
Industria in senso stretto	26,9	64,2	67,5	55,0	42,0	17,5	21,4
Costruzioni	47,3	90,4	46,7	5,9	2,9	0,3	1,2
Commercio	59,1	68,1	58,3	34,4	22,7	6,6	9,1
Servizi non commerciali	66,7	56,9	44,1	22,2	12,5	4,3	7,0
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>48,7</b>	<b>64,3</b>	<b>55,6</b>	<b>35,4</b>	<b>24,7</b>	<b>9,4</b>	<b>12,4</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>58,4</b>	<b>59,4</b>	<b>50,8</b>	<b>28,3</b>	<b>18,0</b>	<b>7,0</b>	<b>9,5</b>
AREE DI LOCALIZZAZIONE DEI PRINCIPALI CONCORRENTI (b)							
<b>CLASSE DI ADDETTI</b>							
10-19	41,1	63,1	43,1	13,4	5,2	3,0	2,9
20-49	31,0	57,2	57,1	27,1	8,5	4,7	5,6
50-99	27,1	50,2	61,0	36,6	12,9	6,5	9,1
100 e oltre	30,0	48,8	65,4	39,0	13,8	7,9	12,3
<b>SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA</b>							
Industria in senso stretto	15,9	56,7	58,9	35,1	13,8	9,5	8,0
Costruzioni	32,0	86,7	40,5	3,4	1,4	(c)	0,6
Commercio	41,8	60,3	55,3	15,6	3,8	1,5	3,1
Servizi non commerciali	57,2	56,5	38,9	10,8	3,2	0,3	2,9
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>36,8</b>	<b>59,7</b>	<b>49,4</b>	<b>20,3</b>	<b>7,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,7</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>47,9</b>	<b>55,7</b>	<b>46,0</b>	<b>15,0</b>	<b>5,1</b>	<b>2,6</b>	<b>3,5</b>

(a) Le imprese potevano indicare più risposte. (b) Le imprese potevano indicare al massimo tre risposte.

(c) Dato oscurato per tutela del segreto statistico

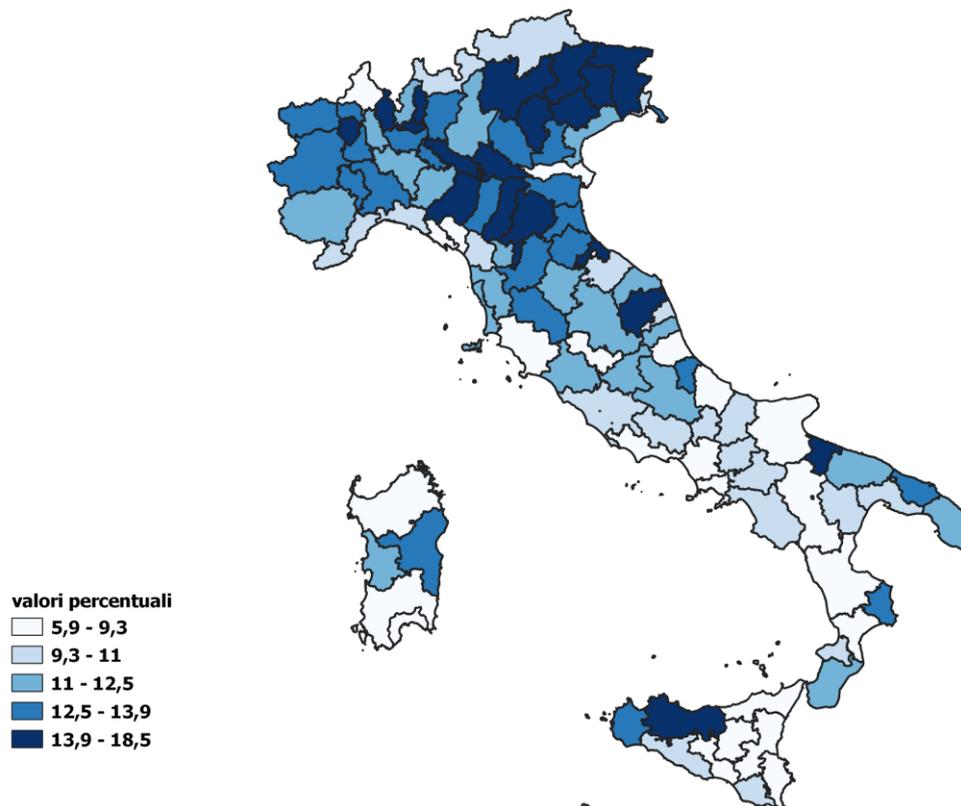
Nella valutazione della maggioranza delle imprese è di gran lunga la qualità dei beni o servizi offerti il principale punto di forza della propria capacità competitiva. In particolare, include la qualità della propria offerta fra i principali tre fattori di competitività il 74,4 per cento delle imprese con almeno 10 addetti (a fronte del 74,1 per cento rilevato a livello nazionale, Tavola 5.1 in allegato). Gli altri fattori più rilevanti sono nell'ordine la professionalità e competenza del personale (48,5 per cento), i prezzi di vendita (35 per cento), la diversificazione dell'offerta (22,3 per cento). Altre dimensioni della competitività potenzialmente rilevanti sono la capacità di adeguare la produzione alla domanda (20,1 per cento) e di introdurre prodotti nuovi o migliorati (13,7 per cento), la localizzazione (8,5 per cento). Rispetto all'innovazione di prodotto quale elemento di forza competitiva, sono in particolare le imprese localizzate nelle province di Lecco, Monza e Mantova a mostrarsi maggiormente sensibilizzate, con quote superiori a quella media regionale e comprese tra il 15,3 per cento di Mantova e il 17,5 di Lecco (Cartogramma 5). Lo spaccato settoriale mette in luce come la rilevanza di alcuni fattori di competitività aumenti al crescere della dimensione di impresa: è il caso, nell'industria in senso stretto e nel commercio, della qualità e innovazione di prodotto/servizio, della diversificazione produttiva e dell'estensione della rete distributiva; è ancora il caso, nelle costruzioni, della capacità di adeguare la produzione alla domanda e, nei servizi non commerciali, della professionalità e competenza del personale. In altri casi la rilevanza tende a decrescere con la dimensione: è il caso del prezzo dei prodotti/servizi in tutti i settori di attività e della localizzazione nei settori dei servizi.

Nella valutazione delle imprese il principale freno allo sviluppo della forza competitiva è il peso degli obblighi amministrativi e burocratici, indicato dal 32,2 per cento delle imprese lombarde con 10 e più addetti (Tavola 5.2 in allegato). Gli altri fattori di debolezza più rilevanti sono nell'ordine: la mancanza di risorse finanziarie (21 per cento), la difficoltà di reperire personale (17,5 per cento), la debolezza della domanda (16,2 per cento), la mancanza di personale qualificato (13,3 per cento) e un contesto socio-economico poco favorevole (11,2 per cento). Nel confronto con i dati nazionali, le imprese lombarde sembrano subire maggiormente la difficoltà nel reperire personale (qualificato o meno), mentre avvertono in misura lievemente inferiore i problemi connessi con la disponibilità di risorse finanziarie, l'adeguatezza infrastrutturale e il contesto socio-economico di riferimento. I problemi legati al contesto socio-economico tendono ad essere avvertiti in misura crescente all'aumentare della dimensione di impresa in tutti i settori di attività. In altri casi le difficoltà percepite decrescono con la dimensione: è il caso della mancanza di risorse finanziarie e di personale qualificato in tutti i settori ad eccezione delle costruzioni; delle difficoltà a reperire personale (in tutti i settori) e degli oneri amministrativi e burocratici nell'industria in senso stretto. Infine, non lamenta alcun ostacolo alla propria capacità competitiva il 22,9 per cento delle imprese (il 22,1 per cento in Italia); le imprese appartenenti a questo fortunato gruppo si trovano in misura relativamente maggiore nel settore dei servizi non commerciali.

Nel 2018 quasi il 9 per cento delle imprese con 10 addetti e più considera la propria capacità competitiva più debole di quella dei concorrenti, oltre il 72 per cento la ritiene più o meno uguale e oltre il 17 per cento più forte. Queste percentuali registrano moderate variazioni fra i diversi settori, fatta eccezione per l'industria in senso stretto e il settore della fornitura di energia e acqua che mostrano una maggiore polarizzazione, rispettivamente, nel primo e nel terzo gruppo e il settore del commercio, dove la quota di imprese nel gruppo centrale è più rilevante. La dimensione aziendale incide sul giudizio espresso: la frequenza delle

imprese che ritengono la propria competitività maggiore di quella dei concorrenti è più elevata nel segmento delle medie e grandi imprese.

**Cartogramma 5 - Imprese con 10 e più addetti che considerano fra i propri tre principali fattori di competitività la capacità di introdurre prodotti e/o servizi nuovi o migliorati, per provincia. Anno 2018. (Valori percentuali)**

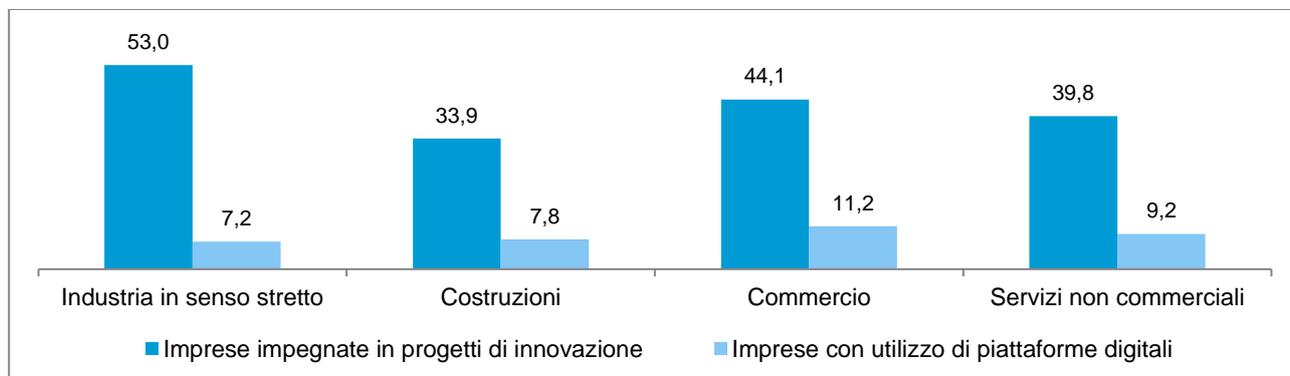


## 6. Tecnologia, digitalizzazione e nuove professioni

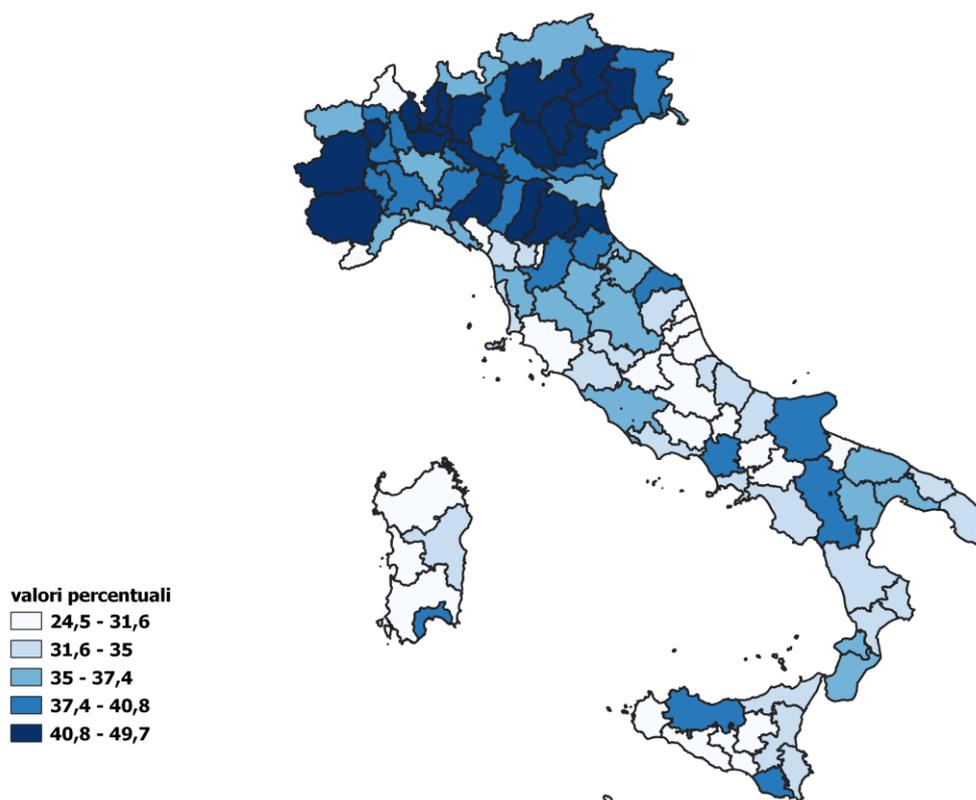
L'innovazione tecnologica è alla base del processo di crescita economica. Secondo i dati censuari la quota di imprese lombarde con 3 e più addetti impegnate nel triennio 2016-2018 in progetti di innovazione è pari al 43,1 per cento, contro il 38,4 per cento registrato complessivamente in Italia.<sup>3</sup> In tutti i settori la quota di imprese impegnate in progetti di innovazione è superiore a quella nazionale, con la sola eccezione delle costruzioni, dove le imprese innovative sono poco più di un terzo. L'innovazione è inoltre relativamente più diffusa nell'industria in senso stretto, dove oltre la metà delle imprese è stata coinvolta in processi innovativi nel periodo analizzato (Figura 9). A livello provinciale è Milano a caratterizzarsi per la più alta propensione all'innovazione, mentre Sondrio, Pavia e Lodi mostrano una propensione inferiore anche alla media nazionale (Cartogramma 6).

<sup>3</sup> Una trattazione più approfondita dei risultati censuari relativi ai temi di questo paragrafo è contenuta nel documento Istat "Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane" pubblicato il 13/08/2020 e disponibile all'indirizzo internet: <https://www.istat.it/it/archivio/246548>.

**Figura 9 - Imprese con 3 e più addetti impegnate in progetti di innovazione e/o con utilizzo di piattaforme digitali per settore. LOMBARDIA. Anni 2016-2018. (Valori percentuali)**



**Cartogramma 6 - Imprese con 3 e più addetti impegnate in progetti di innovazione, per provincia. Anni 2016-2018. (Valori percentuali)**



Nell'ambito dei progetti di innovazione le attività svolte più frequentemente sono quelle legate all'acquisizione di macchinari, attrezzature e impianti (38,3 per cento) o di hardware informatici, apparati di rete e di telecomunicazioni (38 per cento) e all'acquisizione o sviluppo di software, database e servizi per l'analisi dei dati (36,6 per cento). Rilevanti anche le attività

di formazione finalizzata all'innovazione, che interessano il 31,2 per cento delle imprese e il marketing per il lancio di nuovi prodotti/servizi (23,3 per cento). Riguardo le attività di ricerca e sviluppo, il 27 per cento delle imprese l'ha svolta internamente, mentre 9 imprese su 100 hanno acquisito servizi di R&S all'esterno. Le attività di progettazione e di acquisizione di licenze e brevetti hanno interessato, rispettivamente, circa 15 e 8 imprese su 100.

Fra i vari ambiti tecnologici, quello digitale riveste oggi particolare importanza. Lo sviluppo e l'adozione delle tecnologie digitali sono generalmente ritenuti fattori chiave per assicurare forza competitiva alle singole imprese e al sistema economico nel suo complesso, rappresentando un potente ausilio sia nella fase di vendita (tramite le cosiddette piattaforme) sia in quella di gestione dei processi produttivi (ad esempio tramite l'impiego di software aziendali specifici o l'acquisizione dei servizi *cloud*). Su tutti questi aspetti i dati del censimento offrono ricche e dettagliate informazioni.

Nel 2018 utilizza piattaforme digitali per vendere beni o servizi il 9 per cento delle imprese lombarde con almeno 3 addetti (contro il 9,7 per cento in Italia). La quota è relativamente più elevata (11,2 per cento) fra le imprese che offrono servizi commerciali (Figura 9). Il 43,9 per cento delle imprese che utilizzano piattaforme digitali si rivolgono a quelle di intermediazione commerciale multi-settore. Relativamente diffuse tra le imprese che usano almeno una piattaforma digitale di vendita sono anche le piattaforme di intermediazione immobiliare a breve termine e/o per servizi turistici (18 imprese su 100), quelle per la consegna dei pasti a domicilio (12 su 100) e per i servizi tecnici e professionali (12 su 100). Oltre un terzo delle imprese con 10 e più addetti che le usano (e che hanno espresso un giudizio) ritiene che le piattaforme digitali abbiano effettivamente portato a un rafforzamento della propria posizione competitiva; inoltre, oltre il 14 per cento delle imprese dichiara che le piattaforme hanno contribuito a un incremento di fatturato superiore al 10 per cento.

Nella fascia delle imprese con almeno 10 addetti, oltre il 57 per cento delle imprese ha utilizzato nel triennio 2016-2018 software per la gestione aziendale (prevalentemente, software per la gestione della documentale aziendale, la contabilità industriale e la gestione di fornitori e magazzino). Il 25 per cento ha utilizzato servizi *cloud* (prevalentemente servizi di comunicazione, servizi di hosting di database e archiviazione di *files* e software aziendali, mentre ha sfruttato i servizi di analisi dei dati in remoto una percentuale limitata di imprese).

**Prospetto 4 - Imprese con almeno 10 addetti che hanno investito in tecnologie digitali nel triennio 2016-2018, per classe di addetti e settore di attività economica. LOMBARDIA. (Valori assoluti)**

CLASSI DI ADDETTI SETTORI DI ATTIVITA' ECONOMI CA	AREE TECNOLOGICHE									
	Tecnologie basate su Internet			Ambiti di applicazione dell'Intelligenza Artificiale			Altre aree tecnologiche			Tutte le aree
	Connettività mediante fibra ottica	Connettività mediante 4G/5G	Internet delle Cose	Tecnologie immersive	Elaborazione e analisi di Big Data	Automazione avanzata, robotistica	Stampanti 3D	Simulazione tra macchine interconnesse	Sicurezza informatica (Cyber-security)	Imprese che hanno investito in almeno una tecnologia digitale
<b>CLASSI DI ADDETTI</b>										
10-19 addetti	10.997	9.505	1.481	274	754	1.339	642	1.055	7.433	17.314
20-49	5.502	4.325	830	159	614	702	603	927	4.050	8.123
50-99	2.002	1.511	354	74	341	368	305	420	1.632	2.813
100 e oltre	2.079	1.574	433	158	628	540	329	446	1.828	2.684
<b>SETTORI DI ATTIVITA' ECONOMICA</b>										
INDUSTRIA	8.228	7.305	1.385	214	687	1.915	1.347	2.264	7.278	13.921
SERVIZI	12.352	9.610	1.713	451	1.650	1.034	532	584	7.665	17.013
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>20.580</b>	<b>16.915</b>	<b>3.098</b>	<b>665</b>	<b>2.337</b>	<b>2.949</b>	<b>1.879</b>	<b>2.848</b>	<b>14.943</b>	<b>30.934</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>88.735</b>	<b>68.818</b>	<b>12.865</b>	<b>3.023</b>	<b>8.906</b>	<b>9.583</b>	<b>7.718</b>	<b>10.548</b>	<b>55.287</b>	<b>130.523</b>

Le imprese lombarde con 10 addetti e più che nel triennio 2016-2018 hanno investito in almeno una tecnologia digitale sono quasi 31.000, oltre il 64,1 per cento del totale mentre la media nazionale è pari al 61,5 per cento (Prospetto 4). Gli investimenti hanno riguardato prevalentemente le tecnologie basate su internet: hanno investito in quest'area 27.257 imprese (ossia l'88,1 per cento delle imprese con investimenti in almeno una tecnologia digitale). Un numero molto inferiore di imprese (circa 4.700) ha operato investimenti riconducibili agli ambiti di applicazione dell'Intelligenza Artificiale, mentre 16.300 hanno investito in altre aree tecnologiche (oltre il 50 per cento). Analizzando più in dettaglio i dati, si osserva che gli investimenti legati al *web* hanno riguardato principalmente la connettività: circa 20.600 imprese hanno investito sulla connettività mediante fibra ottica e circa 16.900 su quella mediante 4G/5G; gli investimenti riconducibili alla cosiddetta area tecnologica di Internet delle Cose (*Internet of Things*) hanno interessato un numero più ristretto di imprese (poco più di 3.000). Gli investimenti nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale hanno riguardato soprattutto l'automazione avanzata (2.949 imprese) e l'elaborazione/analisi di *Big Data* (2.337 imprese); solo poco più di 660 imprese hanno ampliato le proprie attività nel campo delle tecnologie immersive. Fra le altre aree tecnologiche, è quella della sicurezza informatica (*Cyber-security*) ad aver attirato particolarmente l'attenzione del mondo produttivo: negli anni 2016-2018 vi hanno investito oltre 14.900 imprese; gli investimenti in stampanti 3D e quelli in apparati di simulazione tra macchine interconnesse hanno visto per protagonisti un numero molto minore di imprese (fra 1.900 e 2.800). Infine, le imprese con 10 e più addetti che prevedono di realizzare almeno un investimento in tecnologie digitali

nel triennio 2019-2021 sono oltre 31.700 (un numero lievemente superiore a quello delle imprese che hanno effettivamente investito nel triennio precedente).

Il 72 per cento delle imprese con 10 e più addetti ritiene che il percorso di digitalizzazione seguito nel triennio 2016-2018 abbia portato con sé maggiore facilità nella condivisione e/o acquisizione di conoscenze, mentre quasi il 43 per cento afferma di averne beneficiato in termini di maggiore efficienza produttiva (Tavola 6.2 in allegato); la percezione di questi vantaggi è relativamente più elevata fra le imprese di medie e grandi dimensioni. Meno diffusi sono i benefici consistenti in un miglioramento della qualità degli input acquistati oppure in maggiori opportunità di *outsourcing*. Va sottolineato che i processi di digitalizzazione non sempre hanno successo: una quota di imprese (circa il 2 per cento, come in Italia) ha ravvisato, quale conseguenza, un livello di efficienza minore.

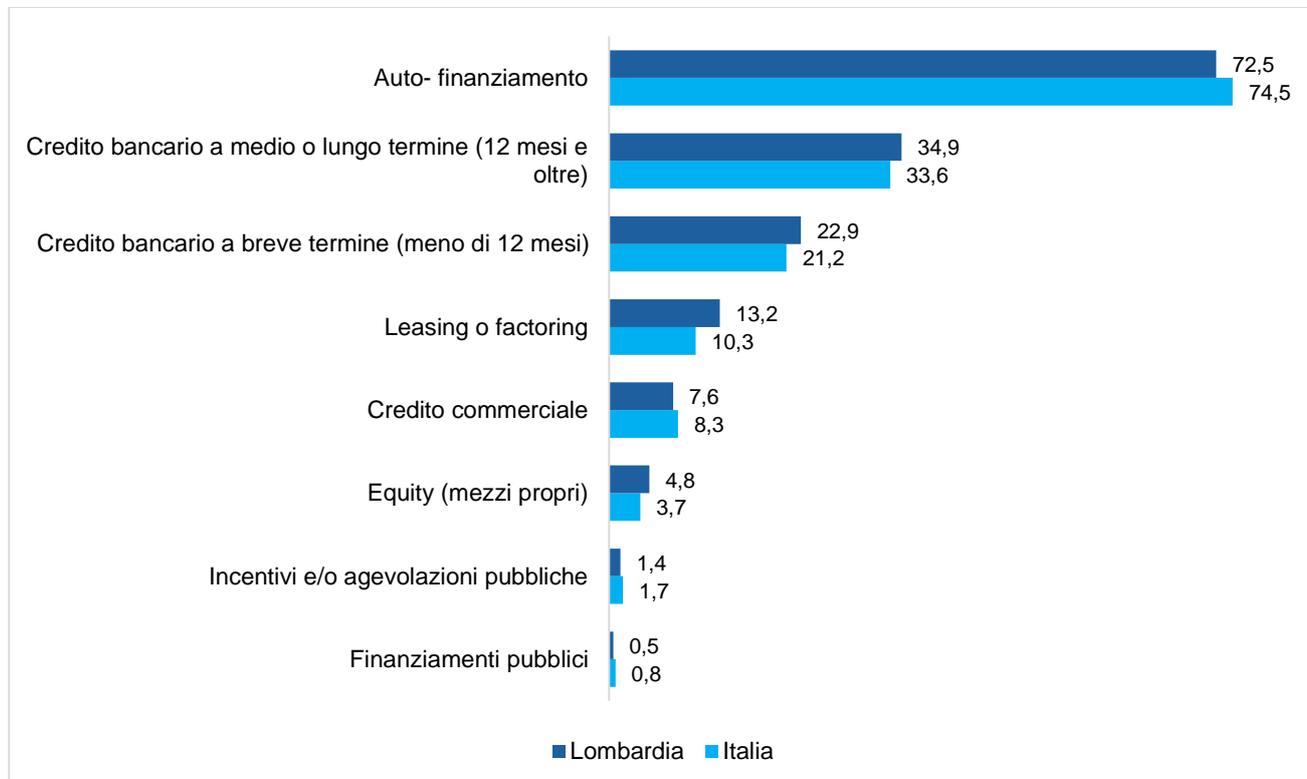
Le implicazioni dello sviluppo tecnologico sull'impiego di fattore lavoro rappresentano un tradizionale tema di discussione dell'analisi economica. I dati censuari offrono informazioni interessanti per quanto riguarda sia possibili variazioni nello stock di personale, sia la gestione delle competenze digitali del personale.

Una quota fra circa il 17,6 e il 15,3 per cento delle imprese che intendono investire in tecnologie digitali nel triennio 2019-2021 prevede che il processo di digitalizzazione porterà con sé un aumento della quota di personale impegnato in mansioni professionali specializzate e in mansioni di interazione e comunicazione. La percentuale di imprese secondo le quali il processo di digitalizzazione porterà invece una riduzione di personale adibito a mansioni manuali non specializzate è pari al 3,7 per cento. Il 39,5 per cento delle imprese che prevedono di investire in almeno una tecnologia digitale nel corso del triennio 2019-2021 ritiene che presterà maggiore attenzione alle competenze digitali in sede di selezione del personale. La percentuale di imprese che intende svolgere attività sistematica di formazione del personale (23,3 per cento) è in linea con quella delle imprese che fanno affidamento sulle competenze acquisite autonomamente dai lavoratori, mentre il 35,8 per cento intende avvalersi di consulenti esterni. Circa un quarto delle imprese ritiene che una conseguenza del processo di digitalizzazione sarà un maggiore investimento nell'automazione delle funzioni aziendali. Infine, poco più di un quarto non prevede di intraprendere azioni specifiche.

## 7. Finanza

L'autofinanziamento rappresenta la fonte di finanziamento più diffusa: il 72,5 per cento (le percentuali sono calcolate escludendo dal totale delle imprese quelle attive nel settore finanziario e assicurativo) delle imprese dichiara di avervi fatto ricorso nel 2018 (Figura 10), una quota comunque inferiore alla media nazionale (74,5 per cento). Raccoglie risorse sui mercati azionari (*equity*) solo il 4,8 per cento delle imprese, anche in questo caso più di quanto registrato mediamente nel Paese (3,7 per cento). Il tradizionale canale bancario rappresenta la fonte prevalente di finanziamento esterno: nel 2018 il 34,9 per cento delle imprese ha un rapporto creditizio di medio o lungo termine con le banche e circa il 23 per cento ha ricevuto un finanziamento di durata non superiore ai 12 mesi (queste percentuali solo lievemente superiori a quanto osservato a livello nazionale). Oltre il 13 per cento delle imprese ha in essere contratti di *leasing* e *factoring* (il 10,3 per cento in Italia) e il 7,6 per cento ricorre al credito commerciale, una quota lievemente inferiore al dato nazionale. Marginale e in linea con quanto osservato nel Paese appare l'utilizzo di incentivi/agevolazioni e finanziamenti pubblici.

**Figura 10 - Principali fonti di finanziamento delle imprese (a). LOMBARDIA e ITALIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**

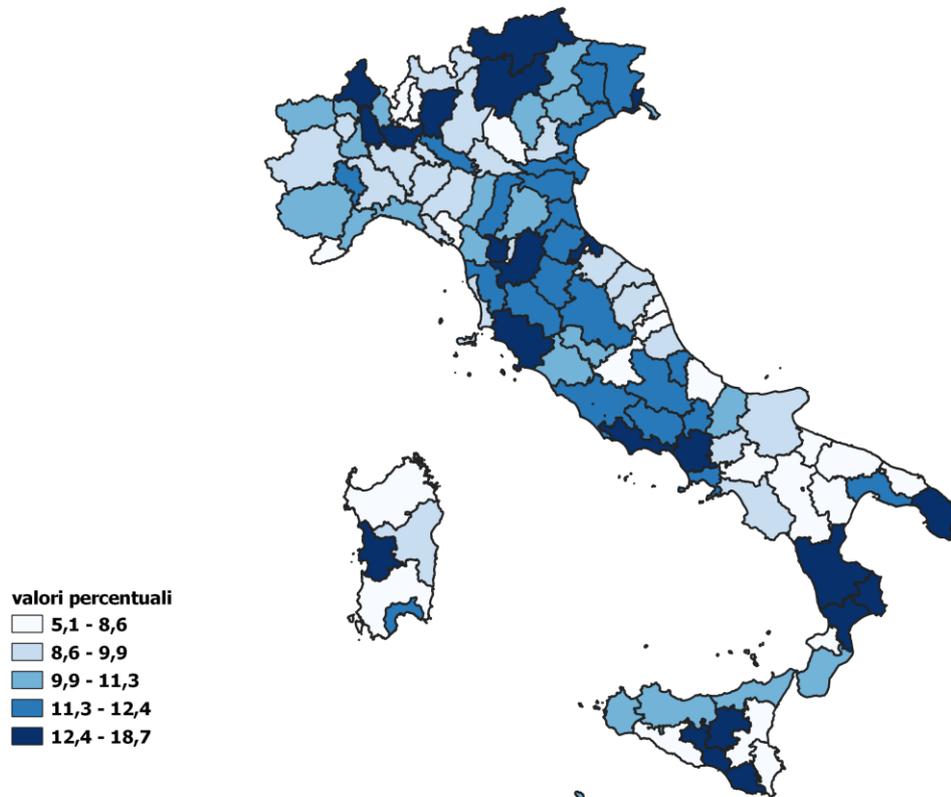


(a) Al quesito non dovevano rispondere le imprese appartenenti alla sezione Ateco K - Attività finanziarie e assicurative. Le imprese potevano indicare più risposte.

Per le microimprese il ricorso relativamente più ampio all'autofinanziamento (74 per cento, contro il 67,5 per le imprese con almeno 20 addetti, Tavola 7 in allegato) riflette una maggiore difficoltà di accedere a fonti di finanziamento esterno per le imprese più piccole. In generale, l'autofinanziamento è relativamente più diffuso nelle imprese che offrono servizi, particolarmente quelli non commerciali. Fra le imprese industriali e di maggiori dimensioni si trova invece una maggiore percentuale di imprese che usufruiscono di credito bancario a medio-lungo termine oppure raccolgono direttamente risorse finanziarie sui mercati. L'utilizzo di incentivi pubblici contraddistingue prevalentemente la medio-grandi impresa lombarda (3,9 per cento contro una media regionale dell'1,4 per cento) e le attività strettamente industriali (3 per cento).

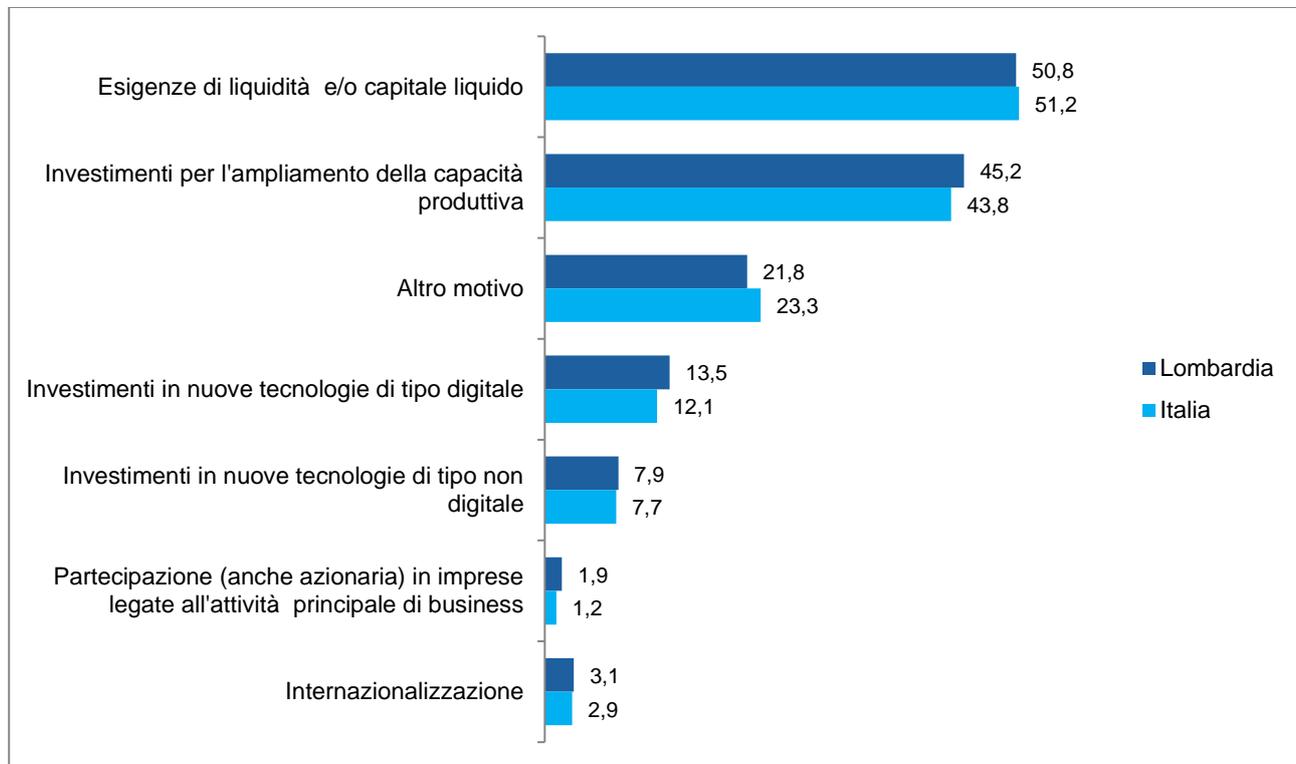
Ben oltre la metà delle imprese non finanziarie con 10 e più addetti che ricorrono a finanziamenti esterni ritiene il proprio grado di dipendenza da tali risorse nullo o basso. La quota di imprese che valutano elevato o molto elevato il grado di dipendenza da risorse finanziarie esterne è circa l'11 per cento (in linea con il dato nazionale); i valori provinciali presentano una discreta variabilità, con oltre il 12 per cento delle imprese di Milano, Bergamo e Cremona ad indicare una dipendenza elevata o molto elevata e le quote più basse, intorno all'8 per cento, registrate a Como e Lecco (Cartogramma 7).

**Cartogramma 7 - Imprese non finanziarie con 10 e più addetti il cui grado di dipendenza da fonti esterne è “elevato” o “molto elevato”, per provincia. Anno 2018. (Valori percentuali)**



Le due principali motivazioni del ricorso a risorse esterne sono connesse alle esigenze di liquidità, finalità indicata da circa il 51 per cento delle imprese non finanziarie con 10 e più addetti, e al finanziamento di investimenti volti ad aumentare la capacità produttiva (il 45 per cento, Figura 11). Gli investimenti in nuove tecnologie digitali e non digitali sono alla base del ricorso a finanziamenti esterni per una percentuale più limitata di imprese (rispettivamente 13,5 e 7,9 per cento). Un numero ridotto di imprese ricorre a risorse esterne per progetti di internazionalizzazione (3 per cento) o di partecipazione produttiva, anche azionaria (circa il 2 per cento).

**Figura 11 - Principali motivazioni del ricorso a finanziamenti esterni per le imprese non finanziarie con 10 addetti e più (a). LOMBARDIA e ITALIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**



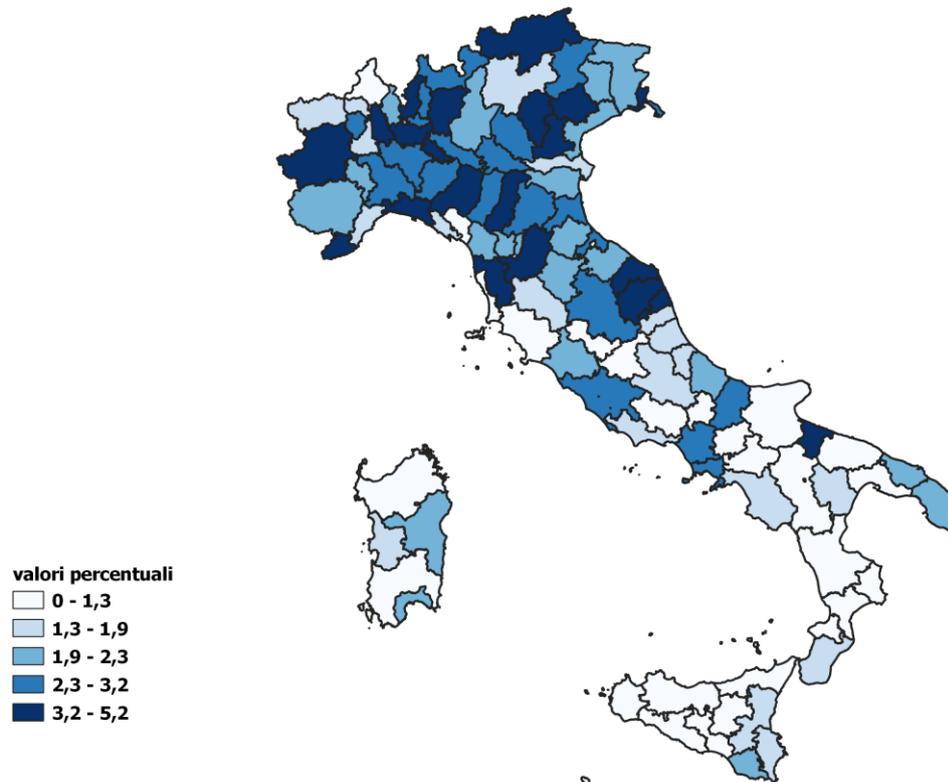
(a) Le imprese potevano indicare più risposte

L'utilizzo di finanziamenti esterni come strumento per soddisfare esigenze di liquidità caratterizza soprattutto il settore delle costruzioni e quello del commercio, mentre le finalità di investimento produttivo prevalgono nel comparto manifatturiero.

## 8. Internazionalizzazione produttiva

I dati relativi al segmento delle imprese con almeno 10 addetti indicano che le imprese lombarde le cui attività nel 2018 risultano in parte delocalizzate all'estero sono 1.588 (Tavola 8 in allegato). Si tratta del 3,3 per cento delle imprese totali nella classe dimensionale corrispondente, una percentuale superiore a quella media nazionale (2,8 per cento). La quota di imprese con delocalizzazione risulta più elevata nella provincia di Milano (4,1 per cento, Cartogramma 8) e relativamente minore a Varese, Brescia, Cremona e Lecco (intorno al 2 per cento).

**Cartogramma 8 - Imprese con 10 e più addetti con almeno una forma di delocalizzazione, per provincia. Anno 2018. (Valori percentuali)**



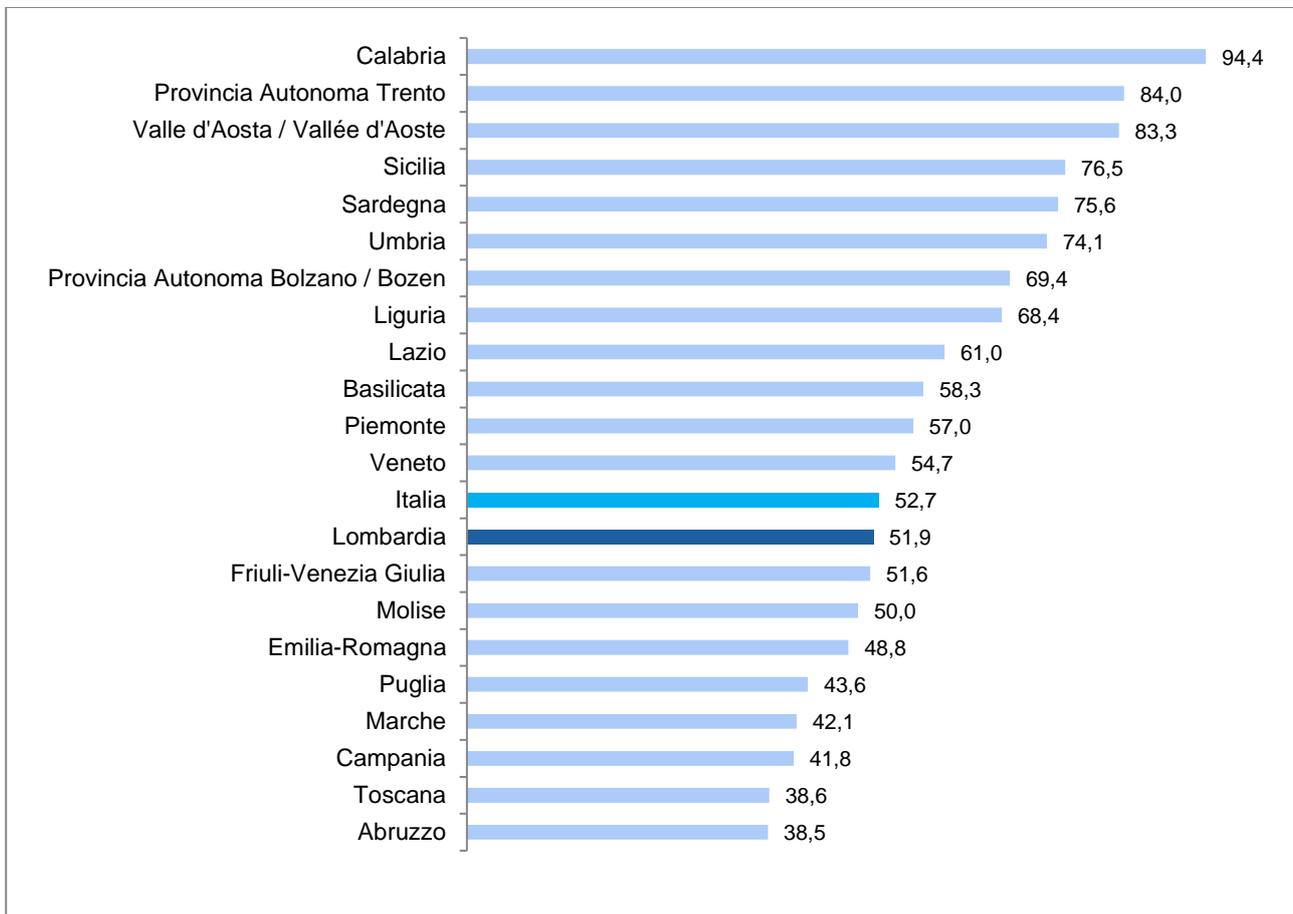
Per l'1,5 per cento delle imprese la delocalizzazione si configura come Investimento Diretto Estero (IDE), comportando quindi una partecipazione azionaria in un'impresa estera. Solo lievemente più frequente appare la delocalizzazione avviata nel contesto di accordi e/o contratti con soggetti esteri (1,9 per cento). Una parte delle imprese che producono all'estero ricorre a entrambe le tipologie di delocalizzazione.

La delocalizzazione avviene più frequentemente nel comparto manifatturiero (il 4,7 per cento delle imprese nel 2018), mentre nelle costruzioni il fenomeno è meno diffuso (2,1 per cento). Allineate alla media regionale risultano le attività commerciali.

Poco più della metà delle imprese lombarde delocalizzate nel 2018 ha scelto i Paesi dell'area Euro (Figura 12). Il dato, sebbene allineato alla media nazionale, va letto anche considerando l'ampia variabilità regionale, ad indicare la rilevanza di altri fattori, diversi dalla localizzazione, a guidare le strategie di delocalizzazione produttiva.

La produzione realizzata all'estero sulla base di accordi o contratti è destinata principalmente all'importazione in Italia per la successiva vendita sul mercato nazionale (39 per cento). Oltre un quarto è invece importata per la successiva esportazione in Paesi terzi, mentre poco meno di un quarto di questa produzione viene, rispettivamente, venduta nello stesso Paese di delocalizzazione o importata in Italia come input nei processi produttivi interni.

**Figura 12 - Accordi e contratti per delocalizzazione in altri Paesi dell'Area Euro. Anno 2018. (Valori percentuali sul totale degli accordi e contratti)**



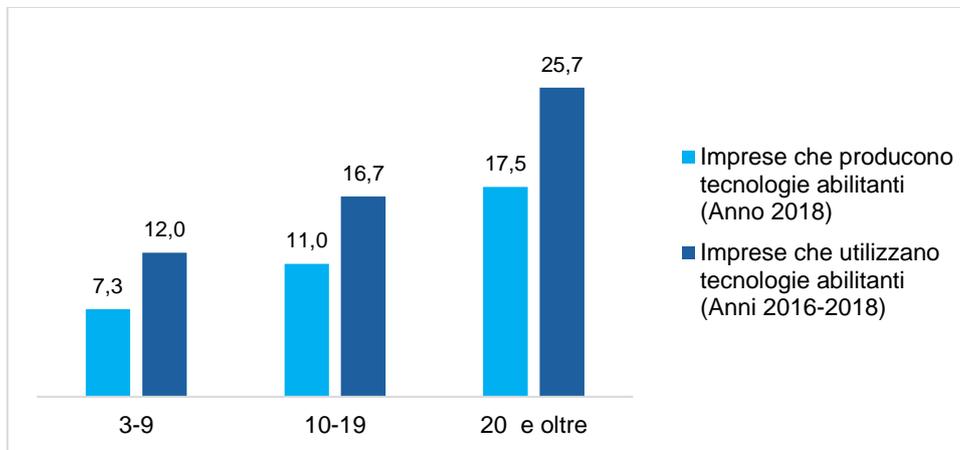
## 9. Nuove traiettorie di sviluppo

Un ruolo essenziale per la crescita e l'occupazione è svolto dalle tecnologie abilitanti, poiché sviluppano soluzioni o miglioramenti tecnologici attraverso esperienze di ricerca capaci di rivitalizzare il sistema produttivo. Secondo la definizione data dalla Commissione Europea le tecnologie abilitanti sono tecnologie "ad alta intensità di conoscenza e associate a elevata attività di Ricerca e Sviluppo, a cicli di innovazione rapidi, a consistenti spese d'investimento e a posti di lavoro altamente qualificati". Le tecnologie abilitanti oggetto di rilevazione sono state materiali avanzati, sistemi di manifattura avanzata, biotecnologie, fotonica, nanotecnologie, micro e nanoelettronica, tecnologie geospaziali e geomatica.

Nel 2018 hanno prodotto tecnologie abilitanti l'8,8 per cento delle imprese lombarde e le hanno utilizzate il 14 per cento (Tavola 9 in allegato). A livello nazionale tali percentuali risultano, rispettivamente, 8,1 e 13,1 per cento.

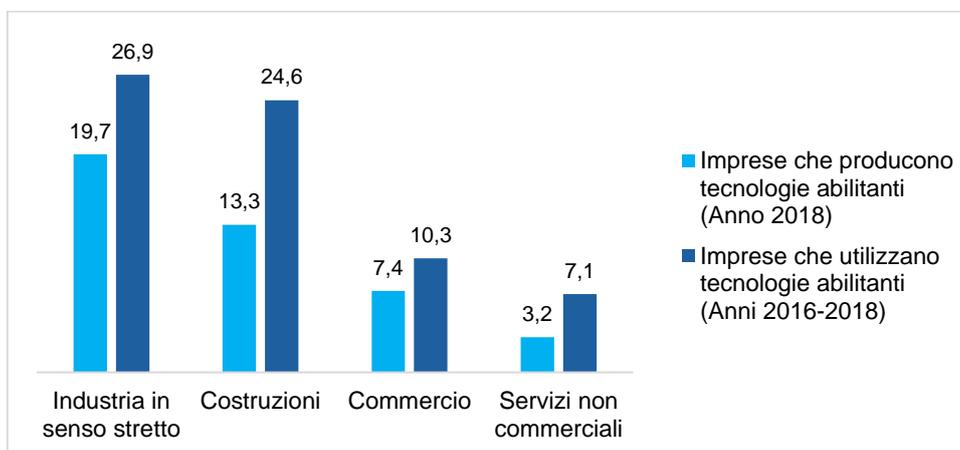
All'aumentare della dimensione di impresa si rileva un aumento della quota di imprese che producono e di quelle che utilizzano tecnologie abilitanti. Nella fascia 3-9 addetti le imprese che producono e quelle che utilizzano tecnologie abilitanti sono il 7,3 e il 12 per cento rispettivamente; nella fascia 10-19 sono l'11 e il 16,7 per cento rispettivamente e tra le imprese con almeno 20 addetti quelle che producono e quelle che utilizzano tecnologie abilitanti salgono a 17,5 e 25,7 per cento rispettivamente (Figura 13).

**Figura 13 - Imprese che hanno prodotto o utilizzato tecnologie abilitanti per classe di addetti. LOMBARDIA. Anni 2016-2018. (Valori percentuali)**



Osservando il dettaglio settoriale, le imprese che producono e quelle che utilizzano tecnologie abilitanti sono presenti in particolare nell'industria in senso stretto (19,7 e 26,9 per cento rispettivamente) e in misura simile nelle costruzioni (13,3 e 24,6 per cento, Figura 14). Sono meno diffuse nel settore dei servizi, in particolare in quelli non commerciali: 3,2 per cento la quota di imprese che producono e 7,1 per cento la quota di quelle che utilizzano tecnologie abilitanti.

**Figura 14 - Imprese che hanno prodotto o utilizzato tecnologie abilitanti per settore di attività economica. LOMBARDIA. Anni 2016-2018. (Valori percentuali)**



Nel triennio 2016-2018 il 68,5 per cento delle imprese lombarde ha effettuato almeno un investimento in una delle aree di spinta all'innovazione considerate (ricerca e sviluppo, tecnologie e digitalizzazione, capitale umano e formazione, internazionalizzazione, responsabilità sociale e ambientale). Gli investimenti si concentrano principalmente nel capitale umano e formazione (57,4 per cento delle imprese) e nelle tecnologie e digitalizzazione (50,9 per cento), relativamente meno nella ricerca e sviluppo (30,8 per cento), responsabilità sociale (25,7 per cento) e internazionalizzazione (13,6 per cento). La propensione delle imprese lombarde a investire nelle tecnologie abilitanti è superiore a quella media nazionale, in tutte le aree di attività (Prospetto 5).

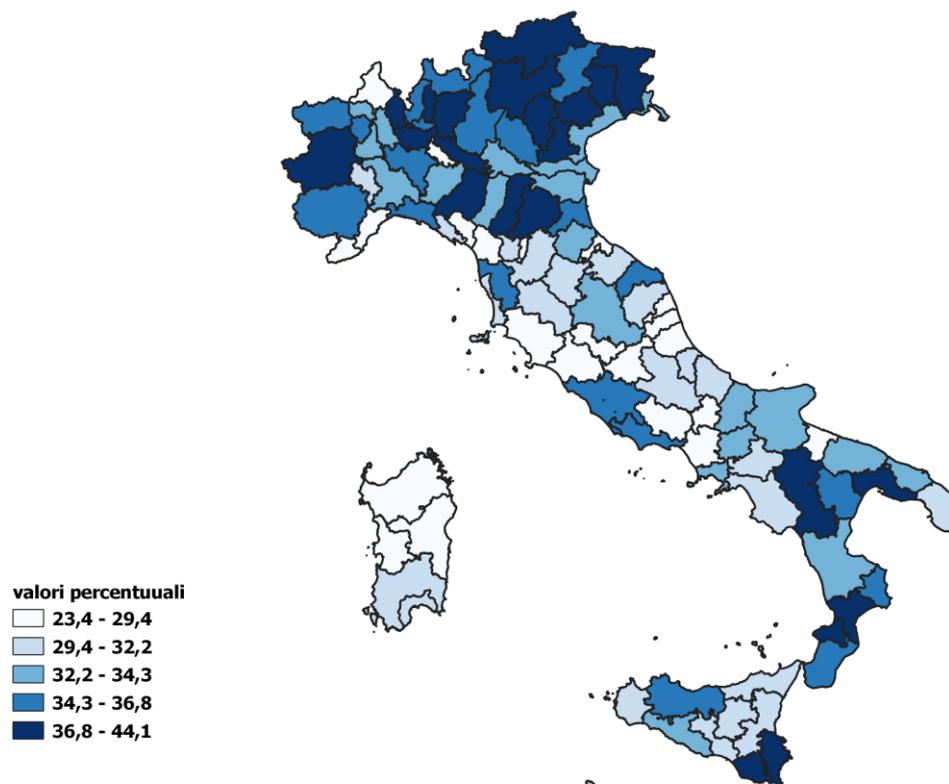
**Prospetto 5 - Imprese che hanno effettuato investimenti nel triennio 2016-2018 e per classe di addetti e settore di attività economica. LOMBARDIA. (Valori percentuali)**

CLASSI DI ADDETTI SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA	AREA DI INVESTIMENTO (Triennio 2016-2018)					
	Almeno un'area di investimento	Ricerca e sviluppo	Tecnologie e digitalizzazione	Capitale umano e formazione	Internazionalizza- zione	Responsabilità sociale ed ambientale
<b>CLASSE DI ADDETTI</b>						
3-9	63,0	24,8	45,0	50,5	9,4	20,6
10-19	81,3	41,8	62,9	73,2	19,5	34,2
20 e oltre	91,4	60,0	77,7	85,8	37,0	51,7
<b>SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA</b>						
Industria in senso stretto	76,5	47,5	60,0	64,3	27,6	35,0
Costruzioni	66,9	26,0	42,2	60,8	5,7	26,2
<b>INDUSTRIA</b>	<b>73,5</b>	<b>40,7</b>	<b>54,3</b>	<b>63,2</b>	<b>20,7</b>	<b>32,3</b>
Commercio	66,7	26,4	51,5	52,0	12,0	22,8
Servizi non commerciali	65,8	25,8	48,1	55,8	9,3	22,4
<b>SERVIZI</b>	<b>66,1</b>	<b>26,0</b>	<b>49,2</b>	<b>54,5</b>	<b>10,1</b>	<b>22,5</b>
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>68,5</b>	<b>30,8</b>	<b>50,9</b>	<b>57,4</b>	<b>13,6</b>	<b>25,7</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>64,8</b>	<b>27,4</b>	<b>46,7</b>	<b>54,3</b>	<b>11,6</b>	<b>24,4</b>

Le differenze dimensionali sono rilevanti, infatti la quasi totalità delle imprese con 20 e oltre addetti hanno effettuato almeno un investimento in una delle aree considerate: il 91,4 per cento delle imprese a fronte dell'81,3 per cento di quelle con 10-19 addetti e del 63 per cento delle unità con 3-9 addetti. Fra le imprese con almeno 20 addetti hanno investito in capitale umano e formazione l'85,8 per cento, in tecnologia e digitalizzazione il 77,7 per cento, in ricerca e sviluppo il 60 per cento, in responsabilità sociale il 51,7 per cento e in internazionalizzazione il 37 per cento.

A livello settoriale emerge il ruolo trainante dell'industria in senso stretto dove la quota di imprese che investe è maggiore rispetto agli altri settori in tutte le aree di investimento; in particolare, nell'area internazionalizzazione la quota è più che doppia rispetto a quella del commercio.

**Cartogramma 9 - Imprese con almeno un processo di sviluppo, per provincia. Anni 2016-2018. (Valori percentuali)**



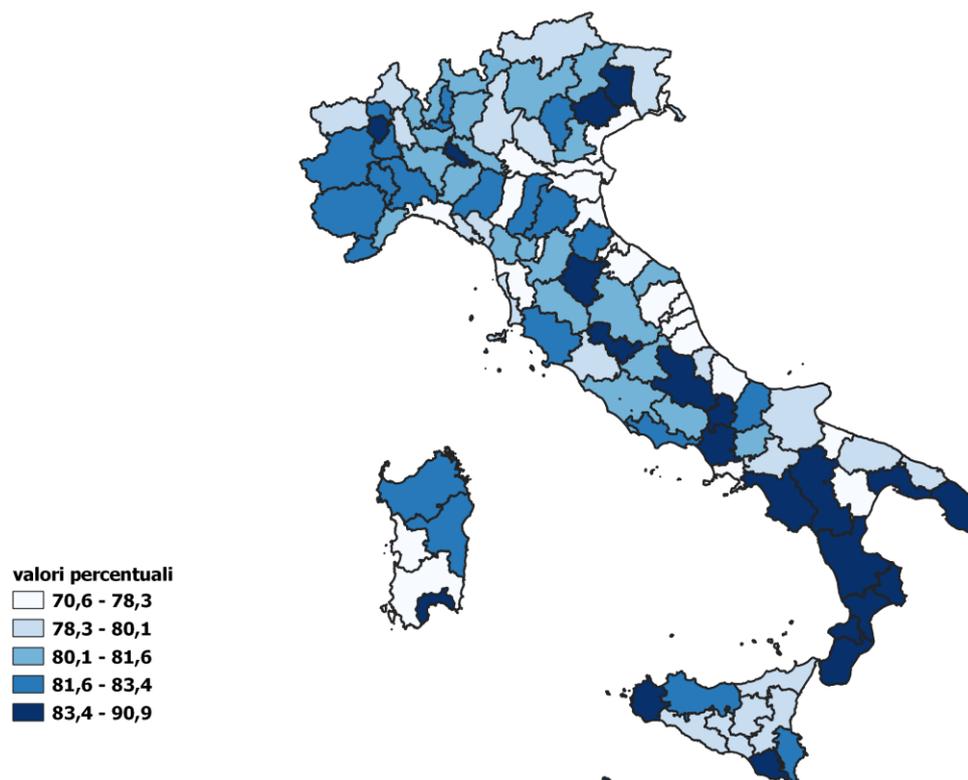
Infine, uno sguardo va dedicato a un insieme di processi di sviluppo aziendale che rivestono particolare importanza nella competizione globale: quelli che consistono nella modernizzazione tecnologica e nell'innovazione di prodotto all'interno delle linee di attività principali, così come quelli di diversificazione e/o vera e propria transizione verso nuove attività. La distribuzione a livello provinciale (Cartogramma 9) evidenzia come in Lombardia tali processi abbiano interessato nel triennio 2016-2018 una quota di imprese sensibilmente più elevata della alla media delle province italiane (33,2 per cento): i valori si collocano prevalentemente nei due quintili più alti, con la sola eccezione di Lodi (29 per cento, primo quintile) e Mantova (34 per cento, terzo quintile)

## 10. Sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e sicurezza

I dati censuari del 2018 evidenziano che le imprese lombarde hanno avviato numerose azioni nel campo della sostenibilità ambientale, della responsabilità sociale e della sicurezza: il 64,7 per cento delle imprese con almeno 3 addetti svolge azioni per ridurre l'impatto ambientale, il 68,3 per cento per migliorare il benessere lavorativo, il 64 per cento per incrementare il livello di sicurezza all'interno della propria impresa o nel territorio in cui

opera (Tavola 10 in allegato); meno numerosa la quota di imprese che sostiene o realizza iniziative di interesse collettivo esterne all'impresa (27,9 per cento) e che sostiene o realizza iniziative a beneficio del tessuto produttivo del territorio in cui opera (24,4 per cento). La quota di imprese lombarde che ha intrapreso azioni per ridurre l'impatto ambientale è inferiore alla media nazionale di circa 2 punti percentuali, anche le attività di responsabilità sociale e a beneficio del tessuto produttivo locale sono sensibilmente meno diffuse rispetto a quanto osservato nel Paese.<sup>4</sup> Nel complesso, dichiara di aver intrapreso almeno un'azione riconducibile al concetto di responsabilità ambientale e sociale oppure di aver attuato iniziative volte a incrementare i livelli di sicurezza all'interno dell'azienda o del territorio in cui opera l'81 per cento delle imprese della Lombardia, in linea con il dato nazionale; il valore più elevato si registra nella provincia di Lodi (84,3 per cento, Cartogramma 10), quello più basso a Mantova (77,2 per cento).

**Cartogramma 10 - Imprese con 3 e più addetti che realizzano almeno un'azione di sostenibilità ambientale e/o di responsabilità sociale e/o di sicurezza, per provincia. Anno 2018. (Valori percentuali)**

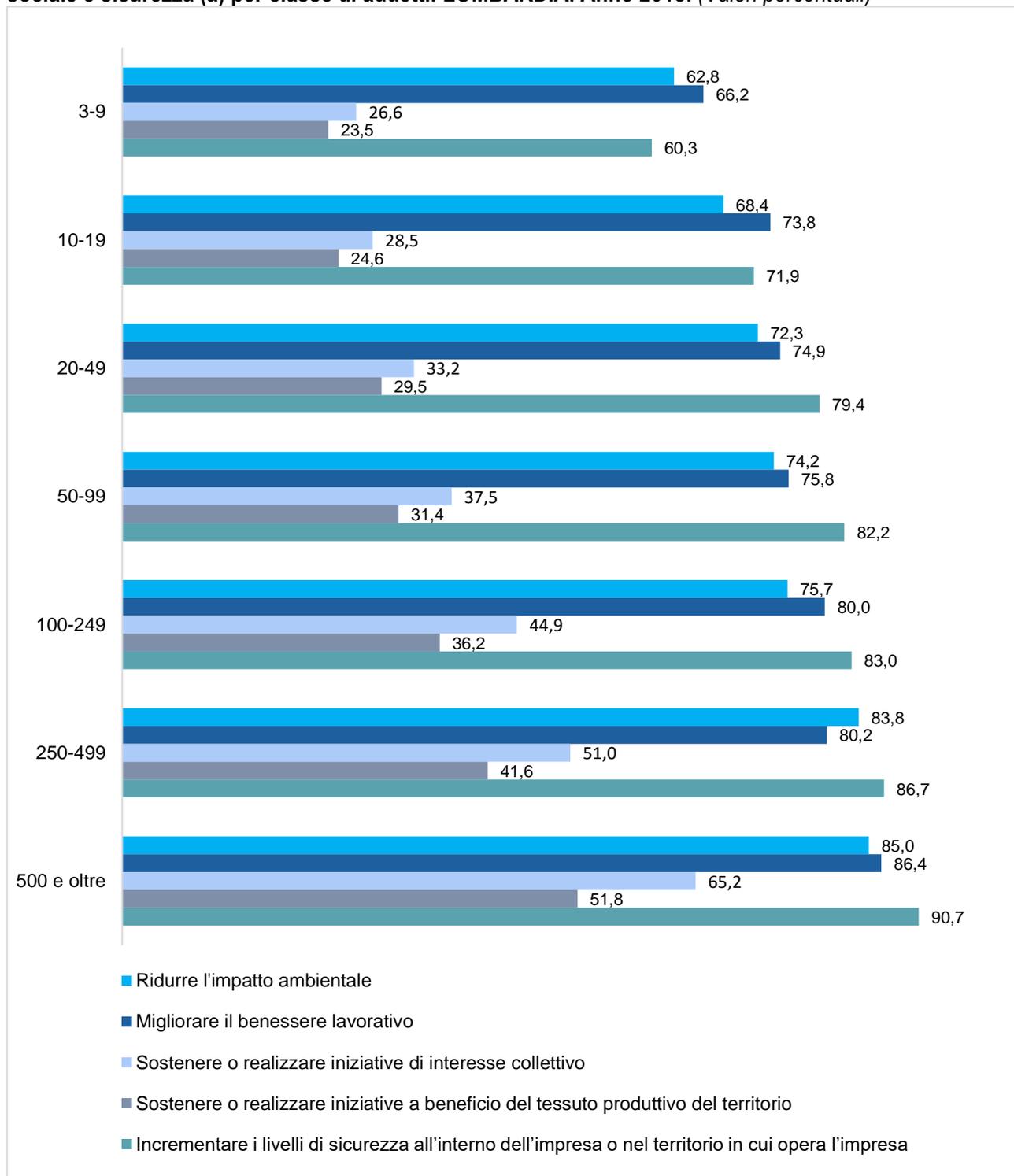


La sensibilità verso i temi della sostenibilità cresce nettamente all'aumentare della dimensione dell'impresa, con le micro imprese (3-9 addetti) che si collocano al di sotto dei livelli medi regionali in tutte le tipologie di azioni. Le differenze dimensionali sembrano

<sup>4</sup> Una trattazione estesa dei risultati censuari relativi ai temi di questo paragrafo è contenuta nel documento Istat "Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali" pubblicato il 12/06/2020 e disponibile all'indirizzo internet: <https://www.istat.it/it/archivio/244337>.

tuttavia influire meno nell'ambito delle azioni ambientali e a tutela del benessere lavorativo. (Figura 15 e Tavola 10 in allegato).

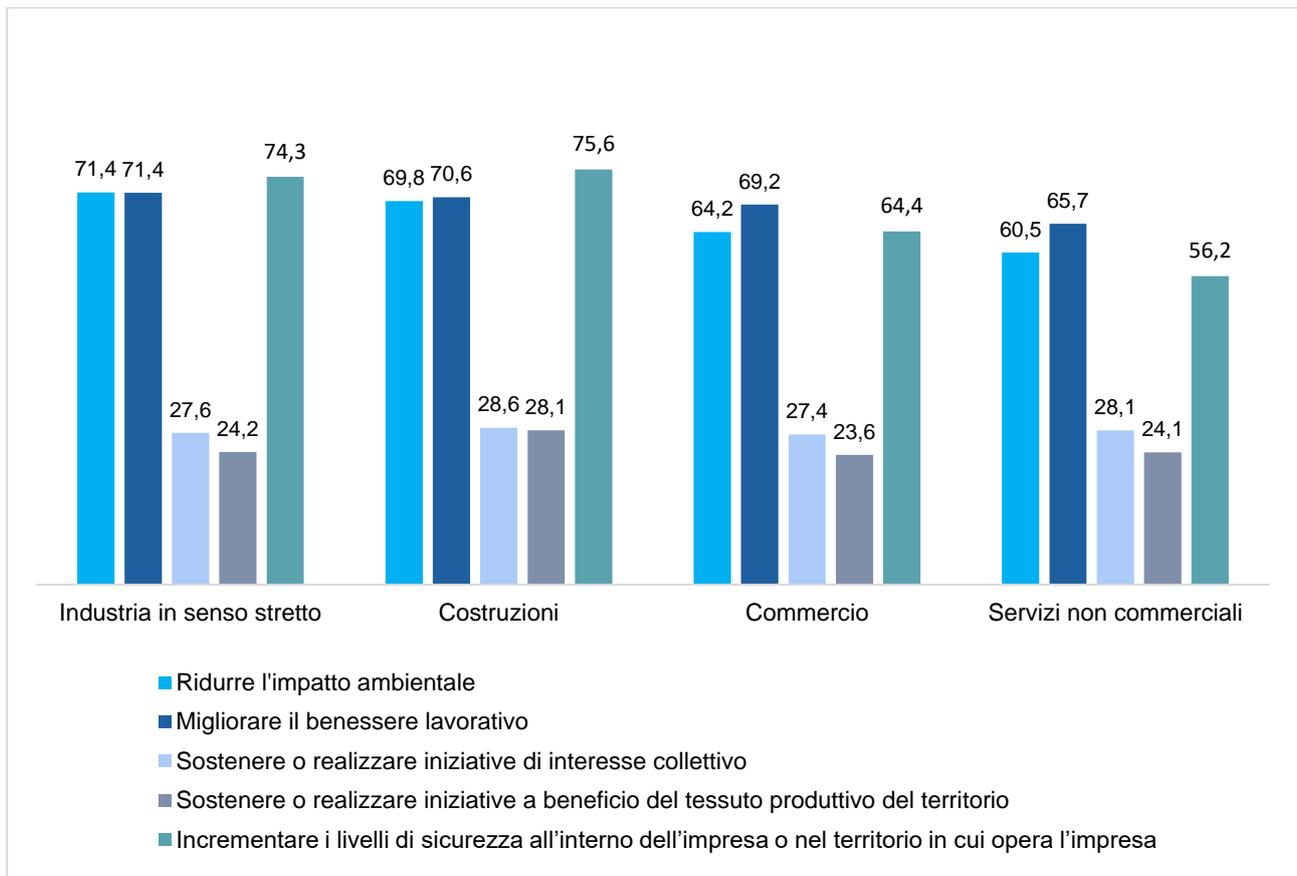
**Figura 15 - Imprese che hanno avviato azioni in materia di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e sicurezza (a) per classe di addetti. LOMBARDIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**



(a) Le imprese potevano indicare più risposte

A livello settoriale le maggiori differenze di comportamento si riscontrano nell'ambito delle azioni volte a ridurre l'impatto ambientale, a sostegno del benessere lavorativo e a difesa dei livelli di sicurezza interni all'impresa e sul territorio: le quote di imprese industriali che tendono ad adottare misure in questi ambiti sono sensibilmente superiori a quelle che si osservano nei settori dei servizi. Non di rilievo appaiono invece i differenziali settoriali con riferimento alle iniziative di interesse collettivo esterne all'impresa o a beneficio del tessuto produttivo locale (Figura 16).

**Figura 16 - Imprese che hanno avviato azioni in materia di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e sicurezza (a) per settore di attività economica. LOMBARDIA. Anno 2018. (Valori percentuali)**



(a) Le imprese potevano indicare più risposte

## Focus su impresa e cambiamento generazionale

Il tema del ricambio generazionale assume un ruolo cruciale per il tessuto imprenditoriale lombardo in cui, in linea con il dato nazionale, poco meno dei due terzi delle attività di impresa sono a conduzione familiare. In questo quadro, la spinta al cambiamento aziendale deve poter assicurare un equilibrio tra continuità di impresa e il necessario processo di crescita competitiva.

In Lombardia solo 11 imprese su 100 hanno affrontato almeno un passaggio generazionale nel periodo 2013-2019, una quota che è lievemente superiore alla media nazionale (10 imprese su 100). Il problema dell'avvicendamento al vertice ha interessato in misura prevalente le imprese più grandi, con 50 addetti e più (17,5 per cento), sebbene abbia investito in misura simile anche quelle piccole da 10 addetti in su. Meno propense al cambiamento si sono mostrate le piccole imprese con meno di 10 addetti, dove il passaggio di consegne ha interessato solo 10 casi su 100, in linea con il dato regionale (Prospetto G1 e Tavola G1 in allegato).

**Prospetto G1 - Imprese che hanno affrontato almeno un passaggio generazionale negli anni 2013-2019 e relative conseguenze, per classe di addetti e settore di attività economica. LOMBARDIA. (Valori percentuali)**

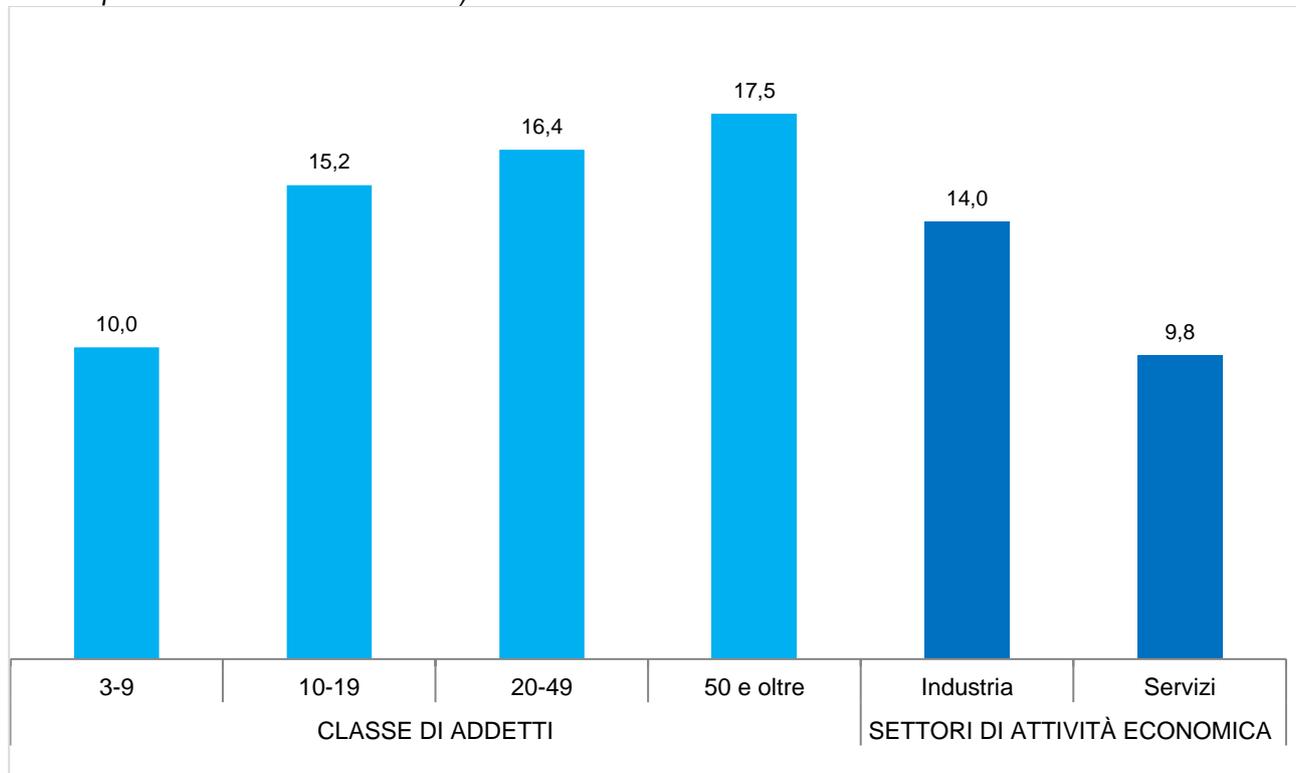
CLASSI DI ADDETTI SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA	PASSAGGIO GENERAZIONALE (a)	CONSEGUENZE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE (b)			
	Imprese che hanno affrontato almeno un passaggio generazionale negli anni 2013-2019	Rafforzamento del ruolo della famiglia proprietaria o controllante	Mantenimento del ruolo della famiglia proprietaria o controllante	Riduzione del ruolo della famiglia proprietaria o controllante	Perdita del controllo da parte della famiglia proprietaria o controllante
<b>CLASSE DI ADDETTI</b>					
3-9	10,0	18,0	75,4	4,4	2,2
10-19	15,2	18,5	74,2	3,8	3,6
20-49	16,4	15,5	79,8	3,4	1,3
50 e oltre	17,5	16,0	78,5	2,8	2,6
<b>SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA</b>					
Industria in senso stretto	16,0	15,6	78,2	2,9	3,2
Costruzioni	9,8	31,7	61,8	6,2	0,4
Totale Industria	14,0	19,2	74,5	3,7	2,6
Servizi	9,8	16,9	76,3	4,6	2,2
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>11,2</b>	<b>17,9</b>	<b>75,6</b>	<b>4,2</b>	<b>2,4</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>9,8</b>	<b>19,8</b>	<b>73,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,0</b>

(a) Percentuale sul totale imprese con 3 e più addetti a controllo familiare

(b) Percentuale sul totale delle imprese che hanno effettuato un passaggio generazionale

Coerentemente con la maggiore complessità strutturale e, quindi con il maggior peso organizzativo che ne consegue, l'industria in senso stretto è stata maggiormente investita dal fenomeno del cambiamento generazionale: il 16 per cento delle imprese ha affrontato il cambiamento, contro il 9,8 per cento delle imprese di costruzioni e delle imprese dei servizi (Tavola G2 in allegato).

**Figura G1. Imprese che hanno affrontato almeno un passaggio generazionale negli anni 2013-2019 per classe di addetti e settore di attività economica. LOMBARDIA.** (Valori percentuali sul totale delle imprese con 3 e più addetti a controllo familiare)



A conferma di quanto delicato sia il tema del cambiamento nella governance aziendale, emerge che per la quasi totalità delle imprese lombarde interessate il passaggio generazionale ha avuto come conseguenza il mantenimento della famiglia proprietaria o controllante (75,6 per cento dei casi, contro il 73,3 per cento in Italia) o il suo rafforzamento (il 17,9 per cento, due punti percentuali in meno rispetto al dato nazionale). La quota residuale di casi in cui il ricambio generazionale ha determinato la riduzione del ruolo o la perdita di controllo della famiglia al vertice (4,2 e 2,4 per cento rispettivamente) mette in luce la difficoltà delle imprese familiari lombarde ad aprirsi a forme di redistribuzione di responsabilità aziendali basate sulla valorizzazione di nuove competenze esterne alla tradizione familiare.

**Prospetto G2 - Passaggio generazionale: ostacoli effettivi o potenziali (a), per classe di addetti e settore di attività economica. LOMBARDIA. Anni 2013-2019. (Valori percentuali sul totale delle imprese con 3 e più addetti a controllo familiare)**

OSTACOLI AL PASSAGGIO GENERAZIONALE

CLASSI DI ADDETTI SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA	Difficoltà nel trasferire competenze e/o contatti con clienti e fornitori	Difficoltà economiche e/o finanziarie	Difficoltà burocratiche, legislative e/o fiscali	Assenza di eredi o successori interessati e/o qualificati	Conflitti familiari	Altri ostacoli	Nessun ostacolo
<b>CLASSE DI ADDETTI</b>							
3-9	14,5	14,3	16,8	20,4	4,3	5,2	46,6
10-19	18,8	12,7	16,0	14,4	7,5	7,0	46,8
20-49	18,0	7,5	12,8	11,3	7,3	8,3	53,6
50-249	15,5	5,1	8,7	8,7	7,9	10,0	60,0
250 e oltre	8,7	2,7	4,2	5,5	5,2	10,4	72,1
<b>SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA</b>							
Industria in senso stretto	13,5	13,2	16,1	17,5	6,4	6,5	47,9
Costruzioni	14,9	16,4	19,1	22,0	4,1	3,7	44,8
Totale Industria	14,0	14,2	17,0	18,9	5,6	5,6	46,9
Servizi	15,8	13,2	16,0	18,9	4,6	5,8	47,5
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>15,2</b>	<b>13,5</b>	<b>16,3</b>	<b>18,9</b>	<b>5,0</b>	<b>5,7</b>	<b>47,3</b>
<b>TOTALE ITALIA</b>	<b>14,0</b>	<b>13,5</b>	<b>16,9</b>	<b>16,9</b>	<b>4,6</b>	<b>6,1</b>	<b>48,7</b>

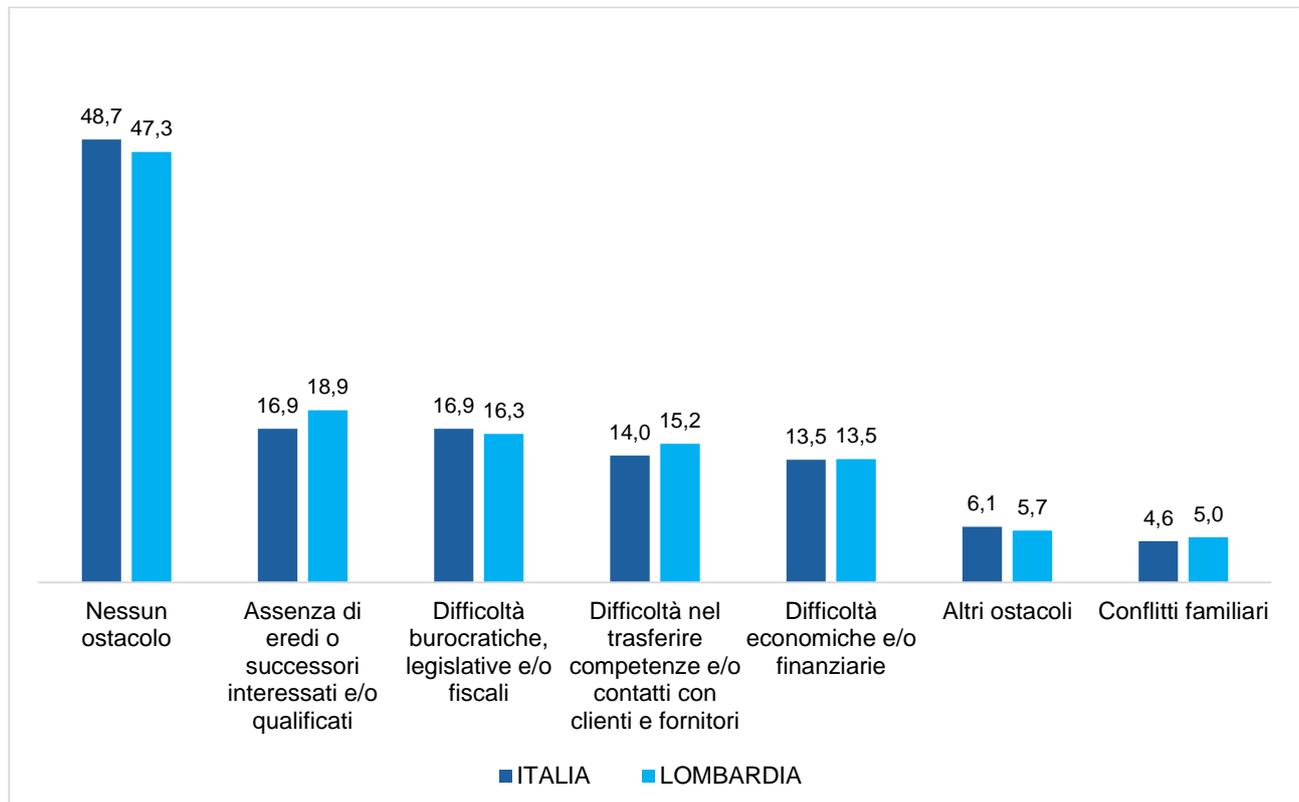
(a) Le imprese potevano indicare più risposte o la sola risposta "Nessun ostacolo"

A fronte di una quota ridotta di esperienze di passaggio generazionale nel periodo considerato, in Lombardia poco meno della metà delle imprese con più di 3 addetti ritiene che non esistano ostacoli di rilievo al cambiamento (Prospetto G2 e Figura G2). La restante quota, il 53 per cento delle imprese, ritiene che la ridefinizione dei vertici aziendali nelle imprese a carattere familiare possa andare incontro a difficoltà che non riguardano solo la sfera delle relazioni interpersonali, ma abbracciano anche aspetti diversi, che vanno dalle aspettative dei vertici in carica ai problemi legati alla gestione operativa. Nel dettaglio, il 19 per cento delle imprese lombarde dichiara che le difficoltà sono legate all'assenza di eredi o successori interessati e/o qualificati (il 17 per cento in Italia). Tale quota è sensibilmente maggiore nelle piccole imprese con meno di 10 addetti (20,4 per cento) e nel settore delle costruzioni (22 per cento). Il 16 per cento delle imprese, in linea con il dato nazionale, ritiene che un freno possa essere rappresentato dalle difficoltà burocratiche, legislative e fiscali, in particolare nelle piccole imprese con meno di 20 addetti e nel settore delle costruzioni. Per il 15 per cento delle imprese lombarde l'ostacolo è rappresentato dalle difficoltà a trasferire competenze e/o contatti con clienti e fornitori (il 14 per cento in Italia). In questo caso sono soprattutto le imprese di servizi e quelle nella fascia 10-49 addetti a manifestare maggiormente tale criticità.

Le difficoltà economiche e/o finanziarie sono state indicate come ostacolo alla realizzazione del cambiamento al vertice aziendale nel 13,5 per cento dei casi (in linea con il dato nazionale), particolarmente dalle piccole imprese con meno di 20 addetti e con una maggiore incidenza nel settore delle costruzioni (16,4 per cento). Infine, i conflitti familiari

sono indicati come possibile ostacolo al cambio generazionale in una quota ridotta di casi (5 per cento), tuttavia lievemente superiore al dato nazionale.

**Figura G2 - Passaggio generazionale: ostacoli effettivi o potenziali (a). LOMBARDIA. Anni 2013-2019.**  
(Valori percentuali sul totale delle imprese con 3 e più addetti a controllo familiare)



(a) Le imprese potevano indicare più risposte o la sola risposta "Nessun ostacolo".

## Glossario

**Addetto:** persona occupata in un'unità giuridico-economica, come lavoratore indipendente o dipendente (a tempo pieno, a tempo parziale o con contratto di formazione e lavoro), anche se temporaneamente assente (per servizio, ferie, malattia, sospensione dal lavoro, cassa integrazione guadagni eccetera). Comprende i titolari dell'impresa partecipanti direttamente alla gestione, i cooperatori (soci di cooperative che come corrispettivo della loro prestazione percepiscono un compenso proporzionato all'opera resa e una quota degli utili dell'impresa), i coadiuvanti familiari (parenti o affini del titolare che prestano lavoro manuale senza una prefissata retribuzione contrattuale), i dirigenti, i quadri, gli impiegati, gli operai e gli apprendisti.

**Asia (Registro statistico delle imprese attive):** costituito in ottemperanza delle disposizioni dei Regolamenti europei n.177/2008 e n.696/1993 secondo una metodologia armonizzata approvata da Eurostat. Il registro Asia è la fonte ufficiale sulla struttura della popolazione di imprese e sulla sua demografia che individua l'insieme delle imprese, e i relativi caratteri statistici, integrando informazioni desumibili sia da fonti amministrative, gestite da enti pubblici o da società private, sia da fonti statistiche. Le principali fonti amministrative sono gli archivi gestiti dall'Agenzia delle Entrate per il Ministero dell'Economia e delle Finanze (Anagrafe Tributaria, dichiarazioni annuali delle imposte indirette, dichiarazioni dell'imposta regionale sulle attività produttive, Studi di Settore); i registri delle imprese delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura e gli archivi collegati dei soci delle Società di Capitale e delle 'Persone' con cariche sociali; gli archivi dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale, relativamente alle posizioni contributive dei dipendenti delle imprese e a quelle degli artigiani e commercianti; l'archivio delle utenze telefoniche; l'archivio dei bilanci consolidati e di esercizio; l'archivio degli istituti di credito gestito dalla Banca d'Italia e l'archivio delle società di assicurazioni gestito dall'Isvap. Le fonti statistiche comprendono, invece, l'indagine sulle unità locali delle grandi imprese (Iulgi) e le indagini strutturali e congiunturali che l'Istat effettua sulle imprese.

**Attività economica:** attività che ha luogo quando risorse quali lavoro, impianti e materie prime concorrono alla produzione di beni o alla prestazione di servizi. Un'attività economica è caratterizzata dall'uso di fattori della produzione, da un processo di produzione e da uno o più prodotti ottenuti (beni o prestazioni di servizi). Ai fini della produzione dell'informazione statistica, le attività economiche sono classificate dall'Istat dal 1° gennaio 2008 secondo una nomenclatura internazionale che a livello europeo è denominata Nace Rev. 2 (in Italia classificazione Ateco 2007).

**Autofinanziamento:** capacità dell'impresa di coprire il proprio fabbisogno finanziario senza ricorrere, o ricorrendo in misura limitata, all'incremento dell'indebitamento o del capitale proprio.

**Big data:** gestione di masse di dati estese in termini di volume, velocità e varietà, anche mediante applicazioni di *cognitive computing* come Intelligenza Artificiale, *Machine learning* e *Deep learning*.

**Competenze trasversali:** abilità cognitive necessarie per analizzare/capire/rappresentare un problema, abilità comunicative, capacità di affrontare le situazioni (o compiti) o di intervenire sui problemi e di costruire e implementare le opportune strategie di azione.

**Dipendente:** persona legata all'unità giuridico-economica da un contratto di lavoro diretto, sulla base del quale percepisce una retribuzione. Sono da considerarsi tali: i dirigenti, i quadri, gli impiegati, gli operai, gli apprendisti, i lavoratori a tempo parziale, i soci (anche di cooperative) per i quali sono versati contributi previdenziali come lavoratori dipendenti, i lavoratori a domicilio iscritti nel libro unico del lavoro, i lavoratori stagionali, i lavoratori con contratto di inserimento, i lavoratori con contratto a termine.

**Diversificazione:** ampliamento dell'area di attività dell'impresa anche grazie a sinergie con soggetti esterni attraverso processi di produzione collaborativa o lo sfruttamento comune dei fattori produttivi.

**Equity** (mezzi propri): vendita di azioni o quote dell'impresa.

**Factoring:** trasferimento dei crediti commerciali a un'impresa specializzata che provvede alla loro gestione - assumendosi il rischio di eventuali insolvenze dei debitori - e alla loro anticipazione.

**Famiglia proprietaria o controllante:** famiglia in possesso di una quota del capitale di una società, in modo da permetterle il controllo dell'attività. La quota posseduta deve essere superiore al 50 per cento del capitale.

**Fibra ottica a banda ultra-larga:** connessioni fisse ad Internet che utilizzano la tecnologia a fibra ottica e consentono una velocità di download di almeno 30 Mb/s (normalmente, intorno a 100 Mb/s).

**Fornitore esterno di servizi:** soggetto che offre all'impresa, in esecuzione di un contratto ad hoc, servizi informatici, telematici, di call center, di gestione dati, di gestione di infrastrutture, ecc.

**Grande impresa:** unità giuridico-economica con 250 addetti e oltre che produce beni e servizi destinabili alla vendita.

**Gruppo di impresa:** associazione di unità legali controllate da un'unità vertice; il Regolamento comunitario n. 696/1993 definisce il gruppo di impresa come "un'associazione di imprese retta da legami di tipo finanziario e non avente diversi centri decisionali, in particolare per quel che concerne la politica della produzione, della vendita, degli utili" e in grado di "unificare alcuni aspetti della gestione finanziaria e della fiscalità". Il gruppo si caratterizza come "l'entità economica che può effettuare scelte con particolare riguardo alle unità alleate che lo compongono".

**Impresa:** unità giuridico-economica che produce beni e servizi destinabili alla vendita e che, in base alle leggi vigenti o a proprie norme statutarie, ha facoltà di distribuire i profitti realizzati ai soggetti proprietari, siano essi privati o pubblici. Tra le imprese sono comprese: le imprese individuali, le società di persone, le società di capitali, le società cooperative, i consorzi di diritto privato, gli enti pubblici economici, le imprese speciali e le imprese pubbliche dei servizi. Sono considerate imprese anche i lavoratori autonomi e i liberi professionisti.

**Impresa attiva:** impresa che ha svolto una attività produttiva per almeno sei mesi nell'anno di riferimento.

**Impresa controllata:** l'impresa A è definita come controllata da un'unità giuridico-economica B, quando quest'ultima controlla, al 31 dicembre dell'anno di riferimento, direttamente o indirettamente, oltre il 50 per cento delle sue quote o azioni con diritto di voto.

**Internet in mobilità (4G-5G):** connessioni mobili ad Internet mediante reti radiomobili cellulari con velocità di download, rispettivamente, di almeno 326 Mb/s (4G) e 1.000 Mb/s (5G).

**Internet of thing (IOT- Internet delle cose):** sensori, sistemi di monitoraggio e di controllo remoto applicati agli oggetti mediante Internet.

**Investimento Diretto Estero (IDE):** investimenti all'estero realizzati tramite avvio ex novo di unità produttive (*greenfield*); investimenti societari (*brownfield*); operazioni societarie quali fusioni e acquisizioni di almeno il 10 per cento delle azioni ordinarie di un'impresa estera (*Mergers and Acquisitions - M&A*) con lo scopo di realizzare un interesse duraturo nel paese e un'influenza significativa nella gestione dell'impresa.

**Lavoratore esterno:** sono classificati come lavoratori esterni le seguenti tipologie di lavoratori: i) gli amministratori non soci, ii) i collaboratori aventi contratto di collaborazione sotto forma di un contratto a progetto e iii) altri lavoratori esterni (i prestatori di lavoro occasionale di tipo accessorio (voucher), gli associati in partecipazione che risultano iscritti alla gestione separata Inps, i lavoratori autonomi dello sport e spettacolo per i quali l'impresa versa i contributi all'ex-ENPALS) e i lavoratori somministrati (ex-interinali).

**Lavoratore in somministrazione:** persona assunta da un'agenzia di somministrazione di lavoro regolarmente autorizzata (impresa fornitrice) e posta a disposizione dell'unità giuridico-economica che ne utilizza la prestazione lavorativa (impresa o istituzione utilizzatrice), per il soddisfacimento di esigenze di carattere temporaneo (somministrazione) o a tempo indeterminato (staff leasing).

**Leasing:** contratto di locazione di immobili, veicoli, impianti, macchinari o attrezzature industriali, con facoltà di riscatto del bene locato a fronte del pagamento di una cifra stabilita alla stipula.

**Media impresa:** unità giuridico-economica con 50-249 addetti che produce beni e servizi destinabili alla vendita.

**Microimpresa:** unità giuridico-economica fino a 9 addetti che produce beni e servizi destinabili alla vendita. Considerando il campo di osservazione dimensionale del Censimento, per microimpresa si fa riferimento alle unità con 3-9 addetti.

**Modernizzazione:** innovazione dell'area di attività dell'impresa anche tramite l'applicazione dei risultati di attività di ricerca e sviluppo e l'utilizzo di nuove tecnologie nei processi produttivi.

**Passaggio generazionale:** operazioni di trasferimento e successione nella conduzione dell'impresa tra soggetti legati da vincolo familiare (parentela e/o affinità).

**Piattaforme digitali:** intermediario economico, identificabile con un sito Internet o con un'applicazione *web*, che rende possibile l'interazione tra imprese e clienti via Internet, senza la necessità di avere una sede fisica nei paesi in cui opera.

**Piccola impresa:** unità giuridico-economica con 10-49 addetti che produce beni e servizi destinabili alla vendita.

**Processi di sviluppo:** nel presente report per processi di sviluppo si fa riferimento a strategie di innovazione del business aziendale come ad esempio la modernizzazione tecnologica dell'area di attività dell'impresa, la diversificazione dell'attività principale, la transizione verso una nuova area di attività o la trasformazione innovativa della propria attività. Per un ulteriore approfondimento si rimanda alle definizioni dei singoli processi presenti nel glossario.

**Servizi cloud:** servizi informatici di archiviazione, elaborazione o trasmissione dati utilizzabili tramite Internet o Intranet.

**Software per la gestione aziendale:** insieme dei software che automatizzano i processi di gestione all'interno delle imprese.

**Sostenibilità ambientale:** azioni delle imprese volti a ridurre gli impatti negativi sull'ambiente naturale derivanti dalle loro attività. Sono esempi di tali azioni: il controllo e la riduzione dell'uso di energia, l'aumento dell'uso di energia da rinnovabili, il controllo per la riduzione dell'uso dell'acqua, il riciclo e il trattamento dei rifiuti, la riduzione dell'emissioni in atmosfera, il riutilizzo di materie prime seconde (proprie o di terzi, il riciclo di scarti con rigenerazione a ciclo chiuso, gli utilizzi condivisi, la progettazione di prodotti atti ad essere disassemblati alla fine della vita per recuperare componenti utili alla nuova produzione – motori, carrozzerie, elettrodomestici, elettronica di consumo), il riuso di materiali di scarto per nuova produzione di altri beni o degli stessi – pneumatici, plastica, materiali ferrosi, legno, abiti, tessuti, residui agricoli), la condivisione di beni e servizi con possesso temporaneo, singolo o plurimo – abitazione, trasporti, ospitalità, spazi di laboratori, uffici).

**Sostenibilità/responsabilità sociale:** insieme di azioni/comportamenti delle imprese che mirano ad ottenere effetti positivi sul benessere dei propri lavoratori, equamente distribuito tra classi e genere, valorizzandone le capacità e le competenze (in termini di sicurezza, salute, istruzione, democrazia, partecipazione, giustizia). Tale benessere umano risulta così diffuso anche sul territorio in cui operano le imprese, le quali scelgono produzioni e modi di operare coerenti con tale obiettivo.

**Transizione:** passaggio dell'impresa ad una nuova area di attività grazie all'acquisizione di nuove conoscenze produttive mediante attività di ricerca e sviluppo o grazie a innovazioni tecnologiche, realizzate anche in forma collaborativa con soggetti esterni.

**Trasformazione:** il passaggio dell'impresa che ha innovato profondamente la propria area di attività, anticipando i propri concorrenti nell'introduzione sul mercato di prodotti o servizi totalmente inediti e altamente innovativi.

**Unità giuridico-economica:** entità organizzativa finalizzata alla produzione di beni e servizi e dotata di autonomia decisionale, in particolare per quanto attiene alla destinazione delle sue risorse correnti. Le unità giuridico-economiche esercitano una o più attività economiche in uno o più luoghi. Le unità giuridico-economiche sono generalmente distinte in imprese, istituzioni pubbliche e istituzioni non profit, private o pubbliche.