

**MILANO PRODUTTIVA**

**31° Rapporto  
della Camera di commercio  
di Milano Monza Brianza Lodi**

# MMP / A 2021



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO  
MONZABRIANZA  
LODI

## **Studi, Statistica e Programmazione**

### **Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi**

Aurora Caiazzo, Rosanna Castellaneta,  
Alessandro Del Tredici, Ivan Izzo,  
Lidia Mezza, Riccardo Mozzati, Lucia Pastori,  
Maria Elisabetta Romagnoni

## **Coordinamento**

Sergio Enrico Rossi

## **Hanno collaborato**

Raffaella Cagliano, Marco Mutinelli, Luca Tamini

## **Progetto grafico**

Heartfelt.it, Milano

## **Realizzazione editoriale**

Maria Elisabetta Romagnoni

## **Editing**

Riccardo Mozzati, Lucia Pastori

**[www.milomb.camcom.it](http://www.milomb.camcom.it)**

## **Tutti i diritti riservati**

**© 2021, Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi**

Per i passi antologici, per le citazioni, per le riproduzioni grafiche, cartografiche e fotografiche appartenenti alla proprietà di terzi, inseriti in quest'opera, l'editore è a disposizione degli aventi diritto non potuti reperire nonché per eventuali non volute omissioni e/o errori di attribuzione nei riferimenti.

È vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

Presentazione	5
Sintesi. Crescita e sostenibilità, binomio per una nuova ripresa	7
 <b><u>Parte prima. L'economia dei territori di Milano, Monza Brianza e Lodi</u></b>	
1. Dal <i>green deal</i> alla ripartenza	25
2. Le imprese tra crisi economica e resilienza	61
3. Le traiettorie dell'interscambio estero	93
4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri	131
5. Il mercato del lavoro al tempo del Covid	155
 <b><u>Parte seconda. Le trasformazioni possibili</u></b>	
6. Rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche	177
7. Ripensare Milano. Transizioni urbane nell'era della defunzionalizzazione dei luoghi	193
8. Progettare <i>Smart Factories</i> : tecnologia, organizzazione e modelli partecipativi	217



# PRESENTAZIONE

*Nel mettere in fila i numeri dei nostri territori, come questo Rapporto si impegna a fare da oltre trent'anni, Milano Produttiva ha l'ambizione di restituire al lettore qualcosa in più che una puntuale rassegna di dati statistici. L'intento ultimo del volume, infatti, è quello di definire, anno dopo anno, l'immagine di una stagione economica e sociale dei nostri territori.*

*Com'era prevedibile, nell'anno del Covid la fisionomia che emerge dagli indicatori è un quadro di diffusa sofferenza, manifestata in primis da una caduta del Pil senza precedenti, che non ha risparmiato nemmeno i nostri sistemi locali, fiaccandone tanto la capacità produttiva quanto la competitività sui mercati internazionali. Allo stesso modo, anche la tradizionale propensione a intraprendere che caratterizza la regione urbana allargata ha accusato un rallentamento, frenata dal clima di incertezza determinato dalla pandemia e dalle conseguenti misure restrittive necessarie al contenimento del contagio.*

*Al pari di un terremoto, l'emergenza Coronavirus ha scosso le fondamenta della nostra organizzazione economica e sociale. Alcune strutture sono crollate, altre ne sono uscite danneggiate, altre ancora hanno invece saputo resistere all'urto, dimostrando di avere in sé le difese per fronteggiare anche gli shock più violenti. È una lezione, questa, di cui dobbiamo fare tesoro: nella sua natura di evento catastrofico, infatti, la crisi sanitaria ha avuto se non altro il merito di rivelare – seppure in modo drammatico – i limiti e le possibilità del nostro modello di sviluppo, aprendo fratture che tocca a noi trasformare in opportunità per una nuova crescita. A conti fatti, si è trattato di uno stress test che ha fatto affiorare le falle del sistema, quegli elementi latenti di fragilità che minavano alla radice sia il paradigma consolidato della crescita economica sia la tenuta dei livelli di coesione sociale. Penso, per esempio, alla scarsa inclusione*

*dei giovani e delle donne nel mercato del lavoro, alla crescente disuguaglianza economica, così come ai modelli di produzione e consumo divenuti nel tempo impraticabili sotto il profilo della sostenibilità ambientale.*

*Abbiamo ora l'opportunità di ripartire, trasformando le precedenti tensioni in leve di cambiamento: il nostro tessuto urbano non è infatti un congegno da riparare, quanto piuttosto un organismo che chiede di essere rigenerato. E la rigenerazione è una declinazione intensa dell'innovazione. Ora più che mai abbiamo bisogno di tornare a pensare, progettare, sperimentare: quella che ci attende dovrà essere necessariamente una stagione contrassegnata da riforme audaci e visionarie, che sappiano proiettare il Paese verso il rilancio, utilizzando al meglio le ingenti risorse finanziarie garantite dal Recovery Fund e dagli altri programmi comunitari per la ripresa economica.*

*Sotto questo aspetto, il pacchetto di misure contenute nel Piano Nazionale di Rilancio e Resilienza varato dal Governo rappresenta un'occasione irripetibile per modernizzare l'intero sistema-Paese nel segno della transizione ecologica e digitale, a cominciare dal suo apparato produttivo e passando per quello infrastrutturale e burocratico. Abbiamo oggi la possibilità di imprimere un nuovo passo al progresso, rendendo più leggera ed efficiente la macchina statale, rafforzando i servizi per l'impiego, promuovendo l'accesso al credito per la creazione di nuove imprese, sostenendo la domanda interna per dare nuova linfa ai consumi, e soprattutto facendo ripartire gli investimenti, in special modo quelli pubblici, bloccati da un decennio abbondante di austerità.*

*Quello a cui ci presentiamo è un appuntamento storico, forse l'ultima chiamata per rimettere nei giusti binari il treno della crescita. Per farlo, serviranno responsabilità e disponibilità al dialogo e alla cooperazione, al di là degli interessi di categoria e oltre ogni logica di schieramento e appartenenza. Solo attraverso lo sforzo congiunto di istituzioni, imprese e parti sociali sarà infatti possibile trovare quelle soluzioni che consentano di superare le criticità provocate dall'emergenza sanitaria, intervenendo sui fenomeni di fragilità sociale e riducendo così le disparità tra i diversi comparti economici e territoriali che la crisi ha posto in evidenza.*

*Lasciato definitivamente alle spalle – come tutti ci auguriamo – il tempo della pandemia, ora viene quello della ricostruzione: tornare a vivere, a lavorare, a investire. Perché, come ha detto Albert Einstein, «chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato». È giunto dunque il momento di andare, tutti quanti, oltre noi stessi: ed è questo, io credo, lo slancio di cui abbiamo bisogno per ripartire.*

# SINTESI

## Crescita e sostenibilità, binomio per una nuova ripresa

A distanza di un anno dallo scoppio della crisi pandemica che durante il 2020 ha duramente colpito il sistema economico globale, nel quadro internazionale si iniziano a intravedere i primi segnali di ripresa. In questi mesi infatti lo scenario sta cambiando e, seppur con velocità differenti da Paese a Paese e con effetti ancora fortemente condizionati dai progressi realizzati nelle campagne vaccinali nazionali e dalle misure di distanziamento e di tracciamento adottate, le stime relative al tasso di crescita del prodotto interno lordo mondiale sono tornate su valori positivi, passando dal -3,3% registrato nel 2020 al +6% previsto per l'anno 2021.<sup>1</sup>

Come accennato, la ripartenza delle diverse economie sta avvenendo con tempistiche e risultati differenti: Stati Uniti e Regno Unito, grazie a un avvio anticipato e massivo delle campagne vaccinali, stanno registrando una ripresa più veloce rispetto all'Europa e al nostro Paese. L'Italia, seppur con qualche ritardo,

---

<sup>1</sup> Stime Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook*, aprile 2021.

è riuscita in queste settimane<sup>2</sup> a mettere a regime un piano vaccinale nazionale efficiente, con l'obiettivo di coprire una vasta porzione di popolazione entro i prossimi due mesi e garantire quindi la riapertura di quelle attività economiche a oggi ancora penalizzate dalle esigenze di distanziamento sociale.

Nel corso dell'anno 2020, la crisi innescata dalla pandemia ha duramente colpito la nostra economia, generando un calo dell'8,9% del Pil, dinamica negativa, che ha prodotto effetti profondamente diseguali nei diversi comparti produttivi.

A inizio 2021, il sistema-Paese si trova quindi ad affrontare una crisi senza precedenti e che, nonostante le ingenti risorse stanziare dal governo per gli ammortizzatori sociali e per i cosiddetti "ristori", ha generato un ampliamento del divario sociale e un preoccupante incremento del livello di povertà delle famiglie italiane.<sup>3</sup> La povertà assoluta è tornata infatti a crescere e ha toccato nel 2020 il valore più elevato dal 2005. Secondo le stime preliminari di Istat, nel 2020 le famiglie italiane in povertà assoluta sono risultate oltre 2 milioni (il 7,7% del totale; era il 6,4% nel 2019, +335mila), per un numero complessivo di individui pari a circa 5,6 milioni (9,4% da 7,7%, ossia oltre 1 milione in più rispetto all'anno precedente).

In questo scenario di grande preoccupazione, l'Unione Europea è riuscita a delineare delle politiche di intervento comuni e l'accordo sul *Next Generation EU* rappresenta un possibile punto di svolta nelle politiche europee, considerato che per la prima volta l'UE si è dotata di una "sostanziale capacità di indebitamento comune destinata a contrastare shock economici avversi e per raggiungere obiettivi concordati",<sup>4</sup> stabilendo – seppur in via temporanea – il principio di una responsabilità collettiva per politiche di bilancio comuni, basate sull'assunzione di debito europeo.

L'Italia è uno dei principali destinatari dei fondi del *Next Generation EU* ed è di queste settimane l'approvazione da parte del Governo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che racchiude le misure per il rilancio del nostro sistema economico, da realizzarsi sia mediante progetti infrastrutturali sia attraverso un programma di riforme di ampia portata che riguarderanno giustizia, pubblica amministrazione, procedure d'appalto e barriere anticoncorrenziali, in quanto considerati fattori che in questi anni hanno contribuito a frenare la crescita della nostra economia.

---

<sup>2</sup> Alla data di chiusura di questo Rapporto, a livello nazionale è stato raggiunto il target di circa 500mila vaccinazioni al giorno.

<sup>3</sup> Istat, *Povertà assoluta e spese per consumi*, Statistiche, 4 marzo 2021.

<sup>4</sup> Dichiarazione rilasciata da Ignazio Visco, governatore della Banca d'Italia, il 24 luglio 2020 al *Financial Times*. Parole recentemente riprese anche da Federico Signorini, direttore generale della Banca d'Italia nel suo discorso *La risposta alla crisi pandemica: una prospettiva europea*, del 28 aprile 2021 (reperibile sul sito [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)).

Il programma è sicuramente un'occasione difficilmente ripetibile e un'opportunità unica per colmare alcuni gap che ancora oggi caratterizzano il nostro sistema-Paese.

Come anticipato sopra, nel 2020 l'economia italiana ha subito un calo del Pil di rilevante entità (-8,9%), punto di minimo determinato dal convergere di diversi elementi tra cui il crollo dei consumi nazionali (-7,8%), la diminuzione degli investimenti fissi lordi (-9,1%), la drastica riduzione della produzione industriale (-11,4%) e il calo del fatturato dei servizi (-8,1%), a cui ha fatto seguito – nonostante le disposizioni introdotte a livello nazionale a tutela dell'occupazione – la perdita di 456mila posti di lavoro.

La stessa dinamica negativa ha purtroppo interessato l'economia lombarda, regione che lo scorso anno è stata tra le prime e le più duramente colpite dell'emergenza sanitaria, come si evince dalla variazione fortemente negativa (-9,4%) del Pil.

Anche l'andamento dell'economia della macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi ha subito nel 2020 un pesante rallentamento, di dimensioni più ampie rispetto a quanto registrato a livello nazionale: il valore aggiunto dei nostri territori è diminuito del 9,6% e in valori assoluti mancano 16 miliardi di euro rispetto all'ammontare della ricchezza prodotta lo scorso anno.

Consistente è stata la contrazione del valore aggiunto prodotto nella città metropolitana di Milano: -10,1% la diminuzione rispetto al dato 2019, mentre più contenuta è risultata la riduzione registrata nei territori di Monza Brianza (-7%) e di Lodi (-7,2%).

Nel 2020 il sistema produttivo ha evidenziato dinamiche contrastanti. A fine anno i numeri del Registro Imprese non mostrano infatti in modo evidente i segnali della crisi che i prolungati periodi di *lockdown* e le esigenze di distanziamento sociale hanno prodotto sulle performance aziendali, ma presentano comunque la fotografia di un tessuto economico in affanno. I dati relativi ai nostri territori mostrano una diminuzione delle nuove iscrizioni e un calo quasi analogo delle cancellazioni, con un saldo tra nuove iscrizioni e cessazioni che risulta comunque positivo, in linea con il dato nazionale e lombardo, seppur su valori nettamente inferiori rispetto all'anno precedente. A fine 2020 la macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi comprende 468.799 imprese registrate, di cui 383.726 attive (in calo dello 0,4% rispetto al 2019) così suddivise: 305.395 a Milano, 63.946 a Monza, 14.385 a Lodi.

La diffusione pressoché globale del contagio e le ripercussioni prodotte sul sistema economico internazionale hanno fortemente rallentato anche il commercio mondiale (-8,5%).

La riduzione degli scambi con l'estero dell'Italia nel 2020 è di circa 10 punti percentuali, calo che ritroviamo nella dinamica dell'interscambio lombardo, che a fine anno mostra una diminuzione del 10,6% delle esportazioni e dell'11% delle importazioni.

Differenti le performance all'interno della macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi, con la città metropolitana di Milano che risulta più esposta al rallentamento internazionale con una riduzione del 12,5% dell'export e del 10% dell'import, seguita dal territorio di Monza Brianza (-7,1% l'export; -5,4% l'import) e dal Lodigiano, che si attesta su una diminuzione più contenuta per l'export (-3,9%) e più consistente per l'import (-8,3%).

Anche gli investimenti *cross-border* a livello mondiale nel 2020 hanno subito un forte rallentamento (-42%); tuttavia analizzando i nostri territori in un orizzonte di medio periodo (2011-2020) emerge un incremento sia del numero di imprese a partecipazione estera presenti a Milano, Monza Brianza e Lodi sia dei loro dipendenti, performance in linea con l'andamento registrato a livello regionale e nazionale. In particolare a inizio 2020 le imprese con sede operativa principale localizzata nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi sono complessivamente 5.300, con oltre 569mila dipendenti e un fatturato aggregato pari a 268,7 miliardi di euro.

Infine, la dinamica del mercato del lavoro mostra con evidenza gli effetti di mesi di grande difficoltà: come detto, nel nostro Paese nel 2020 si sono persi circa 456mila posti di lavoro, riconducibili per lo più a contratti a termine, considerato il blocco dei licenziamenti ancora vigente. Anche nei nostri territori il mercato del lavoro rispecchia le difficoltà attraversate dal sistema produttivo: rispetto al 2019, gli occupati a Milano, Monza Brianza e Lodi sono diminuiti dell'1,1% e risultano in calo dell'11,3% anche i disoccupati, non per effetto di un reale incremento delle opportunità di lavoro, quanto piuttosto per la riduzione del numero di persone che cercano attivamente un lavoro, essendo cresciuto purtroppo il numero dei cosiddetti "scoraggiati".

Nel dettaglio, per la città metropolitana di Milano il tasso di occupazione è sceso nel 2020 di 2 punti percentuali e risulta pari al 68,7%, indicatore in discesa anche a Monza Brianza, dove risulta pari al 68%. In controtendenza il valore del tasso di occupazione del Lodigiano, che sale al 65,8%, attestandosi comunque su un valore inferiore rispetto alle altre due realtà.

Permane preoccupante la situazione dei giovani under 30: nella provincia di Milano il tasso di disoccupazione giovanile raggiunge il 14,1%, mentre risulta pari al 17,2% nel territorio di Monza Brianza e al 15,1% nella provincia di Lodi.

In sintesi il Rapporto di quest'anno ripercorre le tappe di un periodo fortemente condizionato dalla crisi pandemica e dai provvedimenti che durante l'intero anno sono stati adottati a tutela della salute pubblica. Le misure di distanziamento sociale, le limitazioni imposte alla mobilità delle persone, i lunghi periodi di chiusura di alcune attività produttive e il crollo dei consumi hanno generato una crisi profonda e diseguale nel nostro sistema economico: alcuni comparti (quali per esempio il turismo, le attività culturali e artistiche, l'alloggio e la ristorazione) e alcune categorie di lavoratori (pensiamo ai lavoratori a termine, agli stagionali e agli autonomi) hanno pagato i costi più elevati.

Dunque, dopo un anno di grande difficoltà, lo scenario economico globale inizia a migliorare: nel primo trimestre di quest'anno Stati Uniti, Regno Unito e Cina hanno ripreso a crescere, a ritmi peraltro sostenuti. Tuttavia la crisi che ha colpito l'economia dei Paesi avanzati è stata così profonda e radicale da richiedere un ripensamento complessivo delle politiche economiche globali. In questa fase di rilancio ogni Paese è chiamato a ripensare nuove strategie e nuovi obiettivi di sviluppo di medio-lungo periodo, in cui il binomio "crescita-sostenibilità" costituisca il fondamento per progettare e ideare soluzioni diverse, in grado di rispondere alle principali sfide del nostro tempo, sfide che la pandemia ha mostrato non essere più procrastinabili. Tra queste, in particolare, il contrasto ai cambiamenti climatici, la lotta alle disuguaglianze e per la parità di genere, la spinta verso la transizione digitale ed ecologica.

Anche il nostro Paese, che nel 2021 registrerà una ripresa del 4,2% del Pil,<sup>5</sup> si trova di fronte a queste sfide e, grazie al programma *Next Generation EU*, si prospetta un'opportunità concreta di cambiamento e di rilancio del nostro sistema economico e sociale.

Ma la spinta verso la ripresa e verso quest'ampia trasformazione non potrà arrivare solo dalle risorse del *Next Generation EU*, ma dovrà trovare riscontro in uno sforzo congiunto di tutti i *policy maker* e di tutti gli attori del nostro sistema economico, che saranno coinvolti dal processo di cambiamento e quindi chiamati a contribuire per costruire una nuova via e un nuovo equilibrio basato su un modello di sviluppo sostenibile e inclusivo, in grado di garantire una maggiore equità tra territori, tra generazioni e tra generi.

A questo tema abbiamo dedicato la seconda parte del Rapporto, intitolata "Le trasformazioni possibili", in cui abbiamo raccolto alcune suggestioni che ripercorrono, da prospettive differenti, i mutamenti che hanno interessato i nostri territori e in particolare le trasformazioni connesse ai temi della rigenerazione urbana delle città, i cambiamenti introdotti nella fruizione dei luoghi e degli spazi nella città durante il *lockdown* – quali l'adozione su larga scala dello *smart working*, il successo crescente dell'e-commerce, l'affiorare di nuove esigenze legate al tema dell'abitare, la richiesta di soluzioni innovative per la logistica urbana delle merci – fenomeni probabilmente destinati a incidere in misura rilevante sulle traiettorie evolutive dell'area metropolitana e sulla sua fisionomia economica e sociale, nonché alcune esperienze in cui l'innovazione e la digitalizzazione hanno rappresentato il perno di un cambiamento radicale di parti del nostro sistema produttivo.

Al fine di agevolare la lettura del Rapporto, anche quest'anno viene qui proposto un breve *abstract* del volume.

---

<sup>5</sup> Stime Fondo Monetario Internazionale, *World Economic Outlook*, aprile 2021.

## PARTE PRIMA

### L'economia dei territori di Milano, Monza Brianza e Lodi

#### DAL GREEN DEAL ALLA RIPARTENZA

Dopo un anno di pandemia da Covid-19, le conseguenze sull'attività economica mondiale si sono manifestate attraverso una sostenuta flessione del 3,3% dell'output. Le economie avanzate hanno sofferto particolarmente di questa nuova recessione (-4,7%), con rilevanti differenziazioni tra Eurozona e Giappone da un lato – entrambi in ampia flessione (rispettivamente -6,6% e -4,8%) – rispetto agli Stati Uniti, dove l'arretramento è stato più contenuto (-3,5%). Per i Paesi emergenti e in via di sviluppo, la contrazione limitata del Pil (-2,2%) è da ascrivere al contributo della Cina, l'unica economia in crescita a livello mondiale (+2,3%).

Per il biennio 2021-2022 le stime del Fondo Monetario Internazionale evidenziano nel 2021 una crescita negli Stati Uniti (+6,4%) superiore all'Eurozona di 2 punti (+4,4%); solo nel 2022 l'Eurozona incrementerà il proprio output (+3,8%) a un livello superiore a quello americano (+3,5%).

Relativamente al Giappone, il Pil crescerà a un tasso sostenuto nel 2021 (+3,3%), per ridursi nel corso del 2022 (+2,5%).

Se consideriamo la Cina, il recupero dell'output nel 2021 (+8,4%) sarà superiore al novero dei Paesi emergenti e in via di sviluppo (+6,7%), per decelerare gradualmente nel 2022 (+5,6%).

Per l'economia italiana, gli indicatori macro-economici in relazione al Pil hanno registrato nel 2020 una perdita di 153 miliardi (-8,9%). Massicce flessioni si sono registrate sia per la domanda nazionale, in contrazione per oltre 106 miliardi di euro (-7,8%) sia nei confronti della spesa delle famiglie, in diminuzione di oltre 111 miliardi (-10,7%), sia in relazione agli investimenti, in calo di oltre 28,5 miliardi (-9,1%), sia infine nei confronti dell'interscambio commerciale, con sostenute flessioni dell'export (-13,8%) e dell'import (-12,6%).

La finanza pubblica ha agito da ammortizzatore della crisi con un incremento record dell'indebitamento netto – oltre 156 miliardi di euro – collocando il rapporto tra deficit e Pil al 9,5% e lo stock del debito al 155,8%.

Le previsioni 2021-2022 sono incerte e condizionate dall'evoluzione della pandemia. Le stime indicano una ripresa significativa del Pil nel 2021 (tra +4,2% e +4,7%). Relativamente al 2022 la ripresa proseguirà a un tasso superiore ai 4 punti percentuali: il Governo stima invece una crescita del 4,8%, supportata dai fondi europei del programma *Next Generation EU*.

Relativamente ai sistemi locali dell'economia, l'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi ha subito nel 2020 una drammatica recessione. La ricchezza prodotta, sintetizzata dal valore aggiunto, si è contratta di 18 miliardi (-9,6%): il contributo più rilevante alla flessione del valore aggiunto è da attribuire alla provincia di Milano (-10,1%) – oltre 16 miliardi di euro – seguita dai territori di Monza Brianza (-7%) e Lodi (-7,2%). I settori che hanno trainato la recessione sono da ricondurre in primo luogo al terziario (-9,4%), dove ha inciso principalmente la flessione di Milano (-9,9%) e secondariamente di Monza e Lodi (-5,7% e -6,4% rispettivamente), e all'industria (-11%) in ampia contrazione in tutti e tre i territori: Milano -11,3%, Monza Brianza -10,2%, Lodi -9,9%.

Passando alle prospettive dell'area vasta per il biennio 2021-2022, il quadro di dettaglio stima una crescita significativa del valore aggiunto nel 2021 (+5,3%): i recuperi maggiori sono attesi dalle costruzioni (+12,9%) e dall'industria (+9,5%), mentre per il terziario si stima una ripresa più contenuta (+4,2%).

Per il 2022, le previsioni evidenziano un ridimensionamento della crescita (+4,9%): industria e costruzioni mostreranno una riduzione della dinamica (+4,2% e +6,8%), mentre aumenterà il contributo dei servizi (+5%).

Secondo le indagini congiunturali del 2020, le conseguenze della pandemia si sono riverberate con particolare intensità sulla città metropolitana di Milano, dove si sono registrate profonde cadute della produzione industriale (-9,5%), in particolare nell'artigianato (-14%), e del fatturato nei comparti del terziario (-13,2%) e del commercio (-11,8%). In una posizione intermedia si colloca Monza Brianza, dove il settore più in difficoltà è il terziario (-10,9%), seguito a distanza da industria e artigianato (-7,9% e -8,6%) e infine dal commercio (-4,6%). Il Lodigiano registra una significativa flessione per artigianato e servizi (-14,9% e -8,5%) e perdite più circoscritte per la manifattura (-3,3%) e il commercio al dettaglio (-1,3%).

## **LE IMPRESE TRA CRISI ECONOMICA E RESILIENZA**

Il 2020 è stato un anno molto complicato per il nostro tessuto imprenditoriale, compresso da un lungo *lockdown* che ha colpito pesantemente interi comparti produttivi, soprattutto del terziario e dell'industria del turismo e della cultura. Tuttavia, i numeri del nostro Registro Imprese non hanno mostrato con lampante evidenza la crisi che stanno attraversando le imprese: nonostante sia a livello nazionale che locale si è assistito a una forte diminuzione delle nuove iscrizioni, plausibile in un momento di incertezza e difficoltà quale quello provocato dalla pandemia, si è parallelamente osservato un calo delle cancellazioni, che è quanto meno inaspettato. Un andamento della nati-mortalità che ci spinge a guardare con prudenza a questi dati, che probabilmente non mostrano ancora gli effetti che le chiusure imposte dal Covid

produrranno sulla capacità di tenuta e di reazione del sistema. Certamente un segnale preoccupante si intravede già nel crollo della natalità, che ha raggiunto livelli mai visti nell'ultimo decennio.

Il dettaglio dei numeri mostra per il Paese un saldo positivo tra aperture e chiusure (+19.316 unità), seppure molto ridimensionato rispetto al 2019 e comunque il peggiore degli ultimi anni.

Un trend analogo ha interessato la regione Lombardia (+2.838 il saldo) e le tre province che compongono il perimetro della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, dove si è registrata una pesante contrazione delle nuove imprese iscritte (-17,2% rispetto al 2019; 25.393 unità) e un'inattesa flessione delle cessazioni (-12,3%). Il saldo è risultato positivo nell'area (+4.404 unità), ma in netto peggioramento su base annua; inoltre è ascrivibile esclusivamente alla provincia di Milano, perché sia la Brianza sia il Lodigiano presentano un bilancio in passivo.

Il tasso di crescita nel territorio accorpato è pari a +0,93%, migliore di quello lombardo (+0,30%) e del nazionale (+0,32%), ma certamente ridimensionato rispetto al 2019, quando era stato del +1,4%.

Passando ai dati di stock, negli archivi della Camera di commercio al 31 dicembre 2020 si contano 468.799 imprese registrate, di cui 383.726 quelle attive (305.395 a Milano, 63.946 a Monza Brianza e 14.385 a Lodi). Rispetto al 2019, il numero delle imprese attive è calato dello 0,4%, risultato perfettamente in linea con quello lombardo (-0,4%) ma peggiore di quello nazionale, che invece è stato positivo (+0,2%).

Sul piano settoriale, nonostante alcune divisioni siano state fortemente coinvolte dalle restrizioni causate dalla pandemia (in particolare alberghi, bar e ristoranti), le imprese dei servizi sono aumentate in tutte e tre le province, grazie principalmente ai segmenti più avanzati e professionalizzati, consentendo così di contenere gli andamenti più recessivi di altri comparti come il commercio e la manifattura, che risultano essere i più penalizzati in questo 2020.

L'artigianato invece, che pure si presenta in affanno, in particolare nel Lodigiano, ha superato quest'anno terribile con una performance migliore di quella del totale delle imprese (-0,1% nelle tre province aggregate).

Relativamente alle forme giuridiche, in continuità con la tendenza degli ultimi anni, vediamo in salute le società di capitali, che crescono in particolare in Brianza e a Lodi, mentre rallentano ovunque le ditte individuali.

Infine, segnaliamo – anche in questo 2020 così anomalo – l'aumento delle imprese straniere in tutti i territori, mentre frenano le imprese femminili, altra realtà consolidata all'interno dello scenario locale; rimane invece ancora ininterrotto lo sviluppo delle start up innovative, in particolare a Milano.

## **LE TRAIETTORIE DELL'INTERSCAMBIO ESTERO**

La pandemia da Covid-19 ha avuto effetti significativi sull'economia mondiale, nell'ordine di una riduzione annua del Pil globale del 3,3%; il commercio internazionale ne ha risentito maggiormente: il calo è stato infatti dell'8,5%. Anche grazie all'avvio della campagna vaccinale, si attende che l'anno in corso sia caratterizzato da una ripresa delle attività economiche, che il Fondo Monetario Internazionale stima in un +6% per il Pil mondiale e in un +8,4% per il commercio internazionale di beni e servizi. Non si è trattato però di un fenomeno che ha colpito con la stessa intensità l'intero pianeta e nemmeno la ripresa potrà dunque essere omogenea. L'Italia in particolare è uno dei Paesi europei in maggiore difficoltà nel 2020 (-8,9% il calo del Pil) e, peraltro, recupererà il terreno perduto a un passo più lento nel 2021. In termini di scambi con l'estero, il nostro Paese nel 2020 ha visto l'export ridursi del 9,7% e l'import del 12,8%.

Il calo dell'export italiano riguarda tutte le direttrici continentali, dall'Europa (-9,3%) all'Asia (-12%) e all'America (-8,4%). In termini settoriali, tutti i comparti hanno subito un calo con due rilevanti eccezioni rappresentate dall'alimentare (+1,9%) e dalla farmaceutica (+3,8%). In termini geografici, tutte le regioni italiane (eccetto il Molise) risultano in calo, incluse le tre regioni che da sole valgono poco più della metà dell'export nazionale, ovvero Lombardia (-10,6%), Emilia-Romagna e Veneto (-8,2% entrambe). Per la Lombardia si tratta di una perdita netta di circa 13 miliardi di euro di export rispetto al 2019. Le tre province che compongono il perimetro della Camera di commercio registrano anch'esse una riduzione degli scambi con l'estero, ma con significative differenze: mentre Milano perde il 12,5% dell'export su base annua (e il 10% dell'import), Monza limita le perdite al -7,1% e Lodi al -3,9%.

Milano mantiene ugualmente il primo posto nella graduatoria delle province italiane sia per valore dell'export (39,7 miliardi di euro), che dell'import (63,2 miliardi). La pesante flessione dell'export milanese è mitigata solo dal comparto della farmaceutica (+5,2%); i restanti comparti che contraddistinguono l'economia milanese hanno subito flessioni rilevanti delle esportazioni. L'impatto meno pesante lo ha subito la chimica (-3,4%), molto più in difficoltà invece i macchinari (-12,8%) e il sistema moda (-18,3%). L'export milanese si caratterizza per una spiccata propensione a raggiungere i mercati extra-europei. Anche nell'anno della pandemia, tra i maggiori mercati di sbocco delle imprese milanesi, quelli che hanno subito le perdite minori sono Paesi non europei, quali Stati Uniti (-1,7%), Cina (-7,1%) e Corea del Sud (-3,1%).

L'export della Brianza ha visto una pesante riduzione dei flussi di merci esportate dal comparto della meccanica, in particolare macchinari (-16,6%) e prodotti in metallo (-6,6%). Risulta negativa anche la dinamica di chimica (-6,6%) ed elettronica (-2,4%), oltre al settore dei mobili (-9,1%), che aveva registrato

una riduzione delle esportazioni già nel 2019. Come a Milano, l'unico comparto che cresce è la farmaceutica (+16,1%). L'Europa vale circa due terzi dell'export brianzolo (poco meno di 6 miliardi di euro su quasi 9 miliardi complessivi) e segna un calo del 7,5%. I mercati asiatici mostrano la tenuta migliore (-2,7%), mentre nei confronti dell'America si osserva un bilancio peggiore (-11,5%).

Lodi risulta la provincia meno colpita in termini di riduzione dei rapporti con l'estero, pur essendo stata la prima a essere toccata dall'epidemia. L'elettronica, il comparto che rappresenta quasi il 40% delle esportazioni lodigiane, ha subito una riduzione annua di entità relativamente contenuta (-3%), mentre l'alimentare ha registrato una crescita (+7,4%); solo la chimica, tra i comparti maggiori, ha registrato un calo superiore al 10%. Il 90% dell'export lodigiano è diretto in Europa, soprattutto in Spagna e Francia, entrambi in calo (-8,2% e -8,5%). Crescono i flussi diretti fuori dall'Europa, in particolare verso l'Asia (+19,8%).

## **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE TRAMITE INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI**

La diffusione del Coronavirus ha prodotto un vero e proprio crollo degli investimenti *cross-border* nel 2020. I primi consuntivi dell'Unctad (*United Nations Conference on Trade and Development*) parlano infatti, per l'anno, di una forte flessione dei flussi mondiali di investimenti esteri (-42%), che dovrebbero attestarsi attorno a 859 miliardi di dollari, un livello di ben 30 punti percentuali inferiore al precedente minimo del nuovo millennio, toccato nel 2009 dopo la crisi finanziaria. Tuttavia, l'Unctad sottolinea che l'attuale sistema di produzione internazionale di beni e servizi continuerà a giocare un ruolo importante nell'economia mondiale e che quindi, se pure in forte contrazione, i flussi netti degli Ide continueranno a essere positivi, determinando con tutta probabilità nel prossimo futuro una nuova crescita dello stock mondiale.

Guardando ai dati locali,<sup>6</sup> all'inizio del 2020 in Lombardia erano attive 6.818 imprese partecipate da multinazionali estere (incluse *joint-venture* paritarie e partecipazioni di minoranza), con circa 697mila dipendenti e un fatturato aggregato di 312,5 miliardi di euro. Tra queste, le imprese con sede operativa principale localizzata nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi erano complessivamente 5.300, con oltre 569mila dipendenti e un fatturato aggregato pari a 268,7 miliardi di euro.

<sup>6</sup> La fonte dei dati citati è la banca dati Reprint, frutto di un progetto di ricerca pluriennale che realizza un censimento delle imprese italiane coinvolte nei processi di internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri. Il suo campo di osservazione copre tutti i settori di attività economica con la sola esclusione dei servizi immobiliari e finanziari (banche, assicurazioni, altri servizi finanziari).

Nel periodo 2011-2020 si è potuto osservare un incremento sia del numero di imprese a partecipazione estera localizzate nei territori di Milano, Monza Brianza e Lodi sia dei loro dipendenti, in sostanziale sintonia con l'andamento regionale e con quello nazionale.

In questi anni, la crescita della presenza estera in loco è avvenuta principalmente attraverso processi di *M&A*, ovvero acquisizioni di imprese a capitale nazionale già attive; si è registrata tuttavia anche una ripresa delle iniziative *greenfield*, consistenti nell'avvio di nuove attività o nell'ampliamento di attività preesistenti. A livello settoriale, particolarmente effervescente è risultato il settore immobiliare, con le imprese multinazionali che hanno partecipato attivamente ai grandi progetti che hanno ridisegnato Milano nell'ultimo decennio. Altri due settori particolarmente dinamici sono stati quello del commercio al dettaglio, con alcune iniziative di rilievo che hanno visto protagonisti grandi gruppi nazionali, e quello logistico, trainato dalla forte crescita dell'e-commerce.

Inoltre, non sono mancati importanti investimenti *greenfield* nell'industria manifatturiera, con una forte concentrazione soprattutto nei settori a più elevata intensità tecnologica: farmaceutica, chimica, elettronica e strumentazione, meccanica ed elettromeccanica strumentale.

Sul piano delle direttrici geografiche, la presenza multinazionale nell'area milanese continua a vedere la prevalenza di investimenti provenienti dalle aree maggiormente industrializzate (Europa Occidentale, Nord America e Giappone). Tuttavia, va segnalata la crescita degli investimenti da parte di Paesi esterni alla Triade su citata, in particolare Cina e Hong Kong.

## **IL MERCATO DEL LAVORO AL TEMPO DEL COVID**

L'andamento del mercato del lavoro ha risentito fortemente dell'impatto negativo che la pandemia ha avuto sul nostro sistema economico. L'occupazione è infatti calata nel Paese, interrompendo un periodo di crescita costante durato ben sei anni. Nel dettaglio sono stati 456mila gli occupati in meno (-2% rispetto al 2019); penalizzate soprattutto le donne (-2,5% contro l'1,5% degli uomini) e i giovani della fascia d'età 15-34 (-264mila unità). Relativamente alla posizione professionale, sono stati interessati da questa flessione principalmente i lavoratori dipendenti (-302mila unità; -1,7%) e tra questi i tempi determinati (-12,8%; -391mila occupati), che evidentemente non sono stati rinnovati alla scadenza, considerata la difficoltà di molti comparti produttivi sottoposti alle restrizioni anti-Covid. Salvi invece i contratti a tempo indeterminato grazie al blocco dei licenziamenti per motivi economici e/o organizzativi previsto dal Governo (scattato a marzo del 2020 e tuttora in vigore). Il tasso di occupazione nazionale, dopo aver toccato il massimo storico nel 2019, è sceso di un punto portandosi al 58,1%.

Anche la disoccupazione è diminuita nell'anno (-271mila; -10,5%), ma tale fenomeno, che vedremo replicarsi anche a livello locale, è determinato dal venir meno delle condizioni per essere classificati come disoccupati durante l'emergenza sanitaria (l'aver cioè cercato attivamente lavoro ed essere subito disponibili a iniziarne uno), come chiarisce l'Istat. Alla contrazione dei disoccupati si è affiancato infatti un aumento sostanzioso degli inattivi (+567mila; +4,3%), a dimostrazione delle difficoltà oggettive riscontrate dalle persone nella ricerca del lavoro e di un diffuso sentimento di scoraggiamento. Il tasso di disoccupazione è sceso, passando dal 10% del 2019 all'attuale 9,2%.

Lo stesso scenario si è ripetuto nei tre territori di competenza della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, seppur con delle differenziazioni. La provincia di Milano ha chiuso il 2020 con un calo sostenuto dell'occupazione (-1,3%), che stride fortemente con il risultato espansivo del 2019 (+2,1%); si tratta, inoltre, dell'unico dato con il segno negativo dal 2010. In termini assoluti, sono oltre 20mila i lavoratori che mancano all'appello. Sono 1,476 milioni gli occupati complessivi nel capoluogo ambrosiano.

Nella provincia di Monza Brianza si è registrato un decremento degli occupati dello 0,7%, per effetto del quale gli occupati complessivi sono diventati 387mila circa rispetto ai quasi 390mila del 2019. Relativamente alla componente di genere, osserviamo qui un aumento delle donne occupate (+3%), a cui fa da contraltare il risultato dei maschi (-3,6%).

Sorprendentemente, la provincia di Lodi è l'unico territorio a riportare un aumento dell'occupazione: +1% su base annua; in termini assoluti, si tratta di 962 occupati in più, che portano il numero complessivo dei lavoratori lodigiani a oltrepassare le 100mila unità. La crescita è dovuta alle sole donne (+3,1%), perché anche qui i maschi calano (-0,6%).

Il tasso di occupazione della popolazione della classe d'età 15-64 anni è del 68,7% a Milano, sceso di quasi 2 punti su base annua, del 68% in Brianza, anch'esso in riduzione, e del 65,8% a Lodi, unico a crescere in questo 2020.

La diminuzione delle persone in cerca di occupazione ha interessato tutto il perimetro camerale: nella provincia di Milano è stata del 4,5% rispetto al 2019, in valori assoluti oltre 4mila unità in meno, mentre in Brianza e nel Lodigiano si sono raggiunte percentuali assai più elevate (rispettivamente -31,2% e -18,8%; in valori assoluti: -9.105 e -1.444).

Il tasso di disoccupazione a Milano si è ridotto lievemente nell'anno, portandosi a 5,7% (contro 5,9% del 2019), inferiore di oltre 3 punti rispetto a quello nazionale e migliore anche di quello di Lodi (5,9%); la Brianza invece tocca il suo minimo storico (4,9%).

Superiori alla media i tassi di disoccupazione giovanile in tutte e tre le province (Milano 14,1%, Monza Brianza 17,2% e Lodi 15,1%), tuttavia migliori di quello nazionale (22,1%).

## PARTE SECONDA

### Le trasformazioni possibili

#### **RIGENERAZIONE URBANA E TRASFORMAZIONI DELLE ATTIVITÀ ECONOMICHE**

Il cambiamento di scenario prodotto dallo scoppio della pandemia offre l'opportunità per riflettere sulle diverse progettualità che stanno caratterizzando Milano in questo momento storico in tema di rigenerazione urbana, con particolare riferimento alle scelte insediative delle imprese e all'uso degli spazi pubblici.

L'attuale contesto post-Covid è caratterizzato da una pluralità di elementi che necessariamente hanno un impatto sulle tendenze evolutive delle attività economiche urbane, basti pensare ai cambiamenti della domanda e della mobilità sul territorio, alla ridefinizione delle abitudini di consumo, all'utilizzo assai più pervasivo del digitale, sia sul fronte dell'e-commerce che su quello dello *smart working*.

In questo quadro, la prima risposta dei *policy makers* è stata la ridefinizione dell'uso degli spazi pubblici, orientata a salvaguardare il presidio dei servizi commerciali, ricreativi e culturali, oltre al rilancio della prossimità. Acquistano dunque rilevanza le politiche di sviluppo dei distretti commerciali su scala locale, con la riscoperta dello spazio urbano, anche in risposta all'estesa polarizzazione extra-urbana dell'offerta che caratterizza l'area milanese. Allo stesso tempo rimangono fondamentali per la ripresa dell'attrattività della città i diversi interventi di rigenerazione e riqualificazione degli ultimi anni, conclusi o in corso, tra i quali vale la pena citare il progetto internazionale *C40 Reinventing Cities* (a cui afferisce il rifacimento di piazzale Loreto) e quello relativo al riuso funzionale degli scali ferroviari.

In questo processo, si può intravedere una relazione strategica tra rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche che fa emergere, da un lato, una Milano metropolitana aperta al proprio territorio in una logica di rete di relazioni materiali e immateriali e, dall'altro, una Milano dei quartieri organizzata spazialmente in nuclei di identità locale, in distretti urbani dei servizi di prossimità e in un sistema di nuove centralità e piazze.

Nei prossimi anni, Milano e la sua regione urbana hanno la possibilità di configurarsi come un "laboratorio della transizione" - in coerenza con gli obiettivi della strategia europea e con le azioni prefigurate dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - che si distingua per l'attenzione alle possibili interazioni tra *green*, digitale e coesione sociale.

## **RIPENSARE MILANO. TRANSIZIONI URBANE NELL'ERA DELLA DEFUNZIONALIZZAZIONE DEI LUOGHI**

Con la remotizzazione forzata di molte attività (da quelle lavorative alla didattica, fino al consumo e al tempo libero), la crisi pandemica ha profondamente inciso sulla nostra quotidianità, imponendo un sostanziale ripensamento del concetto e dell'articolazione funzionale dei luoghi, e segnatamente di quelli urbani. Se da un lato infatti l'evolversi dell'epidemia – specie con la sua seconda ondata, caratterizzata dalla differenziazione territoriale tra zone contraddistinte da diversi colori in ragione della diffusione del contagio – ha restituito rilevanza alla dimensione geografica dei luoghi, dal punto di vista funzionale i luoghi urbani hanno al contrario finito per diventare indistinti, indifferenti e aspecifici, in quanto ciò che eravamo abituati a fare in un preciso contesto spaziale, grazie alla connettività tecnologica onnipervasiva e sotto la spinta della necessità del distanziamento, si è trasferito in un campo neutro, perlopiù coincidente con l'ambito di casa.

Calato nel contesto delle trasformazioni urbane, questo processo di graduale dissolvenza dei connotati funzionali dei luoghi promette di incidere in maniera significativa sulle dinamiche che finora hanno caratterizzato il modello di sviluppo delle città, sia accentuando tendenze già in atto sia introducendone di nuove. Se infatti il mondo pre-Covid appariva caratterizzato da un'indiscussa centralità urbana, il rapido espandersi del virus ha svuotato le metropoli innescando dinamiche centrifughe i cui effetti andranno verificati nel medio e lungo termine, ma che in generale potrebbero impattare sulle caratteristiche e sul ruolo delle grandi capitali globali come Milano. In un futuro in cui molte attività saranno presumibilmente svolte da remoto, avrà ancora senso parlare di distretti (commerciali, terziari, direzionali) o di luoghi di socializzazione, in assenza di una ripartizione spaziale delle funzioni urbane? Alcuni trend emersi durante il *lockdown* inducono infatti a credere che la città abbia imboccato un sentiero di profonda transizione verso un nuovo paradigma: l'adozione su larga scala dello *smart working*, con le sue ricadute in termini di mobilità delle persone e sulla domanda di spazi e servizi; il successo crescente dell'e-commerce; l'affiorare di nuove esigenze e criticità legate al tema dell'abitare; la richiesta di soluzioni innovative per la logistica urbana delle merci. Fenomeni, tutti questi, destinati a incidere in misura determinante sulle traiettorie evolutive dell'area metropolitana e sulla sua prossima fisionomia economica e sociale.

Inevitabilmente, infatti, l'esperienza della pandemia lascerà delle eredità strutturali, destinate a ridefinire la dimensione urbana nella sua interezza, a partire dal superamento di un certo canone di città ad alta densità, in cui le funzioni sono tutte concentrate spazialmente in zone ben definite e

designate (si pensi per esempio al quadrilatero della moda, ai quartieri della movida, ai poli universitari ecc.), per aprirsi piuttosto a una delocalizzazione che restituisca rilievo alle porzioni territoriali finora considerate marginali (come le periferie e le aree di prima cintura). Allo stesso modo, i luoghi urbani – specie quelli più iconici – dovranno confrontarsi con un processo di risemantizzazione che sappia giustificarne la centralità sulla base di presupposti diversi dalla mera rilevanza funzionale, riconfigurandosi soprattutto come spazi di rappresentazione simbolica, di identità valoriale e di relazione.

## **PROGETTARE SMART FACTORIES:**

### **TECNOLOGIA, ORGANIZZAZIONE E MODELLI PARTECIPATIVI**

Lo scoppio della pandemia ha messo a dura prova il sistema manifatturiero italiano, tuttavia non mancano esempi di imprese resilienti che, nonostante la crisi, hanno continuato a produrre buoni risultati e a crescere.

Il fattore chiave che ha contraddistinto queste aziende è stato sicuramente l'investimento nelle tecnologie digitali, che hanno permesso di trasferire molte delle attività in remoto e di gestire con efficienza interi processi produttivi. Ciò che si è compreso con evidenza in questa fase è stata proprio l'importanza di questo tipo di investimento, divenuto infatti fondamentale per competere nel contesto attuale.

Nel 2020, una quota rilevante di imprese ha aumentato il budget dedicato alla realizzazione di progetti di *Smart Manufacturing*, dimostrando che, nonostante l'emergenza, si è continuato a credere nell'industria 4.0. Come noto, le tecnologie 4.0 offrono grandi potenzialità di miglioramento e innovazione per le aziende manifatturiere, che non si limitano al solo efficientamento dei processi attraverso le tradizionali logiche di automazione, ma forniscono opportunità per un miglioramento sistemico dei processi industriali, fino ad arrivare a un completo ripensamento del modello di business.

Le imprese che adottano un approccio sistemico, che mette insieme innovazione tecnologica, adeguamento dei processi produttivi e innovazione organizzativa, sono quelle che raggiungono i risultati migliori e mostrano un maggior livello di soddisfazione rispetto ai programmi di Industria 4.0 intrapresi. E spesso questa visione strategica è accompagnata dalla volontà di mettere le persone al centro della trasformazione digitale e di utilizzare le tecnologie per potenziare le loro abilità piuttosto che per sostituirle.

La capacità di risposta delle imprese alle restrizioni legate alla pandemia è stata proprio quella di adottare nuovi assetti organizzativi e modi di lavorare non solo negli uffici, ma nelle stesse fabbriche. Le tecnologie digitali si sono rivelate fondamentali per abilitare la rapida transizione verso modelli di *Industrial Smart Working*, vale a dire l'adozione in ambito industriale di pratiche

relative all'organizzazione del lavoro, alla gestione dei luoghi di lavoro e all'orario, orientati alla flessibilità e all'assenza di vincoli di spazio e di tempo. La pandemia è stata dunque un'occasione per modificare la nozione di fisicità tradizionalmente legata alle postazioni di lavoro e agli impianti produttivi e l'*Industrial Smart Working* può configurarsi come un nuovo possibile modello di riferimento per la futura organizzazione del lavoro.

# **L'economia dei territori di Milano, Monza Brianza e Lodi**



# 1. Dal *green deal* alla ripartenza

È trascorso un anno da quando il Covid-19 è stato dichiarato pandemia globale, con i suoi terribili effetti sulla vita di milioni di persone e sulle economie e le società nel mondo; l'emergenza sanitaria è diventata ben presto anche economica, distruggendo interi settori e posti di lavoro, trainando così milioni di persone – soprattutto nei Paesi a basso reddito – verso livelli di povertà estrema. Tali considerazioni hanno indotto il Fondo Monetario Internazionale a stanziare 105 miliardi di dollari a sostegno di queste economie e ad avviare percorsi di ristrutturazione dei loro debiti pubblici. Il documento elaborato per il G-20 stima che a causa della pandemia si sia invertito il percorso di affrancamento dalla povertà estrema delle ultime due decadi: le previsioni indicano infatti in quasi 95 milioni le persone che scenderanno al di sotto della soglia di povertà estrema nel periodo 2020-2021.

Le ferite sul tessuto sociale ed economico sono pertanto ancora profonde e uno dei lasciti peggiori della pandemia sarà costituito dall'ampliamento delle disuguaglianze tra Paesi ricchi e Paesi poveri. I responsabili delle politiche pubbliche dovranno quindi affrontare delle sfide formidabili nei prossimi anni su diversi fronti: sanità pubblica, gestione del debito, politiche di bilancio, riforme strutturali.

La ripresa economica sarà inevitabilmente plasmata dalla corsa verso il raggiungimento di livelli di vaccinazione di massa prossimi alla cosiddetta "immunità di gregge"; nel contesto globale attuale la maggior parte dei Paesi sta tuttavia sperimentando un'introduzione dei vaccini lenta – eccetto Regno Unito, Israele e USA – mentre le prospettive di ripresa stanno divergendo pericolosamente tra Paesi e regioni, soprattutto tra Paesi ad alto e a basso reddito. È altamente probabile infatti che nel corso del 2021 i vaccini diventino ampiamente disponibili nei Paesi del G-20 e nell'ambito delle economie avanzate, mentre per gli altri Paesi la copertura diventerà ampia e diffusa solo nel 2022.

In tale contesto, il Fondo Monetario Internazionale, dopo la flessione dell'attività globale del 3,3% nel 2020, ha previsto una crescita del Pil mondiale per il 2021 al 6% e al 4,4% nel 2022 (grafico 1).

Per le economie avanzate le previsioni sono migliorate dopo l'introduzione delle misure espansive di carattere fiscale dirette alle imprese e alle famiglie; la perdita di output stimata nel 2020 è stata tuttavia ingente (-4,7%), con ampie differenziazioni tra Eurozona e Giappone, in netta flessione, e gli Stati Uniti in arretramento più contenuto rispetto alla media dei Paesi avanzati.

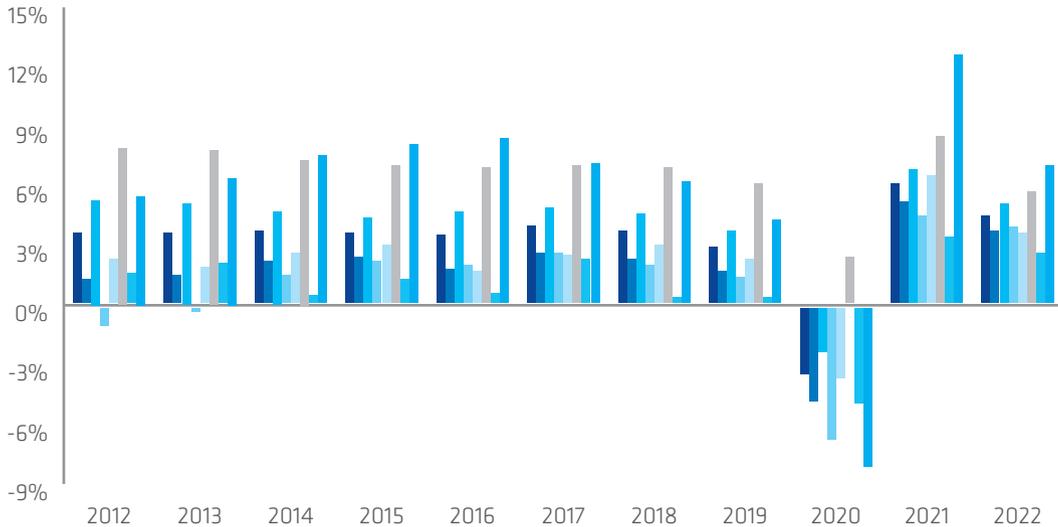
Nel novero delle grandi economie, è l'Eurozona ad aver subito la recessione più profonda nel corso del 2020 (-6,6%): i venti recessivi si sono traslati sia sui consumi (-8%) sia sugli investimenti (-8,4%), con un'importante caduta dell'occupazione (-1,7%).<sup>1</sup>

Significative al riguardo sono le stime del Fondo Monetario Internazionale per le economie più incidenti dell'area, che – seppure in miglioramento rispetto alle prime previsioni – evidenziano delle perdite rilevanti in termini di Pil. Se escludiamo la Germania, dove la caduta del Pil nel 2020 è stata più limitata (-4,9%), arretramenti di vasta portata si sono registrati sia in Italia (-8,9%) sia in Francia (-8,2%), mentre per la Spagna si è osservata ancora una flessione a doppia cifra (-11%).

All'esterno dell'area della moneta comune, la recessione si è abbattuta in misura consistente sull'economia del Regno Unito: la caduta verticale della domanda nazionale (-9,6%), che si è declinata attraverso una flessione a due cifre dei consumi (-11%), e un rilevante arretramento degli investimenti (-8,9%) si sono riflessi sulla ricchezza nazionale britannica con una flessione che ha sfiorato i 10 punti (-9,9%).

<sup>1</sup> Ecb, staff, *Macroeconomic projections for the Euro area*, marzo 2021.

## 1. Dal green deal alla ripartenza



In relazione al Giappone, l'economia del Sol Levante ha ampiamente sofferto gli effetti della pandemia: la debolezza dei consumi interni (-5,9%) e degli investimenti (-4,1%)<sup>2</sup> hanno innescato una contrazione di vasta entità dell'attività economica (-4,8%).

Su un piano differente si collocano invece gli Stati Uniti: il sostegno ai redditi, ai consumi e alla liquidità delle imprese varato attraverso il *Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act* – pacchetto fiscale di 2.300 miliardi di dollari, a cui si sono aggiunti i fondi garantiti dalla Fed per 500 miliardi – ha permesso all'economia degli USA di limitare le perdite di Pil nell'anno primo della pandemia (-3,5%); il quadro macro-economico ha inoltre registrato una contrazione limitata degli investimenti (-0,8%), mentre sulla domanda finale nazionale (-3,3%) ha insistito in particolare l'arretramento dei consumi (-3,9%).

Se consideriamo il gruppo dei Paesi emergenti e in via di sviluppo, la flessione relativamente contenuta del Pil (-2,2%) è da ascrivere al contributo della Cina, l'unica economia a livello mondiale che nell'anno della pandemia è riuscita a crescere (+2,3%), seppure a un tasso largamente inferiore rispetto a quelli sperimentati nella media dell'ultimo decennio. Le ultime proiezioni confermano infatti che nell'ambito dei Paesi asiatici, Cina esclusa, il 2020 ha registrato una flessione di ampia portata in termini di Pil (-6,1%).<sup>3</sup>

Passando al biennio di previsione 2021-2022, che considera sia l'anno di avvio della ricostruzione economica sia il periodo immediatamente successivo, le stime sono ancora caratterizzate da un elevato grado di incertezza, essendo collegate agli sviluppi della pandemia e alle campagne vaccinali.

**GRAFICO 1 – Prodotto interno lordo per aree geoeconomiche e Paesi**  
(anni 2012-2022 – variazioni percentuali medie annue)

Fonte: Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook, aprile 2021



<sup>2</sup> Oecd, *Economic Outlook No 108*, dicembre 2020.

<sup>3</sup> Imf, *Regional Economic Outlook Asia And Pacific*, ottobre 2020.

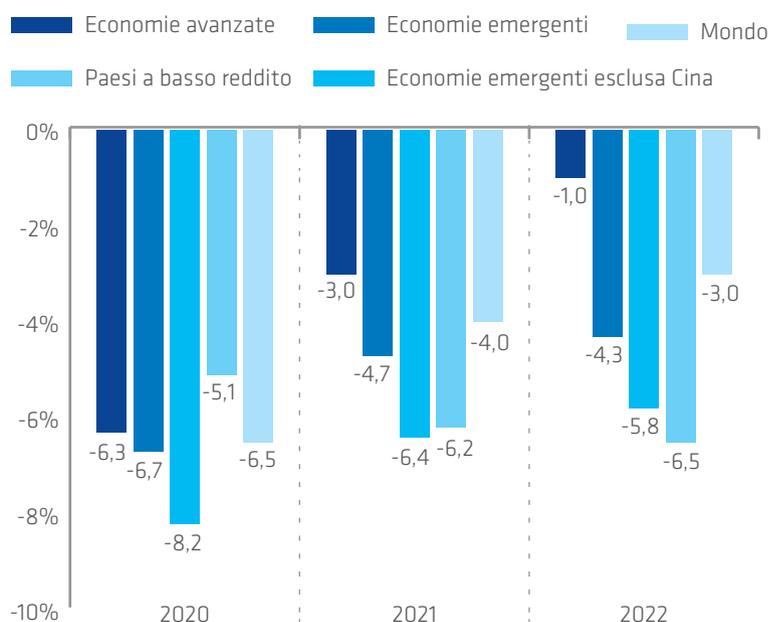
A livello globale, la crisi non finirà senza l'avvio di un'azione multilaterale e cooperativa finalizzata alla produzione e alla distribuzione dei vaccini su scala planetaria: la messa in sicurezza della salute è infatti il primo essenziale mattone per una ricostruzione e una crescita economica condivisa, che dovrà poggiare su un mix di politiche fiscali e monetarie per evitare un ulteriore aggravamento delle disuguaglianze; ciò soprattutto nel campo dei Paesi emergenti e in via di sviluppo, dove sono presenti economie totalmente dipendenti dalle esportazioni di petrolio e dal turismo, Paesi che stanno affrontando delle situazioni particolarmente drammatiche, considerando la lenta normalizzazione dei viaggi transfrontalieri e le modeste prospettive di recupero dei prezzi del petrolio, nonostante gli aumenti stimati nel 2021. In tale gruppo si collocano inoltre i Paesi a basso reddito con alti debiti pubblici e totalmente dipendenti dall'aiuto estero per la somministrazione e la distribuzione dei vaccini, che complessivamente possono incidere in maniera persistente sul passo della ripresa.

Le ultime stime del Fondo Monetario hanno sottolineato infatti i crescenti divari tra economie avanzate e questo gruppo di Paesi, considerando i differenziali di reddito pro capite tra il 2020 e il 2022. In tale arco temporale, si osserverà una perdita cumulativa del 10% nelle economie avanzate, a fronte della quale si registrerà una diminuzione del 18% per il gruppo dei Paesi a basso reddito e del 20% per gli emergenti, al netto del contributo cinese all'attività economica. Le disuguaglianze sono quindi destinate ad ampliarsi e possono produrre dei significativi cortocircuiti prospettici in un mondo globalizzato (grafico 2).

## GRAFICO 2 – Perdite Pil pro capite per area geoeconomica

(anno di riferimento 2019  
– variazioni percentuali su  
valori a parità di potere di  
acquisto in dollari)

Fonte: Fondo Monetario  
Internazionale, World  
Economic Outlook, aprile 2021



## 1. Dal green deal alla ripartenza

L'agenda politico-economica futura dovrà tenere in debito conto questi lasciti negativi della pandemia; temi che si saldano con quello più generale della transizione ecologica verso modelli di crescita più sostenibili, che puntino su investimenti pubblici diretti verso settori chiave – come salute, istruzione, infrastrutture e digitalizzazione – finalizzati alla creazione di un'economia più resiliente e inclusiva.

In tal senso può essere letto il recente accordo delle istituzioni UE, che prevede una legge per il clima finalizzata a raggiungere la neutralità climatica nello spazio comune entro il 2050 e a tagliare entro il 2030 le emissioni di CO<sub>2</sub> di almeno il 55% rispetto ai livelli del 1990, rafforzando quindi l'impegno preso con l'accordo di Parigi del 2015;<sup>4</sup> in tal senso si muovono anche le azioni di Stati Uniti e Cina per il clima.

In tale ambito, il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale stanno già pianificando una piattaforma per incamminare verso la transizione ecologica i Paesi in via di sviluppo e a basso reddito caratterizzati da alti livelli del debito, collegando la cancellazione del debito con investimenti per combattere i cambiamenti climatici e ridurre le emissioni di combustibili fossili.

In tale quadro generale, il considerevole sostegno fiscale annunciato per il 2021-2022 nelle economie avanzate contribuirà a dare un rilevante stimolo all'attività economica in queste aree geoeconomiche, con ricadute favorevoli nei confronti dei partner commerciali collocati nel gruppo delle economie emergenti. Si ricordano in particolare l'*American Rescue Plan*<sup>5</sup> (pacchetto da 1.900 miliardi di dollari che si aggiunge alla precedente manovra da 2.300 miliardi) degli Stati Uniti; il programma *Next Generation EU* (prestiti e sussidi agli stati membri per 750 miliardi di euro) e i vari fondi dedicati tra cui *Sure* (pacchetto da 100 miliardi di euro per il sostegno all'occupazione) messi in campo dall'Unione Europea, il *Pandemic Emergency Purchase Programme* della Bce e gli interventi progettati dal Giappone.

Dal lato della politica monetaria, si stima che le principali banche centrali mantengano inalterati i loro tassi di finanziamento fino a tutto il 2022, di conseguenza le condizioni finanziarie si manterranno ai livelli attuali nelle economie avanzate e miglioreranno gradualmente anche per i Paesi emergenti.

Il miglioramento delle prospettive di ripresa e della domanda globale si rifletterà anche sui mercati delle materie prime ed energetiche con un aumento

<sup>4</sup> L'accordo, ratificato da 190 Paesi, prevede il mantenimento medio della temperatura mondiale al di sotto di 2° C rispetto ai livelli preindustriali e ha come obiettivo a lungo termine di limitare l'aumento a 1,5° C. Tra le azioni di supporto, l'UE e altri Paesi sviluppati continueranno a sostenere l'azione per il clima per ridurre le emissioni e migliorare la resilienza agli impatti dei cambiamenti climatici nei Paesi in via di sviluppo.

<sup>5</sup> Con l'*American Rescue Plan* dell'amministrazione Biden, il rapporto tra deficit federale e Pil sale negli Stati Uniti al 15%.

dei prezzi. In particolare, le quotazioni del petrolio sono stimate in aumento del 20% nel 2021, anche se rimarranno comunque inferiori alla media registrata nel 2019. Analogamente, anche i prezzi delle materie prime – soprattutto dei metalli – sono stimati in crescita a seguito della ripresa della produzione industriale.

In tale ambito, le previsioni del Fondo Monetario Internazionale evidenziano un passo della ripresa più marcato per gli Stati Uniti, dove la campagna vaccinale è in fase avanzata, con prospettive di una graduale rimozione delle restrizioni ai comportamenti e conseguenti benefici effetti sull'andamento dell'attività economica rispetto all'Eurozona, dove invece si sono accumulati ritardi nelle somministrazioni.

Il dettaglio delle stime registra quindi per gli USA una crescita del Pil per il 2021 (+6,4%) superiore di 2 punti rispetto all'Eurozona (+4,4%). La crescita si livellerà quindi tra le due sponde dell'Atlantico solo nel 2022, quando l'Eurozona incrementerà il proprio output (+3,8%) a un livello di poco superiore a quello statunitense (+3,5%).

Il driver principale della ripresa economica americana poggerà nel 2021 sull'espansione della domanda nazionale (+6,7%), che beneficerà sia della ripresa dei consumi (+6,1%) sia dei nuovi piani di investimento attuati dalle imprese nel sistema produttivo (+7,9%). Il positivo evolversi dell'attività si rifletterà in una drastica flessione del tasso di disoccupazione, che si porterà al 5,8%, inferiore di oltre 2 punti rispetto al precedente anno. Nel 2022 gli indicatori macro-economici, coerentemente alla moderazione della dinamica del Pil (+3,5%), evidenzieranno un saggio incrementale più ridotto sia sul piano dei consumi (+3,3%) che degli investimenti (+3,6%), mentre il tasso di disoccupazione diminuirà ulteriormente, collocandosi al 4,4%, sui livelli quindi del 2017. Relativamente all'Eurozona, l'attività è stimata in rilevante accelerazione durante la seconda metà del 2021, a seguito dell'allentamento delle misure di contenimento sulla scia di un'accelerazione nella vaccinazione: l'aumento del Pil (+4,4%) sarà guidato principalmente dalla domanda interna (+3,4%). Il miglioramento complessivo del clima di fiducia si rifletterà sia sulla ripresa degli investimenti (+3,9%) sia sui consumi privati (+3,6%).

Il Pil reale dovrebbe superare il livello pre-crisi a partire dal secondo trimestre del 2022: l'incremento atteso nell'ultimo anno dell'orizzonte di previsione (+3,8%) sarà guidato principalmente dall'espansione dei consumi (+5%), supportata da una graduale diminuzione del clima di incertezza, dal rientro del tasso di risparmio verso il livello pre-crisi e dall'accelerazione degli investimenti (+4,6%). Se consideriamo invece il mercato del lavoro, il tasso di disoccupazione permarrà ancora a un livello alto nel 2021 (8,7%) e nel 2022 (8,5%). Relativamente al Giappone, come per le altre economie dei Paesi avanzati, le stime nell'orizzonte di previsione 2021-2022 sono orientate verso una ripresa significativa dell'attività economica, sostenuta dalle manovre espansive

## 1. Dal green deal alla ripartenza

di bilancio che hanno portato il governo nipponico a erogare 3mila miliardi di dollari dall'inizio della crisi. Il Pil del Paese crescerà pertanto a un tasso sostenuto nel 2021 (+3,3%), grazie all'aumento dei consumi (+3%) e degli investimenti da parte delle imprese (+3,7%). Il passo della ripresa registrerà una riduzione nel corso del 2022 (+2,5%): il driver principale sarà determinato da una nuova espansione dei consumi privati (+5%), mentre si osserverà un debole aumento degli investimenti (+0,5%).

Se consideriamo la Cina, lo scenario tracciato dal Fondo Monetario Internazionale indica un recupero del Pil nel 2021 (+8,4%) a un saggio ampiamente superiore al novero dei Paesi emergenti e in via di sviluppo (+6,7%), trainato da una ripresa dell'export (+6,9%); le stime indicano tuttavia una frenata nel corso del 2022 (+5,6%), indicativa di un processo di ristrutturazione economica che punta sulla crescita dei consumi interni e su un aumento della qualità della produzione in funzione di una sostanziale autarchia tecnologica nei settori strategici.

## **L'ECONOMIA ITALIANA NEL 2020**

In relazione alla dinamica dell'economia italiana nel 2020 gli indicatori macro-economici hanno registrato un quadro di diffusa recessione in cui le conseguenze della pandemia hanno segnato in profondità il tessuto economico e sociale (tabella 1).

Le dimensioni della recessione in corso possono essere quantificate in dettaglio se osserviamo in valore assoluto i riflessi sui conti nazionali: il 2020 ha infatti determinato una perdita di 153 miliardi del Pil italiano (-8,9%) e massicce flessioni sia in relazione ai consumi nazionali, con riduzioni superiori ai 106 miliardi di euro (-7,8%), sia rispetto alla spesa delle famiglie (in diminuzione di oltre 111 miliardi di euro, -10,7%), sia nei confronti degli investimenti - in calo di oltre 28,5 miliardi, pari al -9,1%, in particolare per quanto riguarda i capitoli dei macchinari e delle attrezzature tecniche per la produzione (-12,1%) e dei mezzi di trasporto (-28,1%) - sia infine nei confronti della produzione industriale (-11,4%).

Gli impatti più significativi a detrimento della formazione del Pil sono da ascrivere in primo luogo al settore dei servizi, con una flessione stimata del contributo all'attività economica di oltre 93 miliardi di euro (-8,1%). Particolarmente rilevanti per il terziario sono state le perdite del valore aggiunto registrate dai comparti degli alberghi e ristoranti, quantificabili in circa 24 miliardi di euro (-40,1%), dei trasporti e magazzinaggio (-17,1%), oltre 15 miliardi di euro, e dei servizi professionali, scientifici e tecnici (-10,4%), pari a 15,9 miliardi.

Consistenti contrazioni del valore aggiunto si sono registrate nel settore industriale, con deficit superiori ai 38 miliardi di euro (-10,3%), dove sono state

particolarmente penalizzate le industrie del tessile, abbigliamento, pelli e accessori (-23,1%) e – nella filiera metalmeccanica – il comparto dei macchinari (-15%), in entrambi i casi con flessioni superiori ai 5,5 miliardi di euro. A tale quadro recessivo dell'industria si sono aggiunte le significative perdite di valore aggiunto registrate dai comparti dei prodotti in metallo (-12,2%) e dei mezzi di trasporto (-15,9%).

In questo contesto, il mercato del lavoro ha registrato un calo di 456mila occupati e una perdita del volume complessivo del 10,5% di ore lavorate.

Relativamente all'interscambio di beni e servizi, sia le esportazioni che le importazioni – misurate a valori costanti – hanno mostrato, coerentemente al quadro macro-economico e al blocco del commercio internazionale, un peggioramento della dinamica, segnando delle consistenti flessioni sia in relazione all'export (-13,8%), che all'import (-12,6%).

Una situazione emergenziale sotto tutti i punti di vista – sia economico che sociale – che ha richiesto impulsi fiscali espansivi per oltre 108 miliardi (6,6% del Pil). Ulteriori interventi di sostegno all'economia hanno riguardato la moratoria su prestiti e mutui bancari in essere e le garanzie dello Stato sull'erogazione di nuovi prestiti, che hanno fatto sì che il credito all'economia crescesse nel 2020 malgrado la crisi.

La finanza pubblica ha pertanto agito da ammortizzatore della recessione, con un incremento record dell'indebitamento netto che ha raggiunto la cifra di oltre 156 miliardi di euro, aumentando oltre misura il rapporto tra deficit e Pil (9,5%) e lo stock del debito in rapporto alla ricchezza nazionale prodotta (155,8%), incrementi che si sono palesati anche in conseguenza al crollo del Pil.

**TABELLA 1 – Indicatori macro-economici per l'Italia**

(anni 2016-2020 – variazioni percentuali su valori concatenati, anno di riferimento 2015)

Fonte: Istat, Pil e Indebitamento AP, anni 2017-2020 – Banca d'Italia, Finanza pubblica: fabbisogno e debito, febbraio 2021

Indicatori macro-economici	2016	2017	2018	2019	2020
Pil	1,3	1,7	0,9	0,3	-8,9
Importazioni di beni e servizi Fob <sup>6</sup>	3,9	6,1	3,4	-0,7	-12,6
Consumi nazionali	1,1	1,2	0,7	0,0	-7,8
- Spesa delle famiglie residenti	1,3	1,5	0,9	0,3	-10,7
Investimenti fissi lordi	4,0	3,2	3,1	1,1	-9,1
- Costruzioni	0,0	1,5	2,0	2,2	-6,3
- Macchine e attrezzature <sup>7</sup>	6,2	4,7	5,5	0,1	-12,1
- Mezzi di trasporto	16,8	13,7	0,0	1,1	-28,1
- Prodotti della proprietà intellettuale	6,5	1,1	2,9	0,3	-2,9
Esportazioni di beni e servizi Fob	1,9	5,4	2,1	1,6	-13,8
Produzione industriale <sup>8</sup>	1,9	3,6	0,9	-1,1	-11,4
Indebitamento netto/Pil (%)	-2,4	-2,4	-2,2	-1,6	-9,5
Debito/Pil (%)	134,8	134,1	134,4	134,6	155,8

**LE PROSPETTIVE DELL'ECONOMIA ITALIANA POST COVID-19**

Le previsioni per il biennio 2021-2022 sono ancora inserite in un quadro d'incertezza, essendo il ciclo economico ancora fortemente condizionato dall'evoluzione della pandemia e dal diffondersi, con notevole rapidità, di nuove e più contagiose varianti. La messa in sicurezza del sistema economico è quindi legata al parallelo dispiegarsi della campagna vaccinale, come dimostrano le esperienze di Regno Unito e Israele, dove i progressi dell'immunizzazione di massa si sono riflessi rapidamente sull'andamento dei contagi e sul conseguente abbassamento della pressione sulle strutture sanitarie e della mortalità, consentendo l'allentamento delle restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria e la ripresa della vita economica e sociale.

<sup>6</sup> *Free on board (Fob)*: stabilisce che a carico del venditore siano tutte le spese di trasporto fino al porto d'imbarco, compresi gli eventuali costi per l'imbarco nave.

<sup>7</sup> Apparecchiature Ict, altri impianti e macchinari, armamenti e risorse biologiche coltivate.

<sup>8</sup> La produzione industriale è corretta per i giorni lavorativi, base 2015=100.

Le ultime stime evidenziate nella tabella 2, che contengono le proiezioni elaborate da Fondo Monetario Internazionale, Ocse, Prometeia, Centro Studi Confindustria e dal Governo, indicano una risalita significativa del Pil nel 2021, con una scala di intensità maggiore per Prometeia e per il Governo;<sup>9</sup> quest'ultimo – partendo da un quadro tendenziale del +4,1% – mira a incrementare la crescita nel corrente anno a un +4,5%, attraverso massicci interventi di politica fiscale diretti alle famiglie e alle imprese con il potenziamento del Piano Nazionale di Resistenza e Resilienza (PNRR), portando nel 2021 il volume monetario dei sostegni al 4% del Pil, che si aggiungerebbero a quanto erogato nell'anno precedente, che superava il 6%.

Come evidenziato, l'intervallo delle previsioni per il 2021 è molto ampio, con un allineamento sostanziale tra Ocse, Fondo Monetario Internazionale e Centro Studi Confindustria (tra +4,1% e +4,2%), mentre lo scenario formulato da Prometeia stima una crescita maggiore (+4,7%), incorporando già le manovre aggiuntive di bilancio.

Relativamente al 2022 il passo della ripresa proseguirà per la maggior parte dei previsori a un tasso superiore ai 4 punti percentuali; l'intervallo di stima è tuttavia più ampio: in particolare il Fondo Monetario Internazionale stima un aumento del Pil più contenuto (+3,6%), mentre nella parte alta dell'orizzonte di crescita (+4,8%) si collocano le stime governative, che puntano a un uso efficiente delle risorse del *Next Generation EU* e delle risorse finanziarie aggiuntive poste in campo per stimolare la ripresa attraverso un forte impulso agli investimenti pubblici. Nel lungo termine, ossia fino al 2026, il piano nazionale potrà contare su una disponibilità di fondi nazionali che porterà il perimetro complessivo del piano a 222 miliardi di euro.

**TABELLA 2 – Previsioni a confronto per il Pil dell'Italia (anni 2021-2022 – variazioni %)**

Fonte: Imf, World Economic Outlook, aprile 2021; Prometeia, Rapporto Previsivo, marzo 2021; Rapporto di previsione Csc marzo 2021; Oecd, Interim Economic Outlook, marzo 2021; Def, Documento di economia e finanza, aprile 2021

	2021	2022
Def Governo (aprile 2021)	4,5	4,8
Fondo Monetario Internazionale (aprile 2021)	4,2	3,6
Prometeia (marzo 2021)	4,7	4,2
Ocse (marzo 2021)	4,1	4,0
Csc Confindustria (marzo 2021)	4,1	4,2

<sup>9</sup> Documento di economia e finanza (Def), aprile 2021.

## 1. Dal green deal alla ripartenza

Focalizzandoci sul dettaglio delle proiezioni per l'Italia nel biennio 2021-2022, la dinamica – secondo le stime Prometeia sintetizzate nella tabella 3 – si baserà su uno scenario di crescita dell'attività più intenso nel primo anno rispetto al 2022.

Il settore delle imprese beneficerà nel corrente anno di una ripresa significativa sia sotto il profilo della dinamica produttiva sia degli investimenti. La crescita della produzione industriale (+9,1%) si rifletterà anche sulla dinamica complessiva degli investimenti (+12,2%), trainata dai capitoli afferenti ai macchinari e attrezzature per la produzione (+11,7%) e alle costruzioni (+12,8%). Il rinnovato contesto di ripresa avrà effetti diretti nei confronti dell'interscambio estero: dopo il crollo del commercio globale, si osserverà un recupero di vasta entità della capacità esportativa di beni e servizi (+10,5%) e un robusto incremento delle importazioni (+13,1%).

Il miglioramento del ciclo economico nel 2021, affiancato a quello del contesto e al ritorno su un sentiero di normalizzazione della vita sociale ed economica, determineranno un rilancio dei principali indicatori macro-economici dal lato della domanda, che sarà visibile soprattutto attraverso la crescita della domanda interna (+5,3%), dei consumi (+4%) e dei redditi delle famiglie (+4,2%). Il pieno recupero dell'attività al livello antecedente la crisi da Covid-19 sarà tuttavia acquisito solo dalla fine del 2022, quando si dispiegheranno in pieno gli strumenti finanziari e i piani per la ripartenza economica e sociale, con positivi effetti sul clima di fiducia delle imprese e dei consumatori. Le previsioni per il 2022 indicano infatti una crescita dei consumi delle famiglie (+5,1%) superiore alla dinamica del reddito disponibile (+2,6%), indicativa quindi di una ripresa della spesa dopo un anno e mezzo di alti tassi di risparmio.

Dal lato delle imprese, proseguiranno sia la ripresa produttiva (+4%) sia i piani di investimento (+9,3%), che si declineranno soprattutto sul fronte dei macchinari e attrezzature per la produzione (+11,3%) e, in misura minore, sulle costruzioni (+6,9%).

Il contesto permarrà favorevole anche all'internazionalizzazione commerciale: i traffici verso l'estero registreranno un nuovo considerevole impulso (+8,5%) e si incrementeranno anche gli scambi diretti a soddisfare la domanda nazionale attraverso le importazioni (+12,1%).

Il quadro di finanza pubblica per supportare la ripresa economica vedrà un ulteriore allargamento nel corso del 2021: il rapporto tra indebitamento netto e Pil si incrementerà ulteriormente (11,8%), come anche lo stock del debito (159,8%) in rapporto alla ricchezza nazionale. Entrambi gli indicatori inizieranno un graduale rientro già dal 2022 sia in relazione al deficit annuale (5,9%) sia nei confronti del debito pubblico (156,3%).

**TABELLA 3 – Indicatori macro-economici di previsione per l'Italia**

(anni 2021-2022 – variazioni percentuali su valori concatenati, anno di riferimento 2015)

Fonte: *Prometeia Bref n.21/03, Italy in the global economy, aprile 2021; Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2021; Def, aprile 2021*

<b>Indicatori macro-economici</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Prodotto interno lordo	4,7	4,2
Domanda nazionale	5,3	5,2
Consumi delle famiglie	4,0	5,1
Reddito disponibile delle famiglie <sup>10</sup>	4,2	2,6
Investimenti	12,2	9,3
di cui		
<i>Macchinari e attrezzature</i>	<i>11,7</i>	<i>11,3</i>
<i>Costruzioni</i>	<i>12,8</i>	<i>6,9</i>
Esportazioni di beni e servizi	10,5	8,5
Importazioni di beni e servizi	13,1	12,1
Produzione industriale	9,1	4,0
Tasso di disoccupazione (%) <sup>11</sup>	10,8	10,1
Debito ap (in % del Pil)	159,8	156,3
Indebitamento netto (in % del Pil)	11,8	5,9

**LE PROSPETTIVE DELL'ECONOMIA PER L'AREA DI MILANO, MONZA BRIANZA E LODI**

Nell'anno primo della pandemia, con i suoi drammatici effetti sulla società e l'economia, anche i sistemi locali hanno continuato a subire lo scenario globale di interruzione delle relazioni e dei circuiti economici, nonostante i tentativi di normalizzazione. La drammatica caduta della ricchezza prodotta dal Paese – con i corollari di crisi di rilevanti settori del terziario e della manifattura, e di aumento della disoccupazione – si è riflessa in misura cospicua sulle aree più avanzate e quindi anche nel territorio incluso nell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi, per il quale si è proceduto ad analizzare, sia a livello aggregato che in relazione alle singole aree che lo compongono, le dinamiche generali e settoriali per l'anno 2020 e per il biennio di previsione 2021-2022.

<sup>10</sup> Il reddito disponibile delle famiglie è a valori correnti.<sup>11</sup> Il tasso di disoccupazione è dato dal rapporto tra disoccupati e forze lavoro.

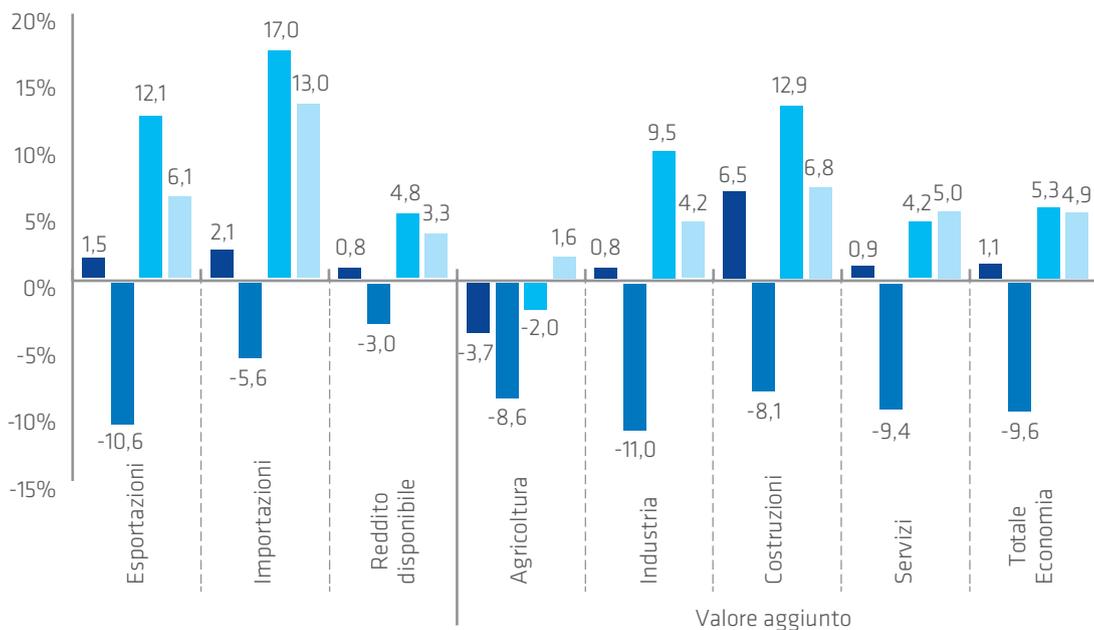
Complessivamente l'area vasta, così come definita dal perimetro dei tre territori, ha subito nel 2020 una drammatica recessione che si è esplicitata attraverso una caduta di dimensioni rilevanti dell'attività economica, sintetizzata da un arretramento della ricchezza prodotta localmente al livello osservato nel 2009, ossia nel periodo in cui l'economia mondiale risentì pienamente degli effetti della crisi finanziaria originatasi negli Stati Uniti.

Coerentemente con il contesto nazionale, dove la dinamica del Pil ha registrato una profonda flessione (-8,9%), anche l'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi ha palesato un sentiero recessivo, ma di dimensioni più ampie rispetto al territorio nazionale, che ha distrutto ricchezza per 18 miliardi di euro (grafico 3). L'indicatore complessivo dell'area, misurato dal valore aggiunto,<sup>12</sup> ha quindi registrato nel 2020 una caduta verticale nei confronti del precedente anno (-9,6%). Se analizziamo l'articolazione settoriale e i contributi alla sua formazione e se consideriamo che su scala territoriale aggregata è predominante l'area milanese sulla struttura economica complessiva e che tale territorio si caratterizza per il ruolo centrale svolto dai servizi sulla dinamica del valore aggiunto, possiamo osservare che entrambi gli elementi hanno determinato e trainato in misura rilevante l'entità della recessione che ha investito l'area nel 2020: la flessione osservata per i settori del terziario (-9,4%) è stata infatti di poco inferiore al totale (-9,6%).

Ulteriori dinamiche che hanno contribuito a deprimere il valore aggiunto aggregato dell'area vasta sono da ascrivere in primo luogo alla flessione massiccia che ha investito l'industria, dove l'apporto si è palesato estremamente negativo (-11%), e secondariamente ai cospicui arretramenti che hanno interessato i settori delle costruzioni (-8,1%) e dell'agricoltura (-8,6%).

<sup>12</sup> Secondo la definizione di contabilità nazionale derivante dal sistema europeo dei conti (Sec 2010), il valore aggiunto corrisponde al saldo tra il valore della produzione di beni e servizi conseguita dalle singole branche produttive e il valore dei beni e servizi intermedi dalle stesse consumati (materie prime e ausiliarie impiegate e servizi forniti da altre unità produttive), in cui la produzione può essere valutata, come nel nostro caso, a prezzi base cioè al netto delle imposte sui prodotti e al lordo dei contributi ai prodotti, oppure a prezzi di mercato o al costo dei fattori.

In ambito territoriale, in particolare a livello provinciale, il valore aggiunto calcolato a prezzi base costituisce la misura della ricchezza complessivamente prodotta dall'area considerata, non potendosi determinare un aggregato di contabilità nazionale che incorpori le imposte sui prodotti (iva e imposte sulle importazioni), che invece sono considerate nel calcolo del prodotto interno lordo a prezzi di mercato, così come definito dal sistema europeo dei conti. Il prodotto interno lordo ai prezzi di mercato è il risultato finale dell'attività di produzione delle unità produttrici residenti e corrisponde alla produzione totale di beni e servizi dell'economia, diminuita dei consumi intermedi e aumentata dell'iva e delle imposte indirette sulle importazioni. Può essere calcolato come somma dei valori aggiunti a prezzi base delle varie branche di attività economica, aumentata delle imposte sui prodotti (iva e imposte sulle importazioni) e al netto dei contributi ai prodotti.



### GRAFICO 3 – Indicatori macro-economici dell'area allargata di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anni 2019-2022 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2015)<sup>13</sup>

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2021

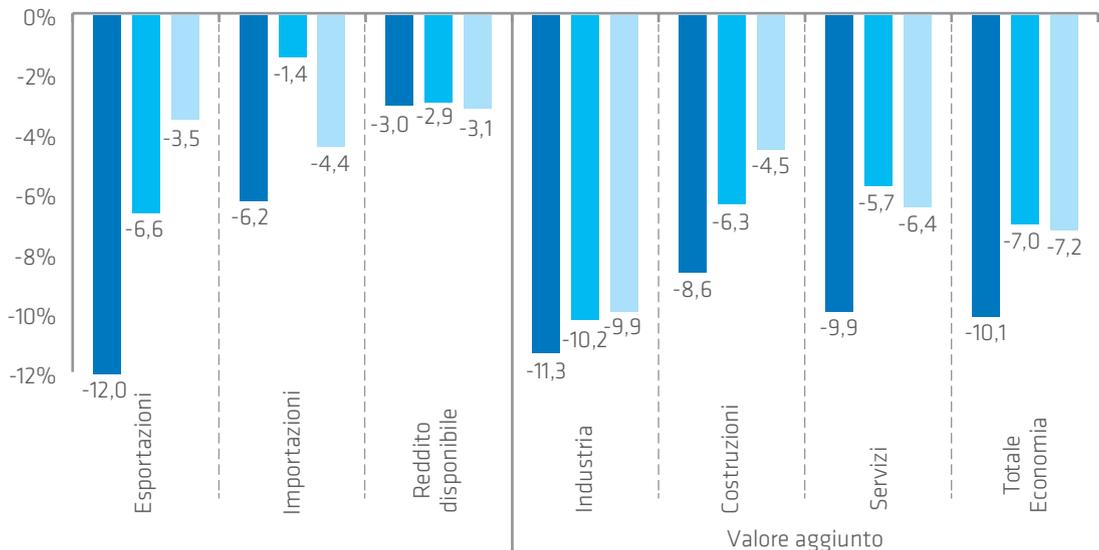


Declinando l'analisi del contesto macro-economico aggregato a livello territoriale emergono, con riferimento al valore aggiunto prodotto nel 2020, delle significative differenziazioni delle performance tra le province incluse nel perimetro dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi (grafico 4).

Sul piano complessivo della ricchezza prodotta dall'area, il contributo più deciso alla riduzione del valore aggiunto nel 2020 è stato originato dalla provincia di Milano (-10,1%), che in valore assoluto ha subito una flessione di oltre 16 miliardi di euro rispetto all'anno precedente, mentre la dinamica è stata relativamente più contenuta per i territori di Monza Brianza (-7%) e di Lodi (-7,2%), che hanno registrato rispettivamente una contrazione dell'indicatore di 1,6 miliardi e di 380 milioni di euro.

<sup>13</sup> Il reddito disponibile delle famiglie è a valori correnti.

## 1. Dal green deal alla ripartenza



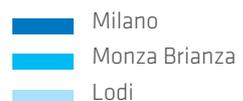
La concentrazione di attività terziarie nella città metropolitana milanese, che incidono per oltre l'82% sulla formazione della ricchezza locale, ha contribuito ampiamente a condizionare l'intensità di scala della recessione subita dal territorio nel corso del 2020. La severa flessione registrata dai servizi nella città metropolitana milanese (-9,9%) ha dettato in misura significativa il passo della crisi economica della provincia. Altrettanto rilevanti sono stati i contributi del terziario alla dinamica osservata per i territori di Monza Brianza e Lodi: anche per essi i servizi hanno evidenziato un contributo ampiamente negativo alla formazione del valore aggiunto (-5,7% e -6,4% rispettivamente).

In relazione agli apporti degli altri settori, nel 2020 si è palesato nell'area milanese un contributo più incisivo e rafforzativo della dinamica recessiva da parte dell'industria (-11,3%) rispetto agli altri territori, dove il comparto industriale ha esplicitato una flessione del proprio contributo alla formazione del valore aggiunto in misura quasi identica tra le province di Monza Brianza (-10,2%) e di Lodi (-9,9%).

Se consideriamo invece l'andamento delle costruzioni, anche per tale comparto l'arretramento più significativo si è registrato in ambito milanese (-8,6%), seguito per intensità di scala dalla provincia di Monza Brianza (-6,3%), mentre si è osservata una contrazione più limitata del settore in provincia di Lodi (-4,5%). Relativamente all'internazionalizzazione commerciale, la prevalenza per dimensione dei volumi dell'interscambio dell'area metropolitana milanese, sia sotto il profilo dell'export che dell'import, ha condizionato in misura significativa entrambe le dinamiche su scala territoriale aggregata.

**GRAFICO 4 – Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi**  
(anno 2020 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2015)<sup>14</sup>

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2021



<sup>14</sup> Il reddito disponibile delle famiglie è a valori correnti.

Il quadro di dettaglio per il 2020, misurato a valori reali e declinato in ambito provinciale, registra per l'area metropolitana milanese una caduta massiccia sia delle esportazioni (-12%) che delle importazioni (-6,2%). L'ambito territoriale di riferimento evidenzia invece una dinamica negativa dell'export relativamente più contenuta se consideriamo le province di Monza Brianza (-6,6%) e di Lodi (-3,5%). Le dinamiche non si sono invece replicate dal lato delle importazioni: la performance dell'area vasta ha infatti beneficiato di una contrazione più contenuta del territorio di Monza Brianza (-1,4%) e del Lodigiano (-4,4%).

Focalizzando invece l'analisi sui redditi, nel 2020 si è osservata una contrazione non uniforme del reddito disponibile delle famiglie nelle tre province. Tale trend si è osservato sia in termini complessivi – Lodi (-3,1%), Milano (-3%), Monza (-2,9%) – sia con riferimento al livello pro capite, diminuito con una progressione più intensa a Milano (da 28,6 a 27,9mila euro) rispetto a Monza (25,4 a 24,8mila euro) e a Lodi (da 20,8 a 20,3mila euro).

Passando alle prospettive dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi per il biennio 2021-2022, l'arco temporale considerato sarà caratterizzato da un primo anno in cui gli indicatori macro-economici registreranno, con scale di intensità diverse, un recupero di vaste proporzioni, mentre nel 2022 si osserverà un ridimensionamento dell'intensità della progressione (grafico 3).

Il quadro di dettaglio registrerà pertanto una crescita significativa del valore aggiunto dell'area vasta nel corso del 2021 (+5,3%). Tra i settori, i recuperi maggiori saranno da ascrivere alle costruzioni (+12,9%) e all'industria (+9,5%), mentre l'apporto del terziario si paleserà più contenuto (+4,2%); per l'agricoltura il 2021 si caratterizzerà invece con un nuovo arretramento (-2%). La ripresa dell'attività economica si rifletterà sia sulle condizioni economiche delle famiglie sia nei confronti della crescita dell'interscambio estero. Il reddito disponibile mostrerà infatti un incremento in termini complessivi (+4,8%), che consentirà di superare il livello del 2019, ossia prima della pandemia.

Con riferimento alla ripresa dei traffici commerciali internazionali, dopo la fase di blocco delle relazioni con i mercati esteri, il 2021 si caratterizzerà per una sensibile espansione delle esportazioni (+12,1%) e dell'import verso l'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi (+17%).

Nel passaggio al 2022, le previsioni – pur in un ambito di miglioramento del quadro macro-economico – evidenziano un ridimensionamento del ritmo di crescita, che si declinerà in un aumento più limitato del valore aggiunto rispetto a quanto sperimentato nell'anno precedente (+4,9%).

Se consideriamo l'apporto dei settori alla crescita, l'industria mostrerà un cambio di passo sostanziale: il suo apporto alla formazione della ricchezza registrerà infatti una diminuzione rilevante della dinamica di espansione (+4,2%). Tale trend si replicherà anche per le costruzioni (+6,8%), mentre aumenterà il contributo del terziario (+5%). Tra i settori, l'agricoltura

## 1. Dal green deal alla ripartenza

registrerà invece un limitato accenno di ripresa (+1,6%), che collocherà il comparto ancora lontano dal livello conseguito prima della pandemia.

Il ridimensionamento della dinamica espansiva del quadro macro-economico, si rifletterà anche sulle famiglie, che vedranno incrementato il reddito disponibile in misura più ridotta rispetto a quanto ottenuto nel precedente anno (+3,3%). Tale trend si replicherà anche sul piano dell'export: la dinamica, pur essendo positiva, è fisiologicamente stimata in decelerazione rispetto a quanto registrato nel 2021 (+6,1%) e ciò si verificherà anche in relazione alle importazioni, la cui dinamica si manterrà comunque a due cifre anche nel 2022 (+13%).

Se consideriamo l'orizzonte 2021-2022 declinato sui territori, il focus temporale di previsione evidenzia delle differenziazioni nel corso del 2021 tra area milanese e Lodigiano rispetto alla provincia di Monza Brianza, mentre la crescita è stimata disomogenea tra le aree nel 2022.

L'analisi per il 2021 (grafico 5) evidenzia pertanto un aumento del valore aggiunto più contenuto per l'area metropolitana milanese (+5,3%) e la provincia di Lodi (+5,2%), che si allineeranno alla dinamica dell'area vasta (+5,3%) rispetto al saggio di incremento della provincia di Monza Brianza (+5,8%).

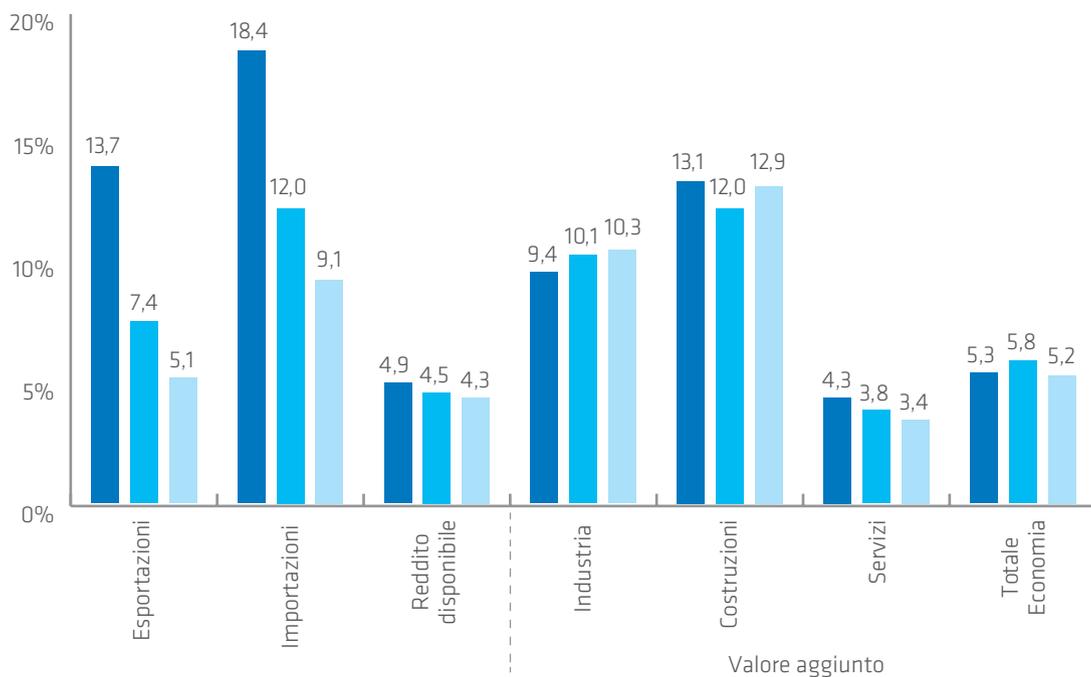
Tra i settori di attività, come già evidenziato a livello aggregato, saranno le costruzioni e l'industria a evidenziare le dinamiche più incisive sul sentiero della ripresa del 2021, caratteristica condivisa da tutte le partizioni territoriali incluse nel perimetro dell'area vasta e con un'intensità di scala differenziata tra i territori. In relazione al terziario, la visione d'insieme delle attività a esso collegate registrerà un ritmo di incremento non omogeneo tra le diverse aree e inferiore ai rispettivi tassi di crescita del valore aggiunto provinciale. L'apporto del settore si paleserà quindi più contenuto e inciderà soprattutto sull'area metropolitana milanese, dove i servizi ne costituiscono il *core* economico.

Il quadro di dettaglio registrerà pertanto un incremento delle costruzioni di dimensioni più ampie per l'area metropolitana milanese (+13,1%) e per il Lodigiano (+12,9%) rispetto alla provincia di Monza Brianza (+12%); mentre l'industria paleserà un contributo più contenuto alla formazione del valore aggiunto con una differenza di scala tra città metropolitana di Milano (+9,4%) da un lato e le province di Monza Brianza (+10,1%) e di Lodi (+10,3%) dall'altro. In relazione al terziario, la stima di un aumento più contenuto contribuirà a frenare il tasso di incremento della ricchezza locale per il 2021, soprattutto nel Milanese. La scala di escursione si paleserà tuttavia ampia tra i territori, con la provincia di Milano a guidare la crescita del settore (+4,3%) rispetto a quanto previsto per le aree di Monza (+3,8%) e di Lodi (+3,4%).

Le stime relative al reddito disponibile delle famiglie indicano per il 2021 un recupero diffuso nei tre territori: in particolare la dinamica si manifesterà più sostenuta per i residenti nell'area milanese (+4,9%) rispetto a quelli delle province di Monza Brianza (+4,5%) e di Lodi (+4,3%).

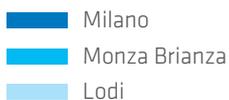
In relazione all'interscambio estero, l'export registrerà una scala di crescita differenziata, più intensa nell'area di Milano (+13,7%) e di Monza Brianza (+7,4%), rispetto a Lodi (+5,1%).

Tale dinamica è prevista accentuarsi ulteriormente sul piano dell'import, per cui si osserverà un'espansione a due cifre per l'area metropolitana milanese (+18,4%), che sopravvanzerà nettamente l'entità della crescita stimata per le province di Monza Brianza (+12%) e Lodi (+9,1%).



**GRAFICO 5 - Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi**  
(anno 2021 - variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2015)<sup>15</sup>

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2021



Come già accennato, nel secondo anno del biennio di previsione - ossia nel 2022 - coerentemente con il quadro nazionale si manifesterà una decelerazione della ripresa economica e quindi del valore aggiunto (grafico 6), sul quale incideranno sia la perdita di slancio delle costruzioni che dell'industria, mentre si osserverà una graduale ripresa del contributo del terziario alla formazione della ricchezza delle singole aree.

Le stime sull'entità del valore aggiunto palesano un incremento non uniforme nelle tre partizioni territoriali: Milano (+4,9%), Monza Brianza (+4,7%) e Lodi (+4,5%).

<sup>15</sup> Il reddito disponibile delle famiglie è a valori correnti.

## 1. Dal green deal alla ripartenza

Il dettaglio settoriale e per territorio mostra pertanto che il contributo delle costruzioni alla formazione della ricchezza locale sarà più incisivo nell'area metropolitana milanese (+6,9%) e nella provincia di Lodi (+6,8%) rispetto a Monza Brianza (+6,4%).

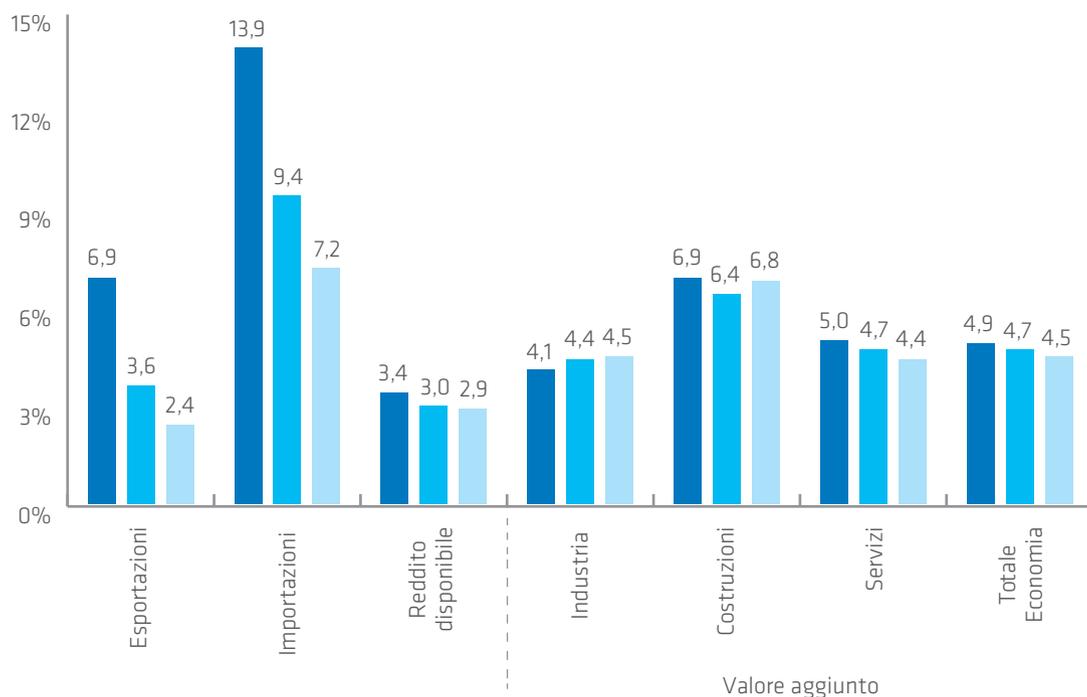
Sarà invece più limitata la ripresa per il settore industriale: l'incremento stimato sarà più consistente nei territori di Lodi (+4,5%) e di Monza Brianza (+4,4%) e più ridotto per il territorio milanese (+4,1%).

Relativamente al comparto dei servizi, le previsioni si orientano verso un recupero sensibile dei saggi di crescita nei territori con ampie oscillazioni tra le diverse partizioni: l'aumento si paleserà infatti più consistente nell'area metropolitana milanese (+5%), rispetto alle province di Monza (+4,7%) e di Lodi (+4,4%).

La ripresa del reddito disponibile delle famiglie si esprimerà nel 2022 in misura relativamente più contenuta rispetto al precedente anno e con differenziali ampi tra l'area milanese e le province di Monza Brianza e di Lodi. Pertanto, si osserverà un incremento più sostenuto per i residenti del Milanese (+3,4%), che sovrasterà gli incrementi previsti per le famiglie brianzole (+3%) e del Lodigiano (+2,9%).

La normalizzazione della situazione sanitaria si rifletterà ampiamente sull'interscambio estero che mostrerà dei nuovi segnali di crescita sia in relazione all'export che all'import. Il recupero della capacità esportativa, compromessa dal blocco del commercio globale susseguente alla pandemia, si paleserà in tutte le aree; tuttavia l'incremento più sostenuto dell'area milanese (+6,9%) avrà dei positivi riflessi sui volumi complessivi dell'area vasta che riuscirà a superare in valore assoluto il livello delle esportazioni raggiunto nel 2019, ossia prima della pandemia.

Se consideriamo la provincia di Monza Brianza, il 2022 rappresenterà un anno ancora dinamico per il recupero delle esportazioni (+3,6%), mentre per Lodi si osserverà una proiezione sui mercati esteri ancora contenuta (+2,4%). Dal lato delle importazioni, le stime indicano invece un recupero più intenso: l'area milanese registrerà un tasso di incremento più ampio (+13,9%) rispetto alle aree di Monza Brianza (+9,4%) e di Lodi (+7,2%).



### GRAFICO 6 - Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anno 2022 - variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2015)<sup>16</sup>

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2021

■ Milano  
■ Monza Brianza  
■ Lodi

### LA DINAMICA DEI SETTORI DELL'AREA DI MILANO, MONZA BRIANZA E LODI NEL 2020

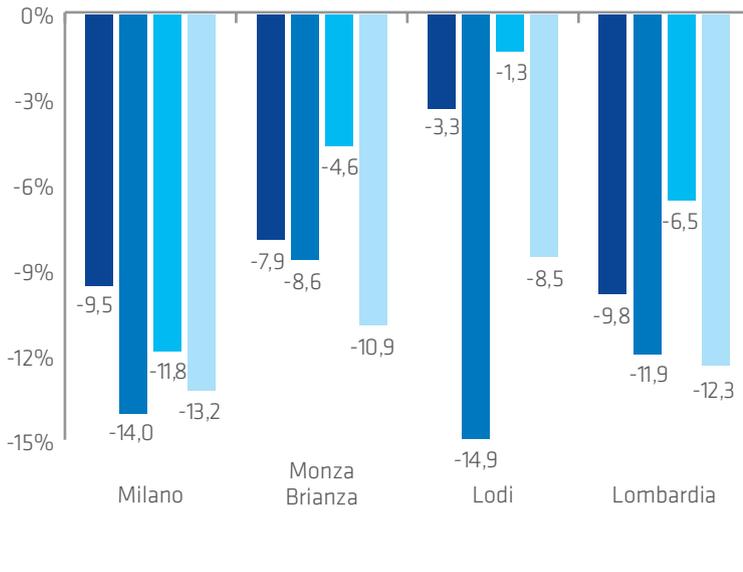
Il contesto internazionale di recessione si è rapidamente trasferito, con differente intensità, sui sistemi produttivi locali e in particolare nelle partizioni territoriali più avanzate del Paese come l'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi.

Le indagini congiunturali effettuate nel corso del 2020 tracciano pertanto uno scenario negativo, con alcune differenziazioni sostanziali nelle performance territoriali. Le conseguenze della pandemia sul piano economico si sono riverberate con particolare intensità sulla città metropolitana di Milano: in base ai risultati conseguiti dai settori dell'industria, dell'artigianato, del commercio e dei servizi, l'area è stata la più flagellata dagli effetti indotti dallo scenario pandemico con profonde cadute della produzione industriale e del fatturato nei comparti del terziario e del commercio. In una posizione intermedia si colloca invece l'area di Monza Brianza, dove il settore più in difficoltà

<sup>16</sup> Il reddito disponibile delle famiglie è a valori correnti.

## 1. Dal green deal alla ripartenza

è il terziario, seguito a distanza dai comparti dell'industria e del commercio, mentre il Lodigiano registra una crisi di vasta portata per l'artigianato, una significativa flessione per i servizi e perdite più circoscritte per la manifattura e il commercio al dettaglio (grafico 7).



### GRAFICO 7 – Produzione industriale settore manifatturiero e comparto artigiano, fatturato commercio al dettaglio e servizi per area geografica

(anno 2020 – variazioni percentuali su dati grezzi)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia – Indagini congiunturali industria, artigianato, commercio e servizi



Se consideriamo l'industria manifatturiera e il comparto artigiano, per entrambi i settori disponiamo di una visione completa che attraversa le dimensioni territoriali di Milano, Monza Brianza e Lodi.

Il quadro generale del settore manifatturiero registra nel 2020 un crollo significativo della produzione industriale per la provincia di Milano: in media d'anno la flessione osservata (-9,5%) si è collocata a un livello inferiore alla Lombardia (-9,8%), ma nettamente superiore a quanto registrato dal settore nel territorio di Monza Brianza (-7,9%) e di Lodi in particolare (-3,3%).

Relativamente all'artigianato, l'andamento della produzione ha evidenziato in tutti i territori, compresa la Lombardia, un trend recessivo maggiore rispetto al comparto manifatturiero: la micro e piccola dimensione delle imprese del settore è stata infatti messa rapidamente in crisi dai provvedimenti di chiusura adottati per far fronte all'emergenza sanitaria.

La dinamica produttiva ha pertanto palesato un crollo di rilevanti dimensioni sia in provincia di Lodi (-14,9%) sia nel territorio della città metropolitana di Milano (-14%); flessioni nettamente superiori a quanto registrato dal settore nella provincia di Monza Brianza (-8,6%) e in Lombardia (-11,9%).

In relazione ai servizi e al commercio al dettaglio, le rilevazioni condotte da Unioncamere Lombardia non consentono di effettuare per le province di Monza Brianza e di Lodi un'analisi statisticamente significativa per le classi

dimensionali e i settori; il dato relativo al fatturato viene quindi considerato solo a livello aggregato per i due territori.

Per quanto concerne invece l'area milanese, la specificità del territorio in termini di rilevanza strutturale su entrambi i settori presenti nell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi, e la significatività statistica della rilevazione richiedono un successivo approfondimento territoriale specifico.

Se consideriamo il settore dei servizi, la visione d'insieme sul piano territoriale evidenzia in particolare che per l'area metropolitana milanese il legame strutturalmente elevato con il terziario ha sovraesposto l'economia del territorio agli effetti indotti dal *lockdown* e dai provvedimenti di apertura e chiusura delle attività che si sono avvicendati nel corso dell'anno. In particolare, in questo macro-settore rientrano i comparti di attività più esposti alle regole sul distanziamento sociale come Horeca, servizi alle imprese e alle persone: il fatturato ha pertanto registrato nell'area metropolitana milanese una profonda flessione (-13,2%) che sovrasta quanto registrato dal comparto a Monza Brianza (-10,9%) e Lodi (-8,5%) e nel territorio regionale (-12,3%).

Analogamente, anche per il commercio la dinamica del fatturato nell'area di Milano si è mostrata in contrazione più ampia rispetto alle altre aree territoriali (-11,8%): sia nel territorio di Monza Brianza (-4,6%) sia nell'area di Lodi (-1,3%) il comparto ha infatti archiviato il 2020 con una performance negativa più contenuta.

La chiusura delle attività commerciali nel corso del 2020 si è invece riflessa positivamente sulla performance della grande distribuzione organizzata (Gdo), in relazione ai prodotti del largo consumo confezionato. Complessivamente i canali distributivi super e iper hanno messo a segno nell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi una crescita significativa sia del fatturato (+4,6%) sia delle vendite operate a scaffale in termini di unità vendute (+2,2%). In particolare, su tale risultato ha insistito l'espansione dei ricavi e la crescita delle vendite fisiche a magazzino conseguite dalla grande distribuzione di Milano e di Monza Brianza (+4,2% per il fatturato e +1,7% dei volumi), che costituiscono il 95% del giro d'affari complessivo, a cui si è associata la crescita a due cifre registrata dalla Gdo del Lodigiano sia con riferimento al fatturato che alle vendite (+13,7% e +11% rispettivamente).

## **L'industria manifatturiera**

L'attività industriale ha subito nel corso del 2020 una rilevante flessione che ha coinvolto – con diverse intensità di scala – le partizioni territoriali che compongono l'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi; il comune denominatore è da ascrivere alle fasi di prolungato blocco delle attività produttive indotte dai provvedimenti adottati per far fronte all'emergenza sanitaria.

Nel corso dell'anno si sono accentuate in misura significativa le debolezze e

## 1. Dal green deal alla ripartenza

le difficoltà che erano insorte durante il 2019, quando si erano palesate con maggiore forza nel Lodigiano e nell'area brianzola e in misura minore nel Milanese; tale contesto di depauperamento dell'attività emerge sia in relazione alla produzione industriale che nei confronti del fatturato e degli ordini (grafico 8), percorrendo trasversalmente l'area vasta nel suo complesso.

Relativamente alla dinamica produttiva, il 2020 ha registrato una fase di profonda recessione, che ha interessato in particolare la città metropolitana milanese (-9,5%) e la provincia di Monza Brianza (-7,9%): entrambe le aree si sono allineate al quadro di recessione che ha investito la manifattura a livello regionale, dove la produzione mostra una flessione significativa e diffusa nei territori, risparmiando parzialmente solo il territorio del Lodigiano (-3,3%), che mostra una tenuta migliore anche in relazione ai ricavi delle vendite industriali e alle commesse acquisite dai mercati.

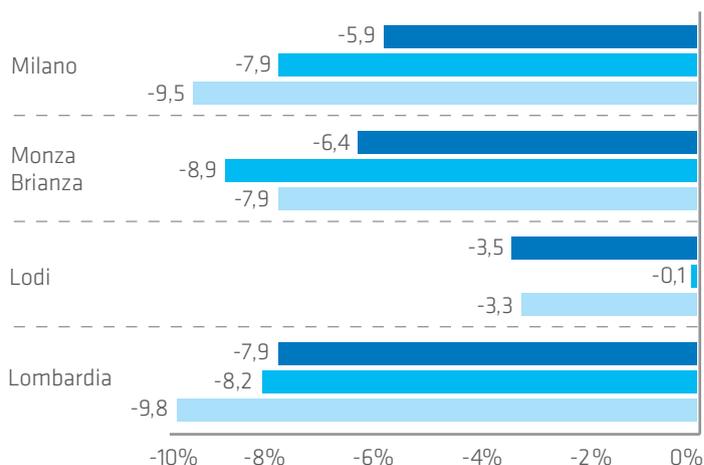
Con riferimento al fatturato, la manifattura dell'area vasta ha evidenziato un netto differenziale di performance tra area metropolitana milanese e brianzola, rispetto al comprensorio lodigiano. Il quadro di rilevante difficoltà dell'attività industriale nei primi due territori si è infatti associato a un arretramento significativo del fatturato, che si è anche rivelato superiore alla flessione produttiva per Monza Brianza (-8,9%), mentre per l'area metropolitana di Milano si è collocato a un livello, seppure di poco, inferiore (-7,9%). Tale trend di intensa recessione non si è palesato per la provincia di Lodi: la manifattura del territorio, come accennato, ha evidenziato una modesta riduzione del fatturato in media d'anno (-0,1%).

Sul piano delle commesse acquisite dai mercati, si è osservata una differenziazione ulteriore tra i livelli territoriali considerati. Guardando alla performance manifatturiera complessiva dell'area vasta, si osserva che il settore si è ulteriormente indebolito rispetto allo scorso anno, accentuando ulteriormente il quadro di oggettiva difficoltà del 2019 nel quale si erano trovati i comparti industriali delle province di Monza Brianza e di Lodi, ai quali nel 2020 si è aggiunta la manifattura dell'area milanese. La dinamica ha pertanto palesato degli apporti ampiamente negativi derivanti dalla flessione del portafoglio ordini della manifattura brianzola (-6,4%) e dell'area metropolitana milanese (-5,9%), mentre si è rivelata inferiore la riduzione registrata dall'industria lodigiana (-3,5%).

### GRAFICO 8 – Industria manifatturiera: produzione industriale, fatturato e ordini per area geografica

(anno 2020 - variazioni percentuali su dati grezzi)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia - Indagine congiunturale industria manifatturiera



Il focus di approfondimento sugli indicatori congiunturali concernenti il fatturato e il portafoglio ordini dei tre sistemi manifatturieri, conferma il dualismo di performance tra i territori di Milano e di Monza Brianza da un lato, rispetto all'andamento registrato nel Lodigiano, con evidenti differenze degli andamenti di entrambi gli indicatori in relazione al mercato interno ed estero (grafico 9).

Una chiave di lettura comune ai tre territori suggerisce che è il mercato interno ad aver subito maggiormente gli effetti dell'anno di pandemia. Se consideriamo il fatturato, i due sistemi più incidenti sulla struttura manifatturiera dell'area vasta - ossia le province di Milano e di Monza Brianza - hanno entrambi registrato una flessione significativa (-8,8% e -8,7% rispettivamente), allineata alla dinamica manifatturiera regionale; mentre se consideriamo i ricavi delle vendite industriali di Lodi si può osservare che la riduzione è circoscritta a pochi decimi di punto (-0,2%). Analogamente, se consideriamo gli ordini afferenti al mercato interno, osserviamo una diffusa dinamica involutiva che ha coinvolto tutti i sistemi manifatturieri dell'area vasta: Monza Brianza (-6,4%), Milano (-6%), Lodi (-4,5%).

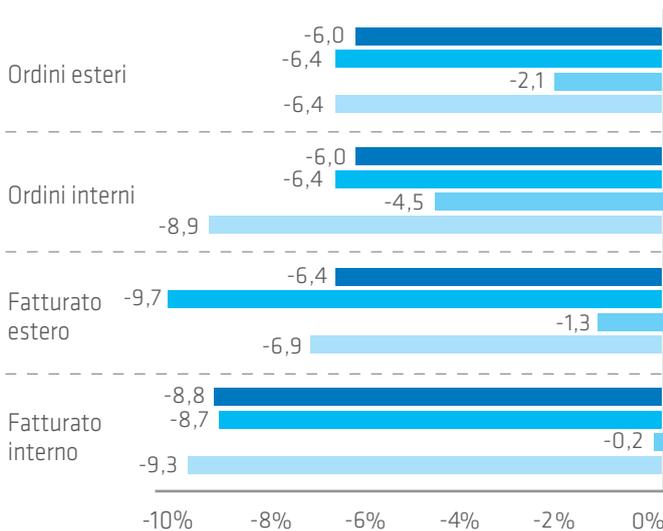
Passando all'analisi di dettaglio delle dimensioni territoriali relative al canale estero, si registra innanzitutto che per la provincia di Monza Brianza l'arretramento superiore al dato regionale del fatturato estero (-9,7%) ha inciso in ampia misura sulla flessione dell'indicatore totale, contribuendo a deprimere ulteriormente l'attività industriale sulla quale si è innestata la contrazione del portafoglio ordini estero (-6,4%).

In relazione all'area metropolitana milanese, la tradizionale resilienza dei mercati esteri e il loro contributo in chiave sostitutiva rispetto alla componente domestica hanno subito in misura rilevante gli effetti derivanti dal blocco delle relazioni commerciali. Il 2020, coerentemente con il significativo

## 1. Dal green deal alla ripartenza

calo dell'export, ha quindi evidenziato un arretramento dei mercati extra-domestici sia sotto il profilo del fatturato (-6,4%) che degli ordini (-6%), facendo venire meno il loro supporto all'attività industriale.

Per quanto concerne la provincia di Lodi, il sistema manifatturiero è riuscito a contenere meglio delle altre manifatture dell'area vasta le dinamiche negative che hanno interessato i mercati esteri: nel 2020 si è infatti osservata una limitata contrazione sia per il fatturato originato dalle vendite industriali (-1,3%) sia per il ciclo degli ordini (-2,1%).



### GRAFICO 9 – Industria manifatturiera: fatturato e ordini interni ed esteri per area geografica

(anno 2020 – variazioni percentuali su dati grezzi)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale industria manifatturiera



Lo scenario descritto per l'industria manifatturiera ha evidenziato un'ulteriore accentuazione per il comparto artigiano. Nell'ambito dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi, gli effetti recessivi della pandemia si sono palesati con particolare incisività sul tessuto produttivo, attraversando trasversalmente tutti i territori inclusi nel suo perimetro. L'attività industriale declinata nelle dimensioni della produzione, del fatturato e degli ordini ha quindi registrato un significativo e drammatico arretramento rispetto allo scorso anno.

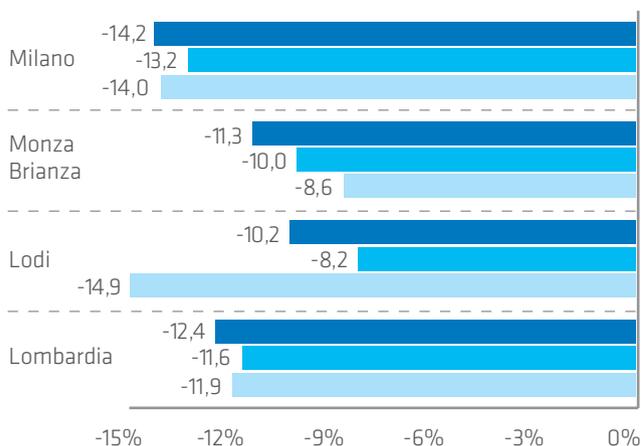
Il quadro di dettaglio delle performance territoriali registra nel 2020, soprattutto per le province di Milano e Lodi, un crollo dell'attività produttiva, mentre per l'area di Monza Brianza la flessione è allineata all'arretramento della manifattura (grafico 10). Il *benchmark* tra i territori evidenzia inoltre un posizionamento dell'artigianato manifatturiero milanese in netto peggioramento sia rispetto alle altre due province dell'area vasta sia nei confronti dell'artigianato lombardo.

Se consideriamo gli indicatori congiunturali dell'artigianato milanese, possiamo osservare che nel 2020 si sono inaspriti ulteriormente i segnali di criticità

emersi nel precedente anno. Il bilancio annuale del settore si chiude quindi con un crollo della produzione industriale (-14%), alla quale si sono associati le profonde flessioni del fatturato (-13,2%) e del portafoglio ordini (-14,2%). Passando ad analizzare le dinamiche delle province di Monza Brianza e di Lodi, si osserva un crollo della produzione per il Lodigiano (-14,9%), superiore per intensità sia al dato regionale di settore sia all'area metropolitana milanese. Difficoltà rilevanti emergono inoltre anche per la provincia di Monza Brianza dove la produzione palesa una flessione (-8,6%) coerente per intensità a quanto registrato dalla manifattura dell'area. Tale dinamica registra un capovolgimento di fronte se consideriamo il fatturato dell'artigianato dei due territori, pertanto - in media d'anno - l'arretramento si è manifestato con una scala di intensità relativamente più ridotta nell'area di Lodi (-8,2%) rispetto alla provincia di Monza Brianza (-10%). Rilevanti criticità emergono inoltre in relazione al portafoglio ordini, che per l'artigianato è molto sbilanciato verso le commesse domestiche: in entrambi i territori le commesse acquisite hanno subito un brusco ridimensionamento che si è manifestato più intenso per la provincia di Monza Brianza (-11,3%) rispetto all'area di Lodi (-10,2%).

#### GRAFICO 10 – Artigianato manifatturiero: produzione industriale, fatturato e ordini per area geografica

(anno 2020 – variazioni percentuali su dati grezzi)  
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale artigianato manifatturiero



#### Il commercio al dettaglio

Il 2020 si è rivelato un anno fortemente negativo per le vendite del commercio al dettaglio in Italia, essendo state largamente influenzate dall'emergenza sanitaria. In media d'anno il fatturato del commercio al dettaglio ha registrato un'ampia flessione (-5,4%), accompagnata da una perdita ancora più consistente dei volumi (-6,2%).

## 1. Dal green deal alla ripartenza

Se consideriamo le forme distributive, le ripetute chiusure degli esercizi commerciali hanno colpito soprattutto il fatturato delle imprese operanti su piccole superfici (-10,1%), mentre l'arretramento più contenuto della grande distribuzione (-2,5%) è da ascrivere da un lato alla diminuzione delle vendite dei prodotti non alimentari (-15,2%), determinata dal divieto di commercializzazione di tali prodotti nel periodo più intenso del *lockdown*, dall'altro dalla rilevante crescita del fatturato ottenuto dalla vendita di prodotti alimentari (+15,1%). Le mancate vendite e il conseguente mancato fatturato degli esercizi fisici presenti nel territorio si sono invece riflessi in un significativo incremento del commercio online (+34,6%), che da forma di intermediazione di nicchia ha via via acquisito maggiore importanza nella soddisfazione dei bisogni primari.

Nel passaggio dal livello nazionale a quello locale, le rilevazioni condotte da Unioncamere Lombardia sul commercio al dettaglio per le province di Monza Brianza e di Lodi non consentono di definire in misura statisticamente significativa le performance sia a livello di classe dimensionale sia di settore economico. I dati delle due aree territoriali per il settore del commercio sono pertanto analizzati a livello aggregato, mentre per l'area milanese la significatività statistica consente di disporre di una visione d'insieme integrata sia sul piano delle classi dimensionali che del comparto di attività.

Se consideriamo la dinamica del commercio al dettaglio nel 2020, emerge una frammentazione delle performance tra l'area milanese, in profonda flessione, e le province di Monza Brianza e Lodi dove si è osservato un arretramento del fatturato relativamente più limitato.

Focalizzando l'analisi sull'area metropolitana milanese, gli effetti della pandemia con le chiusure di numerose attività commerciali hanno determinato una fase di profonda prostrazione del commercio con un netto peggioramento del fatturato complessivo, ascrivibile in primo luogo alla flessione del volume d'affari delle imprese di media dimensione e secondariamente alle micro e piccole unità del commercio.

La fase di prolungato *lockdown* delle attività commerciali ha pertanto avvantaggiato la grande distribuzione, in particolare il segmento dei supermercati alimentari, con incrementi significativi sia del fatturato che delle vendite fisiche a scaffale.

In tale contesto e con riferimento al fatturato, nell'area milanese si è pertanto osservata una profonda flessione (-11,8%), che si discosta ampiamente dalle dinamiche osservate nelle province di Monza Brianza (-4,6%) e di Lodi (-1,3%) e in Lombardia (-6,5%), dove tuttavia la grande distribuzione organizzata (Gdo), come analizzeremo successivamente, ottiene una progressione del fatturato e dei volumi di vendita superiore a quanto registrato nei territori inclusi nell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi.

Focalizzando l'analisi sulle classi dimensionali del commercio milanese (grafico 11), il quadro di dettaglio rileva, come già accennato, una differenziazione delle performance in relazione al fatturato delle tipologie distributive tra 50 e 199 addetti e delle micro e piccole imprese, rispetto alla classe oltre i 200 addetti. In particolare, sia per le micro che per le medie imprese del commercio, il 2020 ha palesato su scala metropolitana una flessione del fatturato (rispettivamente -15,8% e -18,1%), che per intensità trova una parziale corrispondenza solo nel territorio della regione nell'ambito degli esercizi del commercio al dettaglio compresi tra 3 e 9 addetti (-11,4%); diversamente – sempre a livello lombardo – si osserva un arretramento molto limitato del fatturato per le medie imprese (-2,3%).

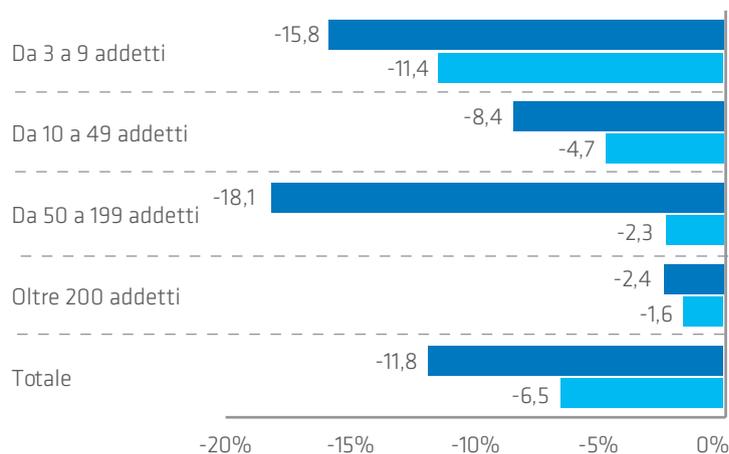
Per quanto concerne le imprese da 10 a 49 addetti, la flessione del volume d'affari (-8,4%) osservata nel commercio al dettaglio milanese riflette invece in misura più ampia il ritmo di decrescita registrato nel territorio regionale (-4,7%). La differenziazione maggiore delle performance tra le classi dimensionali del commercio è tuttavia ascrivibile, come di consueto, alle tipologie distributive più strutturate del settore, ossia alle imprese oltre 200 addetti che nel corso del 2020 hanno esibito una tenuta migliore rispetto agli effetti recessivi indotti dalla pandemia. Tale classe dimensionale ha mostrato infatti un significativo grado di resilienza, che si è espresso sia in ambito milanese sia nel contesto regionale, mostrando un contenuto decremento del fatturato in entrambi i territori (rispettivamente -2,4% e -1,6%).

#### GRAFICO 11 – Commercio al dettaglio: fatturato per classe dimensionale in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2020 – variazioni percentuali su dati grezzi)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale commercio

■ Milano  
■ Lombardia



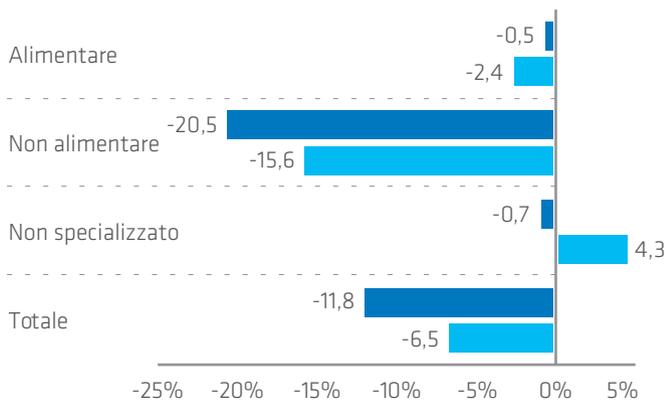
I settori di attività in cui si articola il commercio milanese (grafico 12) forniscono un'ulteriore chiave di lettura dell'andamento del commercio nel corso del 2020. La consistente flessione registrata nell'anno su scala metropolitana è infatti ascrivibile in via prevalente al crollo del fatturato del commercio non

## 1. Dal green deal alla ripartenza

alimentare: la perdita di fatturato ha infatti evidenziato un arretramento a due cifre sia in ambito milanese che nel territorio della regione. Tale dinamica è ascrivibile ai provvedimenti posti in essere nel corso del 2020 finalizzati al contenimento della pandemia, che hanno imposto la chiusura di tutti gli esercizi commerciali ritenuti non essenziali (attività che si concentravano principalmente nel comparto non alimentare). Il dettaglio territoriale certifica una flessione del fatturato del settore molto più intensa in ambito metropolitano (-20,5%) rispetto a quanto registrato dal comparto in Lombardia (-15,6%).

Se spostiamo il focus di analisi delle performance al comparto alimentare, la comparazione tra area metropolitana milanese e Lombardia registra una decrescita più contenuta dei margini di fatturato in ambito metropolitano (-0,5%) rispetto alla regione (-2,4%).

Relativamente alle attività del commercio despecializzato, il 2020 ha evidenziato un dualismo di performance tra la provincia di Milano, in cui il settore ha registrato una limitata diminuzione del volume d'affari (-0,7%), e la Lombardia dove il settore ha invece espresso una progressione significativa del fatturato (+4,3%).



**GRAFICO 12 – Commercio al dettaglio: fatturato per settore economico in provincia di Milano e in Lombardia**

(anno 2020 – variazioni percentuali su dati grezzi)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale commercio

■ Milano  
■ Lombardia

## La grande distribuzione organizzata

Il 2020 ha rivoluzionato il modo di approcciarsi dei consumatori verso la grande distribuzione organizzata (Gdo), cambiando la *shopper experience*. Le restrizioni alla mobilità, molto rigide durante il primo *lockdown*, avevano impresso uno spostamento crescente della domanda verso i punti di vendita di vicinato e i piccoli supermercati, facendo riscoprire il dettaglio tradizionale a discapito della grande distribuzione. Con l'allentamento delle restrizioni e nel proseguo dell'anno, i cambiamenti negli stili di consumo hanno preso una direzione diversa, facendo emergere di nuovo la centralità dei supermercati e

la crescita dei discount, in coincidenza con l'acuirsi delle situazioni di disagio economico delle famiglie. L'anno della pandemia ha decretato invece la crisi degli ipermercati, estremamente penalizzati dal blocco alla mobilità e già in sofferenza da almeno due anni per la loro perdita di attrattività nei confronti dei consumatori e per la ricomposizione delle catene distributive.

Se consideriamo in linea generale le tendenze di acquisto, possiamo osservare che il primo *lockdown* ha fatto crescere in misura significativa la spesa per i beni di prima necessità, dettata dall'esigenza di fare scorte, e dei prodotti del fresco alimentare, sulla scorta delle nuove esigenze di consumo dei pasti all'interno delle mura domestiche: denari che prima venivano utilizzati per il consumo presso bar e ristoranti. In tale contesto è cresciuto il capitolo di spesa legato ai prodotti della catena del freddo, acquisti che rispondevano sia all'esigenza di limitare la frequenza dei punti di vendita sia di poter disporre di scorte – anche in eccesso – per i bisogni familiari.

Un ultimo, ma importante tassello che ha cambiato la *shopper experience* e che può essere considerato l'elemento iconico dell'emergenza sanitaria è dato dalla crescita rilevante del canale e-commerce nella grande distribuzione, in particolare per la spesa alimentare, raddoppiata tra il 2019 e il 2020 arrivando in valore assoluto a 1,3 miliardi di euro.<sup>17</sup>

Gli elementi determinanti di tale crescita si sono manifestati anche nell'area milanese allargata alla provincia di Monza Brianza:<sup>18</sup> i dati indicano un significativo incremento dal lato del fatturato, mentre in relazione alle quantità l'aumento osservato è più contenuto.<sup>19</sup> Tale dinamica conferma il dualismo di performance tra la Gdo di Milano e Monza rispetto alla grande distribuzione di Lodi che si è rafforzata ulteriormente nel corso del 2020: il sistema degli iper e soprattutto dei super a seguito dell'emergenza sanitaria ha sperimentato una crescita a due cifre di entrambe le grandezze (grafico 13).

L'analisi puntuale della Gdo conferma pertanto che il fatturato derivante dalle vendite dei prodotti del largo consumo confezionato ha registrato, con riferimento all'area vasta, un aumento significativo (+4,6%): sul livello della performance incide la quota attribuibile ai canali iper e super della città

<sup>17</sup> Iri, *Largo consumo nell'anno del Covid: i 6 key trend*, White Paper, gennaio 2021.

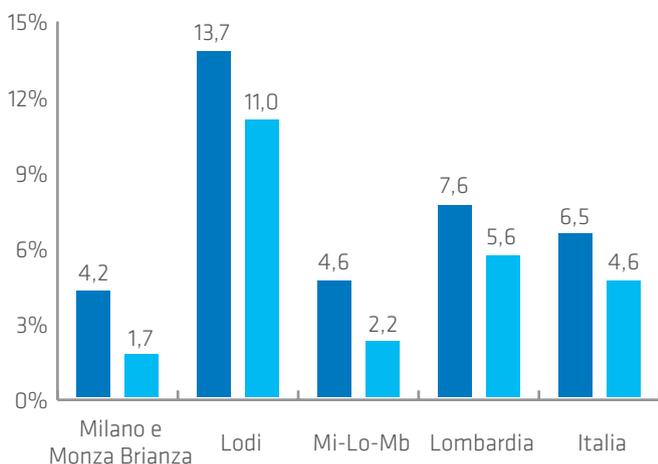
<sup>18</sup> Il dato complessivo della grande distribuzione (ipermercati più supermercati), di fonte Iri - Information Resources, considera insieme le province di Milano e di Monza Brianza.

<sup>19</sup> I dati sulle vendite della grande distribuzione sono acquisiti da Iri tramite il servizio tracking di mercato che rileva via scanner i dati dei prodotti del Largo consumo confezionato (Lcc) di ipermercati e supermercati. Il servizio garantisce la copertura di circa l'80% del fatturato Lcc realizzato da tutto l'universo degli ipermercati e supermercati, il restante 20% è pertanto stimato sulla base del campione. I dati sono elaborati "a rete corrente", includendo quindi gli effetti di eventuali aperture o chiusure di punti vendita, e sono forniti in valore e quantità per comparto merceologico (drogheria alimentare, bevande, freddo, fresco, cura della persona, cura della casa).

## 1. Dal green deal alla ripartenza

metropolitana e di Monza, preponderante anche dal lato delle quantità, che in termini di fatturato evidenzia una dinamica più contenuta (+4,2%), molto distante sia dall'espansione ottenuta nel Lodigiano (+13,7%) sia dalle progressioni registrate dalla Gdo in Lombardia (+7,6%) e in Italia (+6,5%).

Le criticità maggiori per la grande distribuzione milanese e monzese sono ancora ascrivibili alle quantità intermedie, ossia le unità vendute, per le quali si è osservato un aumento contenuto (+1,7%) e un ulteriore ampliamento del differenziale di performance rispetto al sistema della grande distribuzione di Lodi (+11%), mentre è più ridotto nei confronti della Lombardia (+5,6%) e dell'Italia (+4,6%).



**GRAFICO 13 – Grande distribuzione organizzata: fatturato e unità di vendita del largo consumo confezionato per area geografica**  
(anno 2020 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Iri - Information Resources

■ Fatturato  
■ Unità

L'analisi della composizione merceologica delle vendite del largo consumo confezionato per l'area di Milano e di Monza (grafico 14) evidenzia in particolare la crescita del fatturato nei reparti legati ai prodotti surgelati e più in generale della catena del freddo (+11,1%) e del fresco alimentare (+7,2%). Per entrambe le merceologie la leva di crescita è da ascrivere, come accennato in precedenza, al cambiamento forzato degli stili di consumo e di vita che hanno privilegiato la stanzialità domiciliare in luogo della mobilità verso i luoghi di lavoro, favorendo quindi l'aumento della spesa per la preparazione dei pasti da consumare in casa. Tale crescita è riscontrabile anche dal lato delle unità: le vendite a scaffale si sono infatti incrementate in misura crescente per entrambi i prodotti (+7,7% e +3,3% rispettivamente).

Proseguendo nell'analisi, la drogheria alimentare - da cui deriva circa un terzo del fatturato e dei volumi del largo consumo confezionato - ha registrato un aumento in valore inferiore al totale della Gdo (+2,9%), mentre per la movimentazione a magazzino di iper e super si è osservata una crescita delle quantità vendute (+3,6%) superiore al totale delle vendite a scaffale realizzate nel 2020.

Il 2020 non si è rivelato invece un anno positivo per le bevande, contrariamente a quanto registrato dalla Gdo degli altri territori; in particolare l'aumento modesto dei ricavi (+1,7%) si è associato a una flessione delle quantità intermedie (-3,8%).

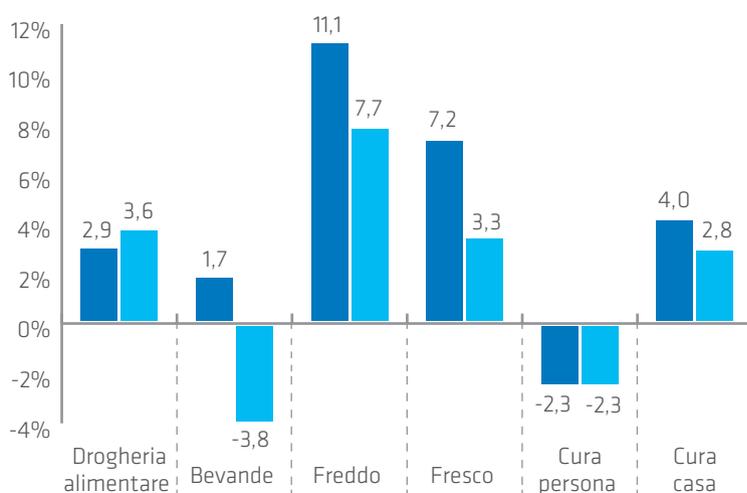
Dal lato delle merceologie *non food*, la crescente domanda di prodotti per l'igiene degli ambienti ha trainato la performance generale delle vendite delle merceologie afferenti alla cura della casa; la crescita messa a segno nel 2020 ha interessato sia il fatturato (+4%) che le quantità vendute dalle catene della GDO. Sul fronte opposto si sono invece collocati i prodotti per la cura della persona, che hanno pertanto registrato un netto arretramento sia in relazione ai ricavi originati dal reparto sia in termini di unità vendute (-2,3% per entrambi).

**GRAFICO 14 – Grande distribuzione organizzata: fatturato e unità di vendita del largo consumo confezionato per comparto merceologico in provincia di Milano e di Monza Brianza**

(anno 2020 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Iri – Information Resources

■ Fatturato  
■ Unità



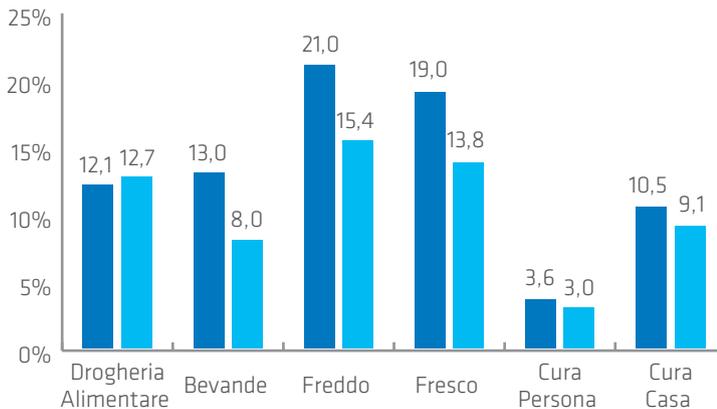
Come già analizzato in precedenza, le performance registrate dal sistema della grande distribuzione di Lodi hanno mostrato un'espansione di livello superiore rispetto alla Gdo milanese e monzese: quasi tutti i reparti di vendita hanno messo a segno una crescita a due cifre sia sul piano del fatturato che delle unità vendute (grafico 15).

Anche per la Gdo del Lodigiano, la crescita del fatturato e delle vendite fisiche a scaffale ha evidenziato un effetto di traino esercitato dal basket dei prodotti del freddo (+21% e +15,4%) e del fresco (+19% e +13,8%).

Il trend espansivo ha coinvolto inoltre anche la drogheria alimentare – il principale reparto di vendita – e il segmento delle bevande: la crescita del fatturato ha evidenziato un saggio di incremento quasi simile tra le due merceologie (+12,1% e +13% rispettivamente), mentre si è osservata una differenziazione significativa in relazione ai volumi (+12,7% e +8% rispettivamente).

## 1. Dal green deal alla ripartenza

Se spostiamo il focus di analisi sui segmenti di prodotto per la cura della persona e della casa, possiamo osservare una divaricazione delle rispettive dinamiche. La maggiore attenzione all'igiene degli ambienti e in generale della casa hanno accresciuto significativamente le vendite di prodotti per la casa: gli effetti della pandemia si sono riflessi pertanto in un aumento quasi omogeneo del fatturato (+10,5%) e delle unità vendute (+9,1%). La dinamica si è invece palesata più contenuta per i prodotti utilizzati per la cura della persona per entrambe le dimensioni (+3,6% e +3%).



**GRAFICO 15 – Grande distribuzione organizzata: fatturato e unità di vendita del largo consumo confezionato per comparto merceologico in provincia di Lodi**  
(anno 2020 – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Iri - Information Resources

■ Fatturato  
■ Unità

## I servizi

Le rilevazioni congiunturali di Unioncamere Lombardia sul settore dei servizi per le province di Monza Brianza e di Lodi non consentono di dettagliare in misura statisticamente significativa le dinamiche e le performance a livello di classe dimensionale e di settore economico. I dati delle due aree territoriali sono pertanto analizzati a livello aggregato, mentre per la provincia di Milano la significatività statistica permette di disporre di una visione d'insieme, che integra il piano dimensionale con l'attività economica.

La recessione economica che ha investito l'economia globale nel 2020 e in particolare il terziario nei comparti caratterizzati da un alto grado di contatto interpersonale – come la filiera del turismo, l'ospitalità e la ristorazione, i servizi alla persona e le attività culturali, di intrattenimento e divertimento – si è naturalmente riflessa anche sui sistemi locali dell'economia e in particolare sulle aree come il Milanese, dove il terziario costituisce il driver principale dello sviluppo locale.

Se consideriamo la performance dei servizi nel 2020 (grafico 16), si rileva innanzitutto come l'area metropolitana milanese sia il territorio dove la crisi del

terziario ha colpito maggiormente i fatturati delle imprese (-13,2%), contrazione che predomina rispetto al contesto lombardo (-12,3%) e nei confronti delle altre province incluse nel perimetro dell'area vasta: Monza Brianza (-10,9%) e Lodi (-8,5%).

L'analisi sul terziario milanese declinato sulla dimensione delle imprese e sugli apporti delle stesse alla dinamica complessiva evidenzia un arretramento del fatturato minore al crescere della classe di addetti. Se osserviamo il dettaglio delle performance delle singole classi dimensionali, non emerge un elemento discriminante rispetto al contesto regionale, ma si rileva la convergenza di una pluralità di fattori che indicano un diffuso quadro recessivo per il settore nell'area metropolitana milanese che sovrasta nettamente la dinamica registrata in Lombardia.

In particolare, nel 2020 il comparto dei servizi ha registrato una flessione a due cifre del volume d'affari delle unità di micro e piccola dimensione (rispettivamente -20,4% e -14,8%) – entrambe in arretramento in misura maggiore rispetto a quanto rilevato per il settore nell'area metropolitana milanese – e nei confronti delle analoghe tipologie di imprese presenti nel territorio lombardo (rispettivamente -17,4% e -13,7%). Il crollo del fatturato delle due tipologie di impresa ha contribuito a deprimere in misura significativa l'andamento generale del terziario, amplificandone ulteriormente la metrica recessiva.

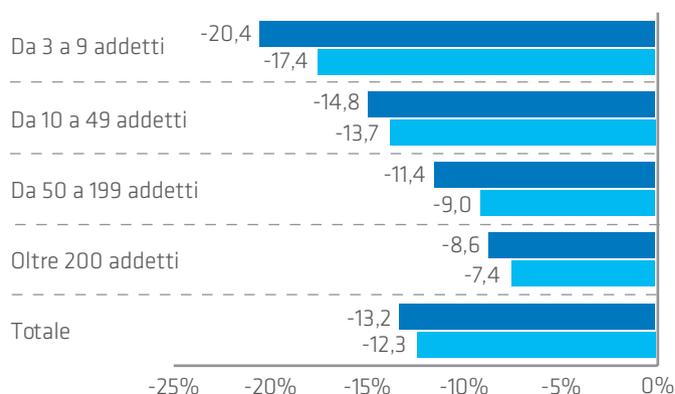
Altrettanto rilevante per la dinamica complessiva si è rivelato il quadro involutivo più intenso registrato dal segmento delle medie imprese (-11,4%) e dalle unità oltre i 200 addetti (-8,6%) dell'area metropolitana milanese rispetto alle classi medie e grandi del terziario presenti in regione (rispettivamente -9% e -7,4%). La convergenza di tali andamenti ha pertanto fatto venire meno – su scala metropolitana – la tipica funzione di sostegno al fatturato dei servizi esercitata da tali segmenti dimensionali.

#### GRAFICO 16 – Servizi: fatturato per classe dimensionale in provincia di Milano e Lombardia

(anno 2020 – variazioni  
percentuali su dati grezzi)

Fonte: elaborazione Studi,  
Statistica e Programmazione  
su dati Unioncamere  
Lombardia – Indagini  
congiunturale servizi

■ Milano  
■ Lombardia

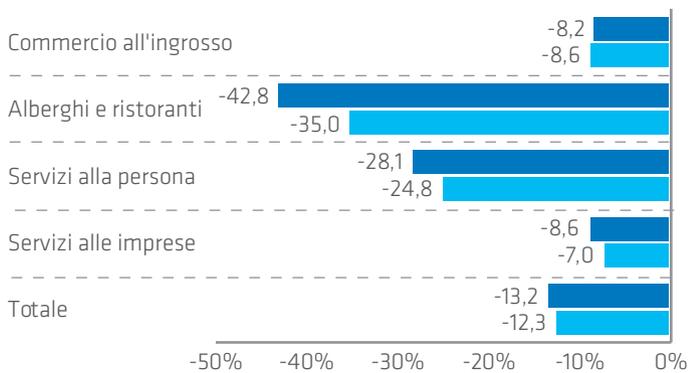


## 1. Dal green deal alla ripartenza

Focalizzando l'analisi ai comparti di attività afferenti ai servizi (grafico 17), emerge in primo luogo che la recessione indotta dalla pandemia da Covid-19 ha colpito in misura massiccia i settori più esposti ai contatti sociali e interpersonali: il settore dell'ospitalità alberghiera e dei ristoranti è il comparto che ha subito in misura più devastante il quadro recessivo. Il crollo del fatturato registrato dal settore nel 2020 (-42,8%) non ha eguali in chiave storica e – analogamente a quanto evidenziato per l'analisi dimensionale – la flessione si è dimostrata più ampia per le imprese dell'area metropolitana rispetto alle attività presenti in Lombardia (-35%).

Nel medesimo trend si è collocato il settore dei servizi alla persona: la contrazione del volume d'affari del settore (-28,1%) ha sovrastato ampiamente la caduta dei margini di ricavo registrata in Lombardia (-24,8%).

A un livello relativamente più contenuto si è collocato invece l'arretramento del volume d'affari dalle attività inserite nel perimetro dei servizi alle imprese (-8,6%), settore che qualifica in misura più rilevante la specializzazione metropolitana nell'ambito del terziario, e dei servizi di intermediazione commerciale (-8,2%). Entrambi i comparti hanno tuttavia registrato una scala di decremento del fatturato più ampia rispetto alle analoghe attività del terziario presenti in Lombardia (rispettivamente -7% e -8,6%).



### GRAFICO 17 – Servizi: fatturato per settore di attività economica in provincia di Milano e Lombardia

(anno 2020 – variazioni percentuali su dati grezzi)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia - Indagine congiunturale servizi

■ Milano  
■ Lombardia



# 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

## IL SISTEMA IMPRENDITORIALE NEL 2020

Il 2020 è stato un anno tragico per il mondo intero, sopraffatto da una pandemia che ancora oggi, a distanza di più di 12 mesi dal suo scoppio, non mostra segni di reale regressione. Il nostro Paese, primo a essere colpito in Europa, ne è duramente provato dal punto di vista sanitario in primo luogo ma anche economico e sociale. Il primo serrato *lockdown* della primavera e il secondo in autunno partito più soft, ma assai più lungo, hanno messo a terra interi settori: commercio e ristorazione, sport e attività ricreative, musei, cinema e teatri, per non parlare degli effetti devastanti per l'intero comparto del turismo, privato in particolare dei viaggiatori stranieri. Un'economia ferma che sarà fortemente condizionata dall'evoluzione della pandemia anche nella prima parte del 2021 e che richiederà enormi sforzi per ripartire e recuperare le perdite subite.

In questo scenario, il sistema imprenditoriale ha mostrato segnali contrastanti, perché alla crisi reale delle imprese non ha corrisposto una crisi visibile chiaramente nei numeri del Registro Imprese: si è assistito infatti – a livello

nazionale – a una forte diminuzione sia delle nuove iscrizioni sia delle cancellazioni; andamento che ha determinato tuttavia un saldo positivo (+19.316 unità), seppure assai ridimensionato rispetto al 2019. A ben guardare però si tratta del bilancio peggiore degli ultimi anni: bisogna infatti andare a ritroso fino al 2012 e al 2013 per trovare dati più bassi.

Una vigorosa contrazione dei flussi della nati-mortalità e un bilancio in attivo (+0,32% il tasso di crescita nel Paese), in un momento così complicato, ci spingono a considerare con cautela questi risultati, che probabilmente non portano ancora con sé gli effetti che le forzate chiusure imposte dal *lockdown* produrranno sulla capacità di tenuta e di reazione del tessuto produttivo.

Un andamento analogo ha interessato la regione Lombardia e i tre territori che compongono il perimetro della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi. Tutte queste aree hanno infatti registrato il medesimo calo della natalità e della mortalità, con il primo più accentuato, segno evidente dello scoraggiamento ad avviare nuove attività in una fase tanto incerta.

Nelle tre province aggregate di Milano, Monza Brianza e Lodi, il saldo tra nuove iscrizioni e cessazioni, in linea con il dato nazionale e lombardo, è risultato positivo, sebbene in netto peggioramento rispetto al 2019; inoltre esso è ascrivibile esclusivamente alla provincia di Milano, perché sia la Brianza che il Lodigiano presentano un valore passivo (tabella 1).

L'andamento di iscrizioni e cancellazioni si riflette ovviamente su tassi di natalità e mortalità, che sono infatti in contrazione in tutte e tre le province; tuttavia Milano si distingue per la natalità più elevata (anche rispetto a quella lombarda e italiana), pur segnando il dato peggiore dell'ultimo decennio, e la mortalità più bassa, al contrario la migliore degli ultimi dieci anni. Conseguentemente con il segno più anche il tasso di crescita, mentre in terreno negativo si pongono Monza Brianza e Lodi (grafico 3).

Nelle tre province i settori caratterizzati dalla mortalità più alta nell'anno sono i servizi e il commercio, vale a dire quelli più colpiti dalle restrizioni prodotte dalla pandemia; va detto nondimeno che i servizi sono anche interessati dalla natalità<sup>1</sup> più elevata, ma il saldo è tuttavia negativo. Sul piano delle forme giuridiche sono state le ditte individuali a subire il maggior numero di cancellazioni, tipologia da sempre più vulnerabile ma che richiede anche passaggi più semplici per la sua chiusura rispetto alle forme societarie.

Negli archivi della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi al 31 dicembre 2020 si contano 468.799 imprese registrate, di cui 383.726 attive, universo quest'ultimo su cui si concentrerà l'analisi dei prossimi paragrafi.

<sup>1</sup> Le valutazioni sul reale andamento delle iscrizioni per settore economico sono fortemente condizionate dal dato sulle imprese non classificate, vale a dire quelle a cui non è stato ancora attribuito il codice Ateco, il quale permette di identificare il settore di attività. Quest'operazione purtroppo non è contestuale all'iscrizione.

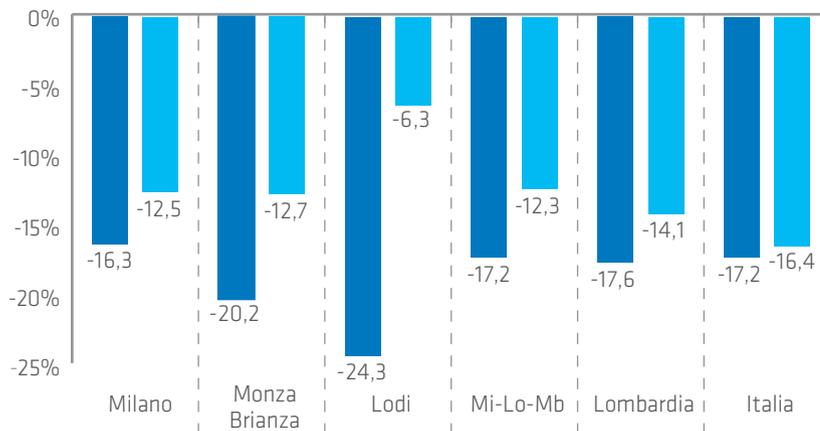
## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

### TABELLA 1 – Nati-mortalità delle imprese per territorio

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Aree geografiche	Registrate	Iscrizioni	Cancellazioni <sup>2</sup>	Saldi	Tassi di crescita
Milano	377.948	20.828	16.307	4.521	1,19%
Monza Brianza	74.321	3.807	3.828	-21	-0,03%
Lodi	16.530	758	854	-96	-0,58%
<b>Mi-Lo-Mb<sup>3</sup></b>	<b>468.799</b>	<b>25.393</b>	<b>20.989</b>	<b>4.404</b>	<b>0,93%</b>
Lombardia	949.399	48.043	45.205	2.838	0,30%
Italia	6.078.031	292.308	272.992	19.316	0,32%



### GRAFICO 1 – Iscrizioni e cancellazioni per area geografica

(variazioni percentuali 2020/2019)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

■ Iscritte  
■ Cessate

<sup>2</sup> Le cancellazioni di cui si parla nel capitolo sono al netto di quelle effettuate d'ufficio.

<sup>3</sup> Sono sommati i dati delle tre province che costituiscono la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi.

### GRAFICO 2 – Iscrizioni, cancellazioni e saldi nel territorio aggregato della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

(anni 2015-2020 - valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

— Iscritte  
— Cessate  
— Saldo

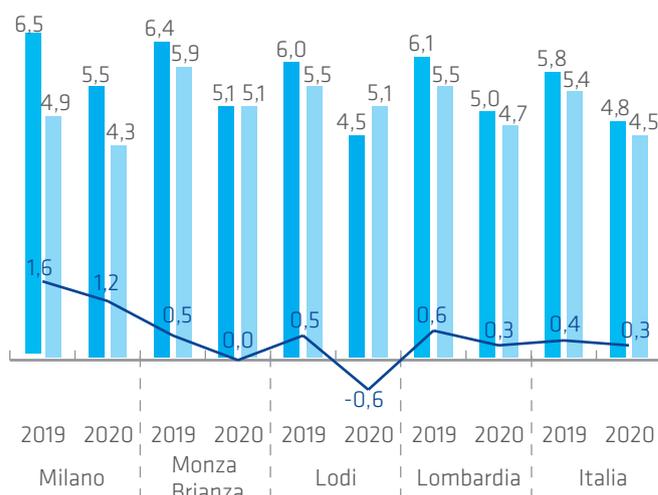


### GRAFICO 3 – Tassi di natalità, mortalità e crescita<sup>4</sup> per area geografica

(anni 2019-2020 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

■ Tasso di natalità  
■ Tasso di mortalità  
— Tasso di crescita



<sup>4</sup> I tassi nel grafico sono calcolati nel seguente modo:

- tasso di natalità:  $\text{iscritte (t)} / \text{registrate (t-1)} * 100$ ;
- tasso di mortalità:  $\text{cessate al netto di quelle d'ufficio (t)} / \text{registrate (t-1)} * 100$ ;
- tasso di crescita:  $\text{iscritte (t)} - \text{cessate al netto delle cancellazioni d'ufficio (t)} / \text{registrate (t-1)} * 100$ .

**TABELLA 2 – Imprese iscritte e cessate per settore e tipologia nei territori della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi** (anno 2020 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Iscritte			Cessate		
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Milano	Monza Brianza	Lodi
Agricoltura	89	26	21	139	41	53
Attività manifatturiere	609	172	44	1.212	399	81
Altre industrie	106	1	0	101	5	2
Costruzioni	2.066	618	127	1.882	634	139
Commercio	2.483	610	128	4.077	972	225
Servizi	6.892	1.202	210	7.827	1.596	321
Imprese non classificate	8.583	1.178	228	1.069	181	33
<b>Totale</b>	<b>20.828</b>	<b>3.807</b>	<b>758</b>	<b>16.307</b>	<b>3.828</b>	<b>854</b>
<b>Forme giuridiche</b>						
Società di capitali	10.770	1.187	170	5.211	817	112
Società di persone	880	242	52	2.000	538	100
Ditte individuali	8.844	2.334	524	8.716	2.414	632
Altre forme	334	44	12	380	59	10
<b>Tipologie</b>						
Artigiane	4.394	1.320	254	4.337	1.355	320
Giovanili	4.890	1.039	246	1.851	464	115
Femminili	4.326	928	184	3.559	910	205
Straniere	4.411	755	174	2.745	443	112

## **LA CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO**

La pandemia da Covid-19 ha condizionato non solo il trend demografico, ma ha inciso negativamente anche sull'andamento delle imprese attive: infatti, dopo numerosi anni di crescita, che avevano visto Milano sempre al top nel Paese, il 2020 ha segnato una contrazione, seppure lieve, del loro numero (-0,4%). Un risultato perfettamente in linea con quello lombardo, ma peggiore di quello medio nazionale, dove la variazione percentuale si è collocata invece in terreno positivo (+0,2%). Una battuta d'arresto certamente segno dei tempi, ma che non scalfisce la tradizionale vocazione all'intrapresa che caratterizza questo territorio (come abbiamo visto nell'analisi della nati-mortalità),

né tantomeno la forza di un apparato produttivo competitivo, fatto di servizi avanzati, di aziende internazionalizzate, di eccellenze nei settori del *made in Italy* e in quelli più innovativi dell'Ict e delle scienze della vita.

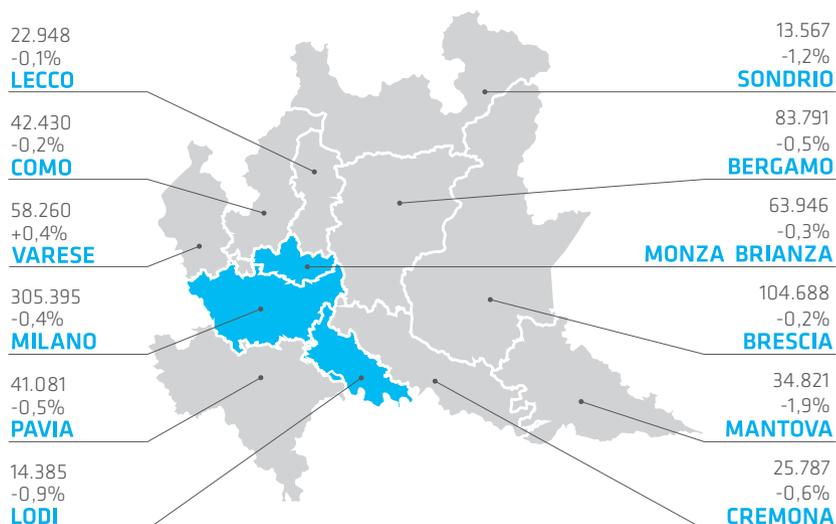
Oggi nella provincia operano oltre 305mila imprese, pari a un terzo del totale lombardo e al 6% del nazionale. Una compagine che si distingue per la maggiore robustezza dal punto di vista organizzativo, con le società di capitali diventate ormai prevalenti, tanto da rappresentare il 42,9% del totale contro una media italiana del 24,6%; una forma giuridica che ha continuato a svilupparsi per il ridotto rischio d'impresa e la maggiore facilità di accesso al credito che garantisce rispetto ad altre tipologie, trainata in particolare dallo sviluppo delle S.r.l. semplificate e S.r.l. con socio unico. Ma è anche lo specchio di una realtà territoriale dove trovano la loro localizzazione grandi player nazionali (l'incidenza di quelli con più di 50 addetti è pari al 2,2% contro lo 0,8% dell'Italia), multinazionali, importanti gruppi bancari e assicurativi, imprese familiari e società quotate.

L'anno 2020 però non è stato brillante per le società di capitali che sono aumentate assai debolmente (+0,1%) rispetto agli anni pre-Covid; andamento molto vicino a quello delle ditte individuali – che costituiscono l'altro perno del sistema imprenditoriale locale e che fino a pochi anni fa erano maggioritarie, come in effetti lo sono ancora a livello regionale e nazionale – praticamente immobili rispetto al 2019. In crisi ancora una volta le società di persone, caratterizzate da una lenta ma costante erosione della propria base.

### FIGURA 1 – Imprese attive per provincia

(anno 2020 – valori assoluti e variazioni percentuali)

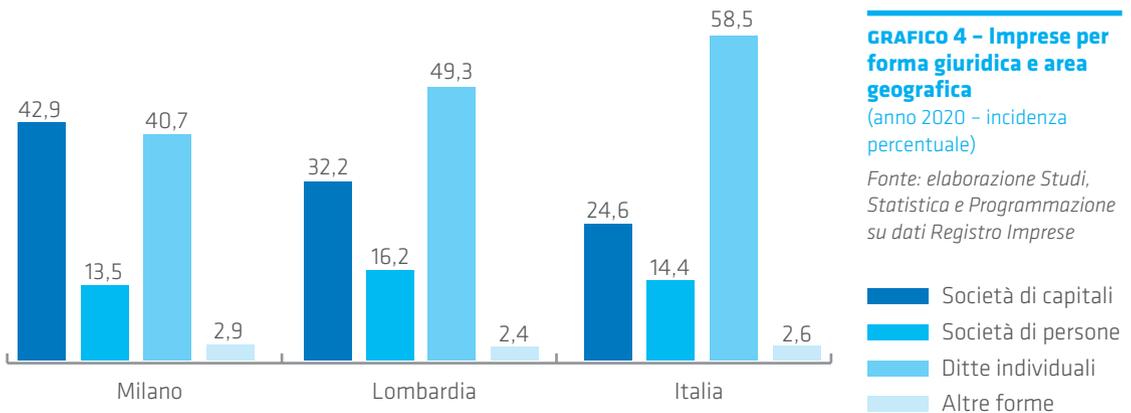
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese



**TABELLA 3 – Imprese attive per forma giuridica e area geografica** (anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Forme giuridiche	Valori assoluti			Variazioni % 2020/2019		
	Milano	Lombardia	Italia	Milano	Lombardia	Italia
Società di capitali	131.135	260.966	1.265.041	0,1	1,2	3,7
Società di persone	41.114	131.106	738.677	-2,8	-2,7	-2,2
Ditte individuali	124.384	399.587	3.011.670	0,0	-0,6	-0,6
Altre forme	8.762	19.440	132.126	-1,8	-1,6	-0,1
<b>Totale</b>	<b>305.395</b>	<b>811.099</b>	<b>5.147.514</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,2</b>



Dal punto di vista settoriale, l'universo imprenditoriale milanese si contraddistingue per la sua accentuata terziarizzazione, che vede infatti i servizi superare abbondantemente la quota del 50%. Una specializzazione che la differenzia nettamente sia dalla Lombardia sia dall'Italia, dove il comparto rappresenta rispettivamente il 43,5% e il 35,3% del totale. Un terziario che si espande anche in questo anno difficile, seppure in maniera più contenuta rispetto all'epoca pre-Covid (+1% la variazione rispetto al 2019), soprattutto a causa delle difficoltà di settori come trasporti e alloggio e ristorazione, che infatti hanno pagato maggiormente il prezzo della crisi sanitaria. In salute invece finanza e assicurazioni, attività professionali, scientifiche e tecniche e ICT. Il commercio, altra compagine rilevante a livello locale, mostra più pesantemente gli effetti negativi della pandemia, con una grave contrazione del numero di imprese operanti (-2,2%), che segue un 2019 già negativo (-1,1%). La *débâcle* è frenata solo dall'andamento del commercio elettronico, che invece ha registrato uno sviluppo esponenziale: +24,3%.

Passando all'industria, possiamo osservare la seria perdita patita dalla manifattura (-5%), un settore in crisi già da qualche anno perché molto sollecitato dalla concorrenza estera, soprattutto nei segmenti a più ridotto contenuto tecnologico e che sembra aver sofferto più di altri la crisi di consumi generata dal Covid. Oggi sono poco più di 27mila le industrie manifatturiere attive, vale a dire il 9% del totale provinciale (era l'11,4% nel 2009). Al suo interno, tutte le divisioni hanno registrato variazioni negative, che sono state particolarmente marcate per tessile e abbigliamento, computer ed elettronica, apparecchiature elettriche, meccanica e industria del legno.

Tiene invece il mondo delle costruzioni (+0,7%), che nell'ultimo quinquennio ha sempre riportato risultati positivi e che non sembra risentire dell'attuale crisi economica, probabilmente anche grazie agli incentivi governativi per le ristrutturazioni edilizie (come il super ecobonus) e ai numerosi cantieri di riqualificazione aperti nell'area.

Sul piano occupazionale, i dati sugli addetti delle localizzazioni<sup>5</sup> (oltre 1,5 milioni nella provincia di Milano) mostrano come, anche su questa dimensione, il contributo più consistente provenga dai servizi, che impiegano infatti oltre 900mila addetti, pari al 59,6% del totale. Seguono per grandezza il commercio (17,3%) e la manifattura (14,4%), che manifesta più chiaramente il suo peso di rilievo all'interno dello scenario locale rispetto a quanto lascino trasparire i soli numeri delle imprese. Il 2020, come si poteva intuire, è stato un anno negativo per l'andamento degli addetti, perché il loro numero è calato dell'1% su base annua; la diminuzione, con la sola eccezione delle costruzioni e delle altre industrie,<sup>6</sup> ha interessato tutti i settori, ma più pesantemente manifatturiero e commercio; inoltre a pagare il prezzo della crisi sono stati soprattutto gli addetti dipendenti (-1,1% rispetto a -0,2% degli indipendenti).

<sup>5</sup> Questi dati sono relativi agli addetti delle sedi d'impresa, delle unità locali con sede nella provincia e delle unità locali con sede fuori provincia che lavorano nel territorio considerato. Queste informazioni ci consentono di valutare l'occupazione creata in loco dalle imprese, mentre i dati relativi agli addetti alle sedi d'impresa, utilizzati nelle precedenti edizioni di questo Rapporto, sono tutti attribuiti alla sola sede legale e non distribuiti tra le diverse unità locali dove essi lavorano e che possono essere ovviamente situate anche al di fuori dei confini amministrativi. Queste seconde informazioni sono utili per avere una misura della capacità delle imprese milanesi di creare occupazione anche fuori dal proprio perimetro, ma non ci dicono con precisione quanta di questa insista esattamente sull'area.

I dati sugli addetti delle localizzazioni non sono disponibili per imprese artigiane, femminili, giovanili e straniere, tipologie per le quali si useranno pertanto quelli delle sedi d'impresa.

<sup>6</sup> Sotto la dicitura "Altre industrie" ricomprendiamo le seguenti attività: estrazione di minerali da cave e miniere; fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata; fornitura di acqua, reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento. Questi settori hanno visto un incremento degli addetti nell'anno con la sola eccezione delle attività estrattive.

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

**TABELLA 4 – Imprese attive per settore economico nella provincia di Milano**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Anno 2020		Variazioni % 2020/2019
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	3.445	1,1	-2,1
Estrazione di minerali da cave e miniere	74	0,0	-3,9
Attività manifatturiere	27.431	9,0	-5,0
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1.269	0,4	5,7
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	444	0,1	0,5
Costruzioni	41.577	13,6	0,7
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	72.588	23,8	-2,2
Servizi	158.263	51,8	1,0
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	<i>13.292</i>	<i>4,4</i>	<i>-0,9</i>
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	<i>19.734</i>	<i>6,5</i>	<i>-0,7</i>
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>15.079</i>	<i>4,9</i>	<i>0,8</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>12.038</i>	<i>3,9</i>	<i>4,2</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>30.423</i>	<i>10,0</i>	<i>0,2</i>
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	<i>28.241</i>	<i>9,2</i>	<i>2,9</i>
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	<i>17.636</i>	<i>5,8</i>	<i>2,2</i>
<i>Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale</i>	<i>10</i>	<i>0,0</i>	<i>-23,1</i>
<i>Istruzione</i>	<i>2.182</i>	<i>0,7</i>	<i>0,5</i>
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	<i>2.587</i>	<i>0,8</i>	<i>0,0</i>
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento</i>	<i>3.977</i>	<i>1,3</i>	<i>1,3</i>
<i>Altre attività di servizi</i>	<i>13.064</i>	<i>4,3</i>	<i>0,0</i>
Organizzazioni e organismi extraterritoriali	3	0,0	0,0
Imprese non classificate	301	0,1	-5,0
<b>Totale</b>	<b>305.395</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,4</b>

**TABELLA 5 – Addetti alle localizzazioni per settore economico e area geografica**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

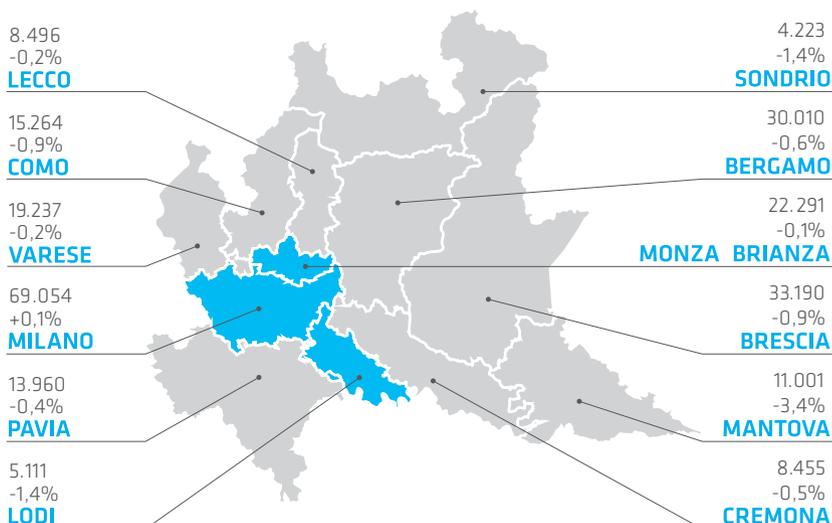
Settori	Valori assoluti			Variazioni % 2020/2019		
	Milano	Lombardia	Italia	Milano	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura, pesca	4.656	60.046	870.199	-7,7	-6,1	-7,0
Attività manifatturiere	221.573	915.003	3.832.425	-2,0	-1,3	-1,0
Altre industrie	19.478	47.873	297.359	1,7	2,3	2,0
Costruzioni	107.218	300.385	1.536.316	1,3	1,4	1,6
Commercio	267.017	625.746	3.406.220	-1,2	-1,7	-1,6
Servizi	918.878	1.751.476	7.745.261	-1,0	-1,2	-2,8
Organizzazioni extra-territoriali	71	73	77	14,5	14,1	13,2
Imprese non classificate	3.501	7.341	25.370	17,0	11,0	13,6
<b>Totale</b>	<b>1.542.392</b>	<b>3.707.943</b>	<b>17.713.227</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,9</b>

L'artigianato milanese, nonostante il quadro di difficoltà generato dal Coronavirus, per il momento sembra aver superato indenne questo difficile 2020, facendo registrare una timida variazione percentuale positiva (+0,1%), che replica il risultato del 2019 ma soprattutto migliora quello generale (-0,4% ricordiamo). Inoltre, la provincia di Milano, che è la meno artigiana tra le lombarde (22,6% l'incidenza del settore sul totale delle imprese contro una media regionale del 29,6%), è stata l'unica a collocarsi in terreno positivo, fedele a una tradizione che in questo ambito la vede performare sempre meglio.

**FIGURA 2 – Imprese artigiane attive per provincia**

(anno 2020 – valori assoluti e variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese



## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

**TABELLA 6 – Imprese artigiane attive e relativi addetti<sup>7</sup> per settore nella provincia di Milano**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Valori assoluti		Var. % 2020/2019	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Agricoltura, silvicoltura, pesca	177	269	-13,7	-26,5
Estrazione di minerali da cave e miniere	2	4	0,0	-20,0
Attività manifatturiere	12.112	32.094	-2,0	-3,3
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	5	7	25,0	40,0
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	65	283	4,8	0,7
Costruzioni	25.916	35.105	1,0	-2,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	2.883	7.406	-2,1	-4,2
Servizi	27.881	50.440	0,4	-2,4
di cui				
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	<i>7.494</i>	<i>10.057</i>	<i>-1,1</i>	<i>-6,5</i>
<i>Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</i>	<i>2.172</i>	<i>4.984</i>	<i>0,1</i>	<i>-3,7</i>
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>852</i>	<i>1.102</i>	<i>3,3</i>	<i>0,5</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>50,0</i>	<i>100,0</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>26</i>	<i>26</i>	<i>0,0</i>	<i>-10,3</i>
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	<i>1.704</i>	<i>2.187</i>	<i>-0,9</i>	<i>-2,1</i>
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	<i>6.168</i>	<i>14.668</i>	<i>2,9</i>	<i>-0,6</i>
<i>Istruzione</i>	<i>29</i>	<i>70</i>	<i>0,0</i>	<i>9,4</i>
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	<i>48</i>	<i>90</i>	<i>-4,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento</i>	<i>279</i>	<i>348</i>	<i>6,1</i>	<i>0,6</i>
<i>Altre attività di servizi</i>	<i>9.106</i>	<i>16.906</i>	<i>0,0</i>	<i>-1,3</i>
Imprese non classificate	13	5	-23,5	-70,6
<b>Totale</b>	<b>69.054</b>	<b>125.613</b>	<b>0,1</b>	<b>-2,9</b>

<sup>7</sup> Come anticipato nella nota 5, in questo caso si tratta degli addetti alle sedi d'impresa, i soli disponibili.

Seppure si tratti di una prestazione nel complesso debole, a trainare il comparto è stata principalmente l'edilizia (+1%), che raggruppa il 37,5% del totale, settore rilanciato, come già rilevato, sia dai tanti progetti avviati di rigenerazione urbana sia dagli incentivi statali per le ristrutturazioni; inoltre, dopo un'iniziale fase di chiusura nelle prime settimane del *lockdown* di marzo, le imprese di costruzione non si sono mai fermate e questo ha permesso a tutto il settore di riprendere ossigeno.

I servizi, che connotano fortemente l'artigianato milanese (il 40,4% del totale contro il 32% circa della Lombardia e dell'Italia, dove prevale invece l'industria) e presentano una buona specializzazione anche in segmenti a più elevato valore aggiunto, hanno mostrato una buona capacità di tenuta (+0,4%) nonostante la crisi economica, di cui probabilmente nel corso del 2021 si vedranno maggiormente gli effetti negativi. Conseguenze infauste che invece già si vedono sull'andamento generale degli addetti, in netta contrazione rispetto al 2019 (-2,9%), con un calo che ha interessato tutti i settori. Evidentemente le imprese non hanno chiuso e in parte sono anche aumentate nei numeri, ma molta forza lavoro è stata espulsa, nonostante il blocco dei licenziamenti: plausibilmente si tratta dei tanti contratti a termine scaduti e non rinnovati nel corso dell'anno. Chiudiamo con alcune popolazioni di imprese che hanno acquistato negli ultimi anni sempre maggiore valenza nel panorama economico italiano, anche per la capacità di crescere spesso a ritmi più sostenuti, vale a dire femminili, giovanili, straniere<sup>8</sup> e start up innovative.

Come noto, quella delle imprese femminili è una realtà ormai consolidata nel Paese, dove rappresentano infatti oltre un quinto del totale. Nell'area metropolitana di Milano esse sono leggermente meno pervasive (17,9% del totale), ma negli ultimi anni hanno sempre riportato buone performance, spesso superiori alla media del sistema. Anche in questo 2020 così difficile, hanno mostrato di avere le capacità per resistere e addirittura per progredire (+0,5%), sebbene a un tasso più basso rispetto all'epoca pre-Covid. Oggi a Milano se ne contano 54.776 unità, prevalentemente impegnate nei servizi, soprattutto nell'istruzione, sanità e assistenza sociale e nelle "altre attività di servizi", categoria all'interno della quale troviamo quelli per la persona (lavanderie, parrucchieri, istituti di bellezza, *wellness* ecc.). Una quota rilevante si trova anche nel settore noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese e nell'alloggio e ristorazione, mentre sono meno diffuse, ma comunque attive e più numerose rispetto a qualche anno fa, nei segmenti più avanzati. Proprio ai servizi si deve il maggior incremento delle femminili nel 2020, in particolare a quelli a più qualificati (attività professionali e finanza), mentre

<sup>8</sup> Si definiscono femminili, giovanili e straniere le imprese con partecipazione di proprietà e di controllo detenuta in misura superiore al 50% rispettivamente da donne, da giovani under 35 e da cittadini di nazionalità estera.

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

in difficoltà si palesano il commercio e la manifattura. Sul piano occupazionale, il loro apporto è modesto, con 141mila addetti circa, pari al 6,5% del totale provinciale. Ricordiamo che si tratta – per oltre la metà – di ditte individuali e per il 94% di micro attività con meno di 10 addetti.

Le imprese giovanili invece sono meno diffuse nello scenario locale (7,8% del totale) e, da qualche tempo, anche meno performanti, come dimostra l'andamento dell'ultimo anno, che ha visto un'evidente contrazione del loro numero (-1,2%). Il 2020 è stato difficile per questa tipologia non solo nel milanese ma anche in Lombardia e nell'intero Paese, dove le variazioni negative sono state ancora più gravi. A soffrire soprattutto i settori industriali (manifattura e costruzioni) e il commercio, mentre i servizi, nonostante la crisi che ha colpito il comparto, si mostrano in ascesa.

Diverso il discorso per le straniere, che tradizionalmente mettono a segno risultati positivi e superiori alla media. E anche in quest'anno così preoccupante, il loro numero si è ampliato (+2,8%), segno di un'inalterata capacità d'iniziativa economica da parte dei cittadini stranieri, soprattutto di provenienza extra-comunitaria (nell'86,4% di queste aziende il controllo è esercitato da soggetti di nazionalità non comunitaria). Oggi a Milano se ne contano 51.725 unità, pari al 16,9% del totale, un'incidenza decisamente superiore a quella lombarda e a quella nazionale, probabilmente per le maggiori opportunità di business che offre il territorio. Operano soprattutto nelle costruzioni, nel commercio e nei servizi; dal punto di vista della dinamica, si è registrata una variazione positiva in tutti i settori, ma in particolare nell'edilizia.

Relativamente ai Paesi d'origine – informazione disponibile solo per le ditte individuali – possiamo osservare anche in questo caso un'indubbia preponderanza di titolari extra-comunitari, in particolare egiziani, cinesi e marocchini, mentre i comunitari rimangono minoritari (l'11,4% del totale), con in testa i rumeni seguiti, ma a una certa distanza, da tedeschi e francesi. Nel 2020, i titolari extra-comunitari, che ricordiamo riuniscono il 30% delle ditte individuali milanesi, sono aumentati dell'1,8%, anche in questo caso mostrando un trend decisamente migliore rispetto all'andamento generale dell'apparato imprenditoriale locale.

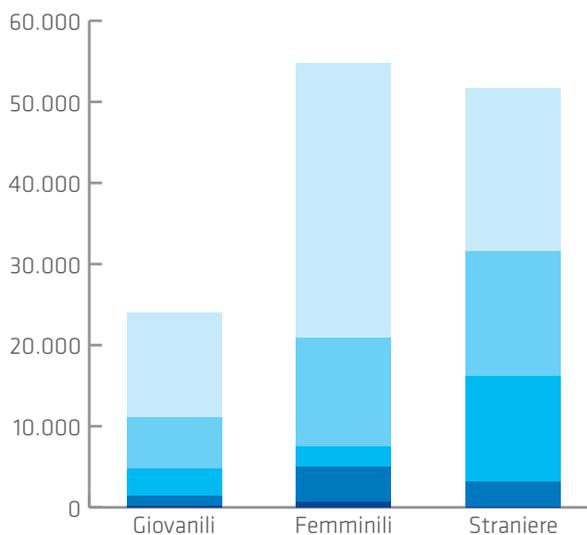
**TABELLA 7 – Imprese giovanili, femminili e straniere e relativi addetti<sup>9</sup> per area geografica** (anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Aree geografiche	Giovanili		Femminili		Straniere	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
<b>Milano</b>	<b>23.957</b>	<b>48.276</b>	<b>54.776</b>	<b>141.680</b>	<b>51.725</b>	<b>101.443</b>
<i>Variatione % 2020/2019</i>	-1,2%	-10,9%	0,5%	-5,9%	2,8%	-8,9%
<i>Peso % su totale</i>	7,8%	2,2%	17,9%	6,5%	16,9%	4,7%
<b>Lombardia</b>	<b>67.647</b>	<b>129.801</b>	<b>157.975</b>	<b>399.588</b>	<b>107.253</b>	<b>196.021</b>
<i>Variatione % 2020/2019</i>	-1,9%	-7,4%	0,0%	-4,0%	2,8%	-5,7%
<i>Peso % su totale</i>	8,3%	3,2%	19,5%	9,8%	13,2%	4,8%
<b>Italia</b>	<b>475.777</b>	<b>862.596</b>	<b>1.164.683</b>	<b>2.461.785</b>	<b>563.176</b>	<b>905.198</b>
<i>Variatione % 2020/2019</i>	-2,6%	-6,5%	0,03%	-3,5%	2,7%	-2,9%
<i>Peso % su totale</i>	9,2%	5,1%	22,6%	14,5%	10,9%	5,3%
<i>Peso % Milano su Lombardia</i>	35,4%	37,2%	34,7%	35,5%	48,2%	51,8%
<i>Peso % Milano su Italia</i>	5,0%	5,6%	4,7%	5,8%	9,2%	11,2%

**GRAFICO 5 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore nella provincia di Milano** (anno 2020 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

<sup>9</sup> Si tratta degli addetti alle sedi d'impresa.

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

**TABELLA 8 – Ditte individuali con titolare straniero nella provincia di Milano**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)<sup>10</sup>

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Paesi	Anno 2020			Variazioni Percentuali	
	Valori assoluti	Pesi % sul totale Paesi	Peso % maschi sul totale	2020/2019	2020/ 2016
<b>Primi Paesi comunitari</b>					
Romania	2.917	7,8	82,7	2,8	14,2
Germania	334	0,9	71,6	1,5	18,4
Francia	243	0,6	65,4	0,0	6,1
Bulgaria	199	0,5	71,9	2,1	16,4
Polonia	109	0,3	56,0	1,9	2,8
Spagna	61	0,2	44,3	0,0	5,2
Belgio	49	0,1	57,1	-2,0	-10,9
Grecia	34	0,1	73,5	0,0	17,2
Ungheria	27	0,1	18,5	8,0	3,8
Croazia	24	0,1	50,0	-7,7	-14,3
Altri Paesi UE	179	0,5	46,9	11,9	10,5
<b>Totale Paesi comunitari</b>	<b>4.176</b>	<b>11,1</b>	<b>76,5</b>	<b>2,7</b>	<b>12,8</b>
<b>Primi Paesi extra-comunitari</b>					
Egitto	8.518	22,6	93,4	2,8	12,8
Cina	5.612	14,9	53,0	-1,7	5,0
Marocco	3.031	8,1	86,2	-0,2	-2,5
Bangladesh	2.720	7,2	93,1	0,9	-8,4
Albania	1.820	4,8	87,7	7,6	18,4
Perù	1.248	3,3	73,6	3,0	11,4
Senegal	1.221	3,2	95,7	-2,7	-1,8
Pakistan	1.003	2,7	92,5	4,6	15,7
Ecuador	950	2,5	77,1	2,5	9,4
Brasile	746	2,0	70,5	2,5	18,6
Tunisia	707	1,9	93,1	0,7	7,6
Sri Lanka	462	1,2	77,1	0,2	15,2
Altri Paesi extra-comunitari	5.413	14,4	68,8	3,8	16,7
<b>Totale Paesi extra-comunitari</b>	<b>33.451</b>	<b>88,9</b>	<b>79,7</b>	<b>1,7</b>	<b>8,1</b>
<b>Totale Paesi</b>	<b>37.627</b>	<b>100,0</b>	<b>79,4</b>	<b>1,8</b>	<b>8,6</b>

<sup>10</sup> Nell'elenco dei Paesi comunitari non è riportata la Gran Bretagna che non ne fa più parte; segnaliamo tuttavia che sono 117 le ditte individuali con un titolare di nazionalità britannica attive nella provincia di Milano, numero calato di cinque unità rispetto al 2019 (-4,1%).

Chiudiamo con le start up innovative, tipologia introdotta con il riconoscimento di un apposito Registro nel 2012 con l'obiettivo di favorire la ricerca e l'innovazione.<sup>11</sup> Non si tratta di grandi numeri, essendo lo status di start up innovativa valido soltanto per 60 mesi, ma è un *cluster* che vanta sin dall'inizio della sua creazione dei ritmi di crescita molto interessanti. Anche nel 2020, nonostante le difficoltà e l'incertezza create dal Covid, il loro numero si è incrementato del 10,4%: a gennaio 2021 a Milano se ne contano 2.319, il 71% del totale regionale e un quinto del nazionale, prima provincia nel Paese per numerosità, seguita da Roma, Napoli e Torino. Tali aziende operano soprattutto nei servizi avanzati (produzione di software e consulenza informatica; attività dei servizi d'informazione; ricerca scientifica e sviluppo), sono di piccola dimensione (anche per limiti al fatturato imposti dalla legge per rimanere nel Registro) e sono solo società di capitali, principalmente S.r.l. e S.r.l. semplificate; il 17,7% è a prevalenza giovanile.

#### TABELLA 9 – Start up innovative per area geografica

(anni 2021-2018 - valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Aree geografiche	Valori assoluti				Variazioni % gen-21/feb-20
	gen-21	feb-20	feb-19	gen-18	
Milano	2.319	2.100	1.728	1.386	10,4
Lombardia	3.267	2.942	2.463	1.976	11,0
Italia	12.045	11.008	9.870	8.417	9,4

<sup>11</sup> Le start up innovative devono avere come oggetto sociale lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Inoltre devono rispettare almeno una di queste condizioni: le spese di R&S devono essere superiori al 15%; deve essere titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto; almeno un terzo dei dipendenti o collaboratori deve essere in possesso di PhD o deve aver svolto ricerca per 3 anni oppure i due terzi del personale devono essere laureati.

## **LA PROVINCIA DI MONZA BRIANZA**

La dinamica imprenditoriale mostra una lieve battuta d'arresto anche a Monza Brianza (-0,3%), che come tutte le province lombarde – con la sola eccezione di Varese – sembra patire gli effetti negativi della pandemia sull'economia locale, sebbene in linea di massima si tratti di flessioni non superiori al punto percentuale. La Brianza rimane un bacino produttivo significativo all'interno della cornice regionale, con 63.946 imprese operanti, pari all'8% del totale; un importante distretto industriale, che vanta alcune eccellenze come il legno-arredo e la produzione di metalli e una forte capacità esportativa. Una marcata specializzazione manifatturiera, che emerge con evidenza dal confronto proprio con la media lombarda e nazionale (grafico 7), seppure negli anni il settore abbia subito un netto ridimensionamento, soprattutto nei segmenti a più basso valore aggiunto, a cui ha corrisposto un'accelerazione del processo di terziarizzazione tipico di tutte le economie avanzate.

Anche nel 2020 la manifattura brianzola, che conta più di 8mila aziende, ha registrato una forte contrazione (-2,2%; 189 unità in valori assoluti), che segue questo trend discendente avviato ormai da tempo, ma che tuttavia risulta meno intenso di quanto riportato a livello lombardo (-2,7%) e nelle altre due province della Camera di commercio (Milano -5%; Lodi -3%). A soffrire sono tutti i settori più rilevanti come legno e arredo, fabbricazione di prodotti in metallo, meccanica e abbigliamento; in controtendenza alimentari e bevande, chimica e farmaceutica, che però sono meno incisivi nel territorio.

Passando agli altri comparti, crescono le imprese di costruzione – in linea con l'andamento nazionale e regionale – che venivano già da un 2019 di lieve risalita, e i servizi, unico altro settore con segno positivo, grazie ad attività come quelle finanziarie e assicurative, professionali, scientifiche e tecniche e al noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese, mentre appaiono in difficoltà l'alloggio e ristorazione e le agenzie immobiliari. In chiaro affanno anche il commercio, che ha visto calare il numero degli operatori dell'1,1%, dato però che migliora la diminuzione dell'1,4% rilevata nel 2019; solo il commercio elettronico è esploso con una variazione del +19,6%.

**TABELLA 10 – Imprese attive per settore nella provincia di Monza Brianza**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Anno 2020		Variazioni % 2020/2019
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	876	1,4	-1,7
Estrazione di minerali da cave e miniere	10	0,0	0,0
Attività manifatturiere	8.486	13,3	-2,2
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore	45	0,1	-4,3
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	108	0,2	-5,3
Costruzioni	12.018	18,8	0,7
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	15.860	24,8	-1,1
Servizi	26.513	41,5	0,6
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	<i>1.831</i>	<i>2,9</i>	<i>-0,2</i>
<i>Attività dei servizi alloggio e ristorazione</i>	<i>3.497</i>	<i>5,5</i>	<i>-1,0</i>
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>1.962</i>	<i>3,1</i>	<i>0,1</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>1.997</i>	<i>3,1</i>	<i>2,0</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>5.532</i>	<i>8,7</i>	<i>-0,4</i>
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	<i>3.431</i>	<i>5,4</i>	<i>2,2</i>
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	<i>3.361</i>	<i>5,3</i>	<i>1,8</i>
<i>Istruzione</i>	<i>355</i>	<i>0,6</i>	<i>2,0</i>
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	<i>628</i>	<i>1,0</i>	<i>1,5</i>
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento</i>	<i>644</i>	<i>1,0</i>	<i>2,2</i>
<i>Altre attività di servizi</i>	<i>3.275</i>	<i>5,1</i>	<i>0,1</i>
Imprese non classificate	30	0,0	-14,3
<b>TOTALE</b>	<b>63.946</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,3</b>

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

**TABELLA 11 – Imprese attive del settore manifatturiero nella provincia di Monza Brianza**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori del manifatturiero	Anno 2020		Variazioni % 2020/2019
	Valori assoluti	Pesi %	
Industrie alimentari	363	4,3	0,3
Industria delle bevande	17	0,2	6,3
Industrie tessili	270	3,2	-0,4
Confezione di articoli di abbigliamento	402	4,7	-4,3
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	65	0,8	-1,5
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	451	5,3	-5,6
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	94	1,1	1,1
Stampa e riproduzione di supporti registrati	269	3,2	-4,6
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione	2	0,0	0,0
Fabbricazione di prodotti chimici	146	1,7	2,8
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base	13	0,2	8,3
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	345	4,1	-1,7
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali	220	2,6	-2,2
Metallurgia	76	0,9	-1,3
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari)	1.902	22,4	-2,2
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottici	244	2,9	-0,8
Fabbricazione di apparecchiature elettriche e apparecchi	314	3,7	-2,2
Fabbricazione di macchinari e altre apparecchiature	654	7,7	-3,8
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	34	0,4	-5,6
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	50	0,6	-5,7
Fabbricazione di mobili	1.409	16,6	-3,5
Altre industrie manifatturiere	483	5,7	-3,4
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine	663	7,8	4,1
<b>Totale manifatturiero</b>	<b>8.486</b>	<b>100,0</b>	<b>-2,2</b>

L'andamento degli addetti riflette la medesima dinamica decrescente delle imprese, ma con un calo leggermente più marcato pari allo -0,5%, ascrivibile principalmente al manifatturiero, mentre si salvano commercio e servizi, quest'ultimo addirittura in espansione. Nella provincia si contano 261.843 addetti alle localizzazioni,<sup>12</sup> concentrati per quasi un terzo nel manifatturiero (31,9% contro il 24,7% della Lombardia), che è secondo per occupazione nella provincia, preceduto solo dai servizi, a riprova della sua anima industriale tuttora forte.

La compagine imprenditoriale brianzola si caratterizza anche per la sua spiccata atomizzazione, come evidenzia la predominanza – tra le forme giuridiche – della più semplice ditta individuale, che raggruppa infatti oltre la metà del totale mentre le società di capitali appena il 28,8%. Nel 2020 queste ultime, più dinamiche già da qualche anno, sono in verità aumentate molto, tanto da guadagnare progressivamente peso, mentre le ditte individuali hanno mostrato qualche difficoltà facendo segnare una diminuzione del loro numero. Ancora in crisi le società di persone, proiettate verso un inarrestabile ridimensionamento, che le vede oggi rappresentare appena il 17,7% del totale, un'incidenza in calo di quasi 4 punti rispetto al 2014.

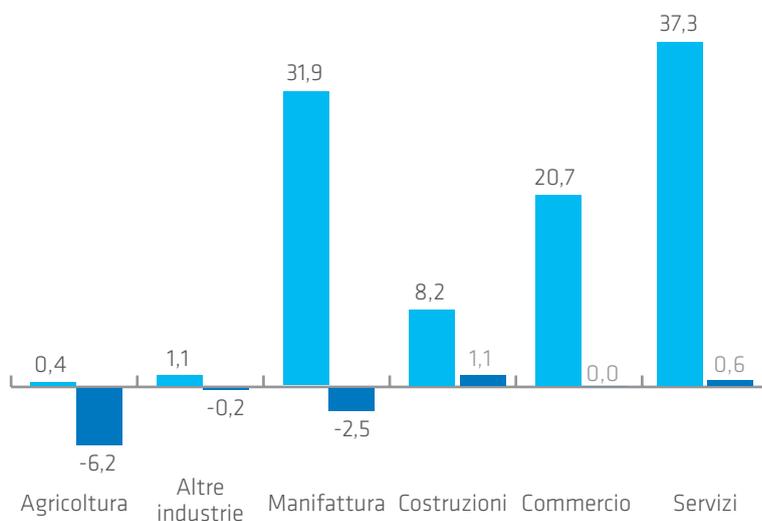
#### GRAFICO 6 – Addetti alle localizzazioni per settore nella provincia di Monza Brianza

(anno 2020 – valori percentuali)<sup>13</sup>

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

■ Var. % 2020/2019

■ Peso%



<sup>12</sup> Si veda la nota 5.

<sup>13</sup> Nel grafico non sono rappresentate le Imprese non classificate e le Organizzazioni e organismi extraterritoriali.

**TABELLA 12 – Imprese attive per forma giuridica nella provincia di Monza Brianza**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Forme giuridiche	Anno 2020		Variazioni % 2020/2019
	Valori assoluti	Pesi %	
Società di capitali	18.410	28,8	1,7
Società di persone	11.347	17,7	-2,8
Ditte individuali	33.031	51,7	-0,3
Altre forme	1.158	1,8	-2,4
<b>Totale</b>	<b>63.946</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,3</b>

La polverizzazione della struttura imprenditoriale brianzola si evince anche dalla diffusa presenza di imprese artigiane, che tradizionalmente si caratterizzano per la piccola dimensione (il 97% ha meno di 10 addetti). Il comparto è in difficoltà da qualche anno non solo in Brianza ma in tutta la regione, con andamenti sempre negativi o prossimi allo zero, perché più esposto alla competizione del mercato, soprattutto nei segmenti a più bassa qualificazione. Ciononostante, il 2020 non è stato così terribile per gli artigiani brianzoli, che infatti hanno sostanzialmente tenuto (-0,1% rispetto al 2019), facendo meglio di tutte le altre province lombarde (a eccezione di Milano, che si colloca in terreno positivo), alcune delle quali caratterizzate da flessioni molto decise, come Mantova e Sondrio.

Sono 22.291 le imprese artigiane in Brianza, oltre un terzo del totale generale, e sono specializzate principalmente nelle costruzioni e nei servizi, in particolare negli altri servizi sociali e personali. Nell'anno sono stati proprio questi due settori a registrare un incremento, consentendo così di limitare le perdite, vista soprattutto la netta flessione dell'industria manifatturiera (segnaliamo che il manifatturiero brianzolo è composto per il 61% da artigiani; le costruzioni per il 79%).

Se è vero che le imprese hanno mostrato una certa resilienza, non si può dire lo stesso per gli addetti, che invece sono stati interessati da una chiara diminuzione (-1,6%), inferiore tuttavia a quella registrata a livello lombardo (-3,1%) e nazionale (-2%). L'artigianato brianzolo conta 43mila addetti circa, l'8,5% del totale regionale, concentrati primariamente nella manifattura e nelle costruzioni, che insieme raggruppano il 65% del totale. La performance peggiore si deve proprio al manifatturiero, che ha così determinato l'andamento negativo complessivo, mentre tiene l'edilizia; in flessione anche i servizi.

Dal punto di vista della natura giuridica, le artigiane brianzole si distinguono per la schiacciante prevalenza delle ditte individuali (75,5% del totale); seguono le società di persone (17,7%) e infine quelle di capitali (6,7%), che rimangono una forma marginale, anche se crescono ogni anno a tassi molto sostenuti (+7% nel 2020).

**TABELLA 13 - Imprese artigiane e relativi addetti<sup>14</sup> nella provincia di Monza Brianza** (anno 2020 - valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Imprese		Addetti	
	Valori assoluti	Var. % 20/19	Valori assoluti	Var. % 20/19
Agricoltura, silvicoltura, pesca	43	-10,4	67	-17,3
Attività manifatturiere	5.152	-2,1	15.767	-3,2
Altre industrie	34	-5,6	140	-18,6
Costruzioni	9.239	0,9	12.335	0,2
Commercio	1.003	-0,2	2.564	-1,5
Servizi	6.815	0,2	12.346	-0,9
Imprese non classificate	5	-16,7	1	-80,0
<b>Totale</b>	<b>22.291</b>	<b>-0,1</b>	<b>43.220</b>	<b>-1,6</b>

Chiudiamo con un cenno alle diverse forme di imprenditoria.

Le imprese femminili sono una realtà importante anche nel contesto brianzolo, dove si contano quasi 12mila unità, pari al 18,5% del totale. In controtendenza rispetto all'andamento generale - ma in linea con il trend dell'ultimo quinquennio - si mostrano resilienti, sebbene la loro crescita sia stata decisamente più timida (+0,2%; era stato +2,3% nel 2019). Nonostante la crisi che sta interessando molti settori del terziario, è stato determinante il contributo dei servizi, dove tra l'altro opera la maggioranza di esse; in peggioramento invece il commercio, secondo settore per incidenza tra le femminili.

Le giovanili, meno pervasive nell'area con 5.476 unità, vedono ridursi invece la propria base (-1,1%), come accaduto in altri contesti geografici, quali la provincia di Milano e la stessa Lombardia, ma anche l'Italia nel suo insieme; una tendenza che segnala evidentemente le maggiori problematiche che ha incontrato una tipologia, in verità già in crisi da qualche anno, che opera soprattutto nel terziario, con un buon addensamento nel settore alloggio e ristorazione, fortemente penalizzato dai *lockdown* (-4,1% in Brianza nell'anno). In assoluta antitesi le straniere, che hanno registrato una grossa espansione (+5,2%), decisamente superiore alle aspettative, visto che migliora anche la performance del 2019 (+4,1%). Parliamo di oltre 7mila attività, l'11,5% del totale, che operano per la gran parte nell'edilizia, nel commercio e nei servizi, tutti settori in miglioramento su base annua. Sono imprese con controllo esercitato prevalentemente da cittadini extra-comunitari (78,6%); otto su dieci sono ditte

<sup>14</sup> Addetti alle sedi d'impresa.

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

individuali. Proprio con riferimento a queste ultime (5.912 unità), i principali Paesi d'origine dei titolari sono Marocco, Egitto e Cina, che insieme raggruppano oltre un terzo del totale; tra i comunitari prevale invece la Romania (15,6%), seguita dalla Germania, che ha un'incidenza decisamente inferiore (1,8%).

**TABELLA 14 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore nella provincia di Monza Brianza** (anno 2020 – valori assoluti e variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Imprese Giovanili		Imprese Femminili		Imprese Straniere	
	Valori assoluti	Var. % 20/19	Valori assoluti	Var. % 20/19	Valori assoluti	Var. % 20/19
Agricoltura, silvicoltura, pesca	59	-7,8	166	0,6	15	25,0
Industria	1.279	-5,7	1.762	-0,5	2.883	4,7
di cui						
Attività manifatturiere	326	-5,5	1.134	-1,2	489	4,3
Costruzioni	946	-5,7	605	1,3	2.392	4,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1.394	2,0	3.163	-1,8	1.938	5,2
Servizi	2.743	-0,2	6.764	1,3	2.515	5,6
Imprese non classificate	1	-50,0	5	-16,7	4	0,0
<b>Totale</b>	<b>5.476</b>	<b>-1,1</b>	<b>11.860</b>	<b>0,2</b>	<b>7.355</b>	<b>5,2</b>
<i>Peso % sul totale imprese</i>	8,6%	-	18,5%	-	11,5%	-

## LA PROVINCIA DI LODI

Il 2020 è stato un anno difficile per il Lodigiano sia sul fronte della nati-mortalità – come visto in apertura – sia relativamente alla consistenza del suo bacino imprenditoriale, che infatti ha sofferto una contrazione vicina al punto percentuale. D'altro canto, stiamo parlando di uno apparato produttivo fatto in prevalenza di micro-attività, di cui numerose artigiane, che notoriamente sono maggiormente esposte ai rovesci del mercato. La crisi economica innescata dal Covid-19 ha dunque colpito in maniera più dura in questo territorio rispetto a quanto rilevato nelle altre due province della Camera, anche perché veniva già da un triennio con segno negativo.

Sono 14.385 le imprese lodigiane attive al 31 dicembre 2020, in diminuzione di 124 unità rispetto al 2019, concentrate in maggioranza nel terziario, ma con una buona presenza industriale – tra costruzioni e manifattura – e una spiccata specializzazione agricola, che la distingue ampiamente nel panorama regionale.

Tutti settori che hanno sofferto in questo anno, con la sola eccezione dei servizi. Vediamoli nel dettaglio.

Il manifatturiero subisce il calo più pesante (-3%; 44 unità mancanti), allineandosi a quanto riportato nel resto del perimetro camerale e alla media regionale e proseguendo su una scia negativa che sta determinando una lenta erosione della sua base: basti pensare che dal 2017 la quota del settore sul totale si è ridotta di mezzo punto percentuale.

Al suo interno, rilevante la fabbricazione dei prodotti in metallo (esclusi macchinari), che rappresenta infatti oltre un quarto del manifatturiero locale e che, contrariamente all'andamento generale del settore, vede aumentare il numero di imprese, ribaltando così il trend calante che aveva caratterizzato l'ultimo triennio (in valori assoluti parliamo però solo di quattro aziende in più, ma è comunque un segnale di ottimismo).

Segue per importanza l'industria alimentare, vera eccellenza del territorio, famoso proprio per la qualità della sue produzioni enogastronomiche; anche in questo caso si deve rilevare la tenuta del settore, d'altronde uno dei pochi nel Paese a contenere l'impatto dei *lockdown*. Consistente anche la meccanica (7,2% della manifattura), che però subisce una contrazione nell'anno.

Sempre sul fronte industriale, va evidenziata la lieve flessione patita dalle costruzioni, terzo settore per numerosità con un quinto del totale, che torna al segno negativo dopo un 2019 di ripresa (considerate le dimensioni del contesto, si parla sempre di poche unità); un andamento opposto rispetto a quanto fatto rilevare da Milano e da Monza Brianza, ma anche dalla Lombardia nel suo insieme e dall'Italia. L'edilizia caratterizza fortemente il Lodigiano, con un'incidenza percentuale assai più elevata rispetto alle aree di confronto (grafico 7).

I servizi sono il primo comparto, con più di 5mila imprese attive, pari al 37% del totale; una quota inferiore sia a quella delle altre due province della Camera sia alla stessa Lombardia, segno di una zona dove sono ancora forti il settore primario e il secondario. Nell'anno si è registrata una variazione positiva del loro numero, grazie in particolare al buon andamento del terziario più avanzato, come l'ict, le attività professionali, scientifiche e tecniche e il noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese, ma fa bene anche la divisione trasporto e magazzinaggio. Al contrario l'alloggio e la ristorazione e le attività immobiliari, più rilevanti nella provincia per consistenza, denotano un certo affanno.

In evidente sofferenza il commercio, che subisce nell'anno la contrazione più corposa (-59 imprese che mancano all'appello), in linea con quanto visto nel resto della Camera di commercio e proseguendo su una china declinante cominciata già da qualche anno. Anche qui, si sviluppa in maniera significativa il commercio online, con 18 unità in più (+34,6%). Il comparto, ricordiamo, è il secondo per incidenza nell'area, con 3.368 unità, pari a quasi un quarto del totale.

Infine, certamente degna di nota è l'agricoltura lodigiana, che conta 1.254

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

aziende, pari all'8,7% del totale, un'incidenza superiore di oltre 3 punti rispetto alla Lombardia, che però va lentamente perdendo peso a causa di una costante fuoriuscita di operatori: anche nel 2020, si è assistito a una loro riduzione del 2,6% (-34 unità).

**TABELLA 15 – Imprese attive per settore nella provincia di Lodi**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Anno 2020		Variazioni% 2020/2019
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	1.254	8,7	-2,6
Estrazione di minerali da cave e miniere	7	0,0	16,7
Attività manifatturiere	1.405	9,8	-3,0
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore	40	0,3	-2,4
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	26	0,2	13,0
Costruzioni	2.955	20,5	-0,2
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	3.368	23,4	-1,7
Servizi	5.325	37,0	0,3
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	471	3,3	1,7
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	978	6,8	-0,8
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	316	2,2	1,6
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	423	2,9	0,0
<i>Attività immobiliari</i>	875	6,1	-0,8
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	489	3,4	5,8
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	552	3,8	0,7
<i>Istruzione</i>	49	0,3	-3,9
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	129	0,9	0,0
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento</i>	167	1,2	5,7
<i>Altre attività di servizi</i>	876	6,1	-2,5
Imprese non classificate	5	0,0	66,7
<b>Totale</b>	<b>14.385</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,9</b>

**TABELLA 16 – Imprese attive del settore manifatturiero nella provincia di Lodi**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori del manifatturiero	Anno 2020		Variazioni % 2020/2019
	Valori assoluti	Pesi %	
Industrie alimentari	115	8,2	0,9
Industria delle bevande	4	0,3	0,0
Industrie tessili	21	1,5	-12,5
Confezione di articoli di abbigliamento	63	4,5	-7,4
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	14	1,0	0,0
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	77	5,5	-7,2
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	12	0,9	-20,0
Stampa e riproduzione di supporti registrati	58	4,1	3,6
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione	2	0,1	0,0
Fabbricazione di prodotti chimici	24	1,7	-11,1
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base	4	0,3	33,3
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	58	4,1	0,0
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali	45	3,2	-10,0
Metallurgia	20	1,4	5,3
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari)	380	27,0	1,1
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottici	24	1,7	-11,1
Fabbricazione di apparecchiature elettriche	82	5,8	-3,5
Fabbricazione di macchinari e altre apparecchiature	101	7,2	-6,5
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	12	0,9	9,1
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	6	0,4	-14,3
Fabbricazione di mobili	46	3,3	-6,1
Altre industrie manifatturiere	89	6,3	-8,2
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine	148	10,5	-2,6
<b>Totale manifatturiero</b>	<b>1.405</b>	<b>100,0</b>	<b>-3,0</b>

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza



### GRAFICO 7 - Imprese attive per settore economico e aree territoriali

(anni 2020 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

- Agricoltura
- Manifattura
- Costruzioni
- Commercio
- Servizi
- Altre industrie

Sul piano occupazionale, sono più di 60mila gli addetti del Lodigiano, numero in calo dello 0,3% rispetto al 2019, il risultato migliore all'interno della circoscrizione camerale. L'apporto più rilevante in termini quantitativi proviene dal terziario (servizi e commercio), che impiega infatti quasi il 60% degli addetti; segue per rilevanza l'industria manifatturiera, a cui si deve un quarto del totale. Interessante il peso dell'agricoltura - che pure rimane minoritaria nel contesto locale rispetto agli altri settori - se confrontato con la media lombarda: 4,1% contro 1,6%.

Tutti i comparti mostrano una contrazione su base annua, fatta eccezione per i servizi che invece sono in espansione, grazie esclusivamente a trasporti e magazzinaggio, ICT e noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese.

**TABELLA 17 – Addetti alle localizzazioni<sup>15</sup> nella provincia di Lodi per settore**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Anno 2020		Variazioni % 2020/2019
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	2.456	4,1	-2,1
Estrazione di minerali da cave e miniere	19	0,0	46,2
Attività manifatturiere	15.544	25,8	-1,8
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore	337	0,6	4,7
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	430	0,7	16,2
Costruzioni	5.317	8,8	-1,1
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	10.087	16,7	-3,5
Servizi	25.948	43,1	1,6
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	<i>6.080</i>	<i>10,1</i>	<i>12,7</i>
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	<i>4.120</i>	<i>6,8</i>	<i>-5,3</i>
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>2.337</i>	<i>3,9</i>	<i>3,6</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>2.201</i>	<i>3,7</i>	<i>-2,0</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>495</i>	<i>0,8</i>	<i>-0,2</i>
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	<i>1.054</i>	<i>1,7</i>	<i>-3,7</i>
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	<i>4.380</i>	<i>7,3</i>	<i>0,5</i>
<i>Istruzione</i>	<i>413</i>	<i>0,7</i>	<i>-2,6</i>
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	<i>2.526</i>	<i>4,2</i>	<i>-0,7</i>
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento</i>	<i>304</i>	<i>0,5</i>	<i>-1,9</i>
<i>Altre attività di servizi</i>	<i>2.038</i>	<i>3,4</i>	<i>-1,7</i>
Imprese non classificate	97	0,2	361,9
<b>Totale</b>	<b>60.235</b>	<b>100,0</b>	<b>-0,3</b>

Un comparto determinante per lo scenario produttivo lodigiano è l'artigianato, che con 5.111 imprese operanti rappresenta il 35,5% del totale, una concentrazione tra le più elevate in Lombardia. Sul piano della performance, nel 2020 si è registrata una contrazione del loro numero pari all'1,4%, il risultato peggiore nella regione insieme a quello (identico) di Sondrio e di Mantova

<sup>15</sup> Si veda la nota 5.

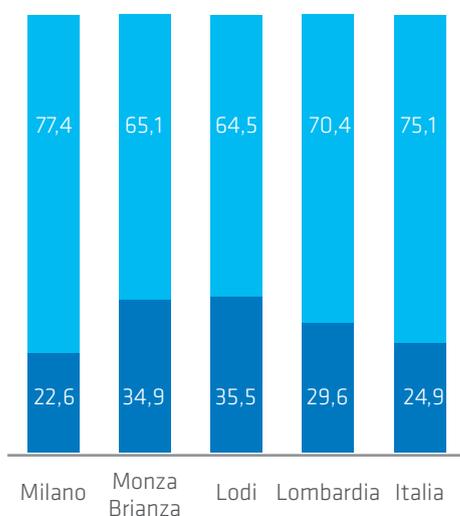
## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

(-3,4%). Il settore sta attraversando una fase difficile, che in realtà dura da tempo, tanto da aver registrato negli ultimi dieci anni variazioni percentuali sempre negative, seppur di intensità differenti. E se negli ultimi due anni si erano osservate diminuzioni di poco inferiori allo zero, il 2020 ha segnato un aggravamento, verosimilmente generato dalle difficoltà economiche legate alla pandemia.

Gli artigiani lodigiani sono prevalentemente attivi nelle costruzioni, dove opera infatti il 46,3% di essi (segnaliamo che l'80% del totale delle imprese edili locali è di tipo artigiano), seguono per numerosità i servizi e le attività manifatturiere. Tutti i settori citati fanno notare un bilancio in contrazione, con il risultato più pesante riportato dalla manifattura (-3,4%; -31 unità in valore assoluto).

Ricordiamo che le imprese artigiane sono principalmente realtà di piccola dimensione: il 97,1% ha meno di nove addetti (contro il 96,3% della media regionale) e l'80% ha la forma giuridica della ditta individuale.

Gli addetti del comparto sono poco meno di 10mila, in netta flessione su base annua, e sono occupati primariamente nelle costruzioni e nei servizi, che ne occupano infatti oltre il 64%; considerevole anche l'apporto del manifatturiere, con più di un quarto del totale.



**GRAFICO 8 - Distribuzione percentuale delle imprese artigiane per area geografica**

(anni 2020 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Imprese non artigiane  
Imprese artigiane

**TABELLA 18 – Imprese artigiane e relativi addetti<sup>16</sup> per settore nella provincia di Lodi** (anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Imprese		Addetti	
	Valori assoluti	Var. % 20/19	Valori assoluti	Var. % 20/19
Agricoltura, silvicoltura pesca	57	3,6	154	2,0
Attività manifatturiere	874	-3,4	2.570	-6,4
Altre industrie	10	0,0	21	5,0
Costruzioni	2.366	-0,6	3.028	-8,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	257	-1,9	769	-1,7
Servizi	1.545	-1,6	3.276	-1,4
di cui				
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	304	-0,3	514	-4,3
<i>Alloggio e ristorazione</i>	126	1,6	340	3,7
<i>Informazione e comunicazione</i>	40	11,1	67	4,7
<i>Attività immobiliari</i>	4	0,0	10	0,0
<i>Attività professionali, scientifiche</i>	55	-6,8	62	-18,4
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	278	-0,4	689	1,8
<i>Istruzione</i>	5	0,0	17	-5,6
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	2	-33,3	17	-19,0
<i>Attività artistiche, sportive</i>	21	5,0	28	3,7
<i>Altre attività di servizi</i>	710	-3,4	1.532	-2,0
Imprese non classificate	2	100,0	1	-
<b>Totale</b>	<b>5.111</b>	<b>-1,4</b>	<b>9.819</b>	<b>-5,1</b>

Chiudiamo con un cenno alle diverse popolazioni di imprese: le femminili, realtà che rimane significativa nel panorama lodigiano, con un quinto del totale, sebbene il 2020 le abbia trovate in difficoltà; le straniere, che invece continuano a espandersi anche in un anno così complicato, in linea con quanto visto negli altri territori qui analizzati; infine le giovanili, che confermano una tendenza pressoché generalizzata riportando una flessione.

<sup>16</sup> Addetti alle sedi d'impresa.

## 2. Le imprese tra crisi economica e resilienza

**TABELLA 19 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore nella provincia di Lodi**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Imprese Giovanili		Imprese Femminili		Imprese Straniere	
	Valori assoluti	Var. % 20/19	Valori assoluti	Var. % 20/19	Valori assoluti	Var. % 20/19
Agricoltura, silvicoltura, pesca	71	1,4	191	-2,1	12	0,0
Industria	296	-6,6	354	-0,6	997	1,0
di cui						
<i>Attività manifatturiere</i>	68	3,0	200	2,0	123	7,9
<i>Costruzioni</i>	228	-9,2	144	-3,4	872	0,1
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	330	-3,2	746	-2,4	450	3,9
Servizi	598	-2,6	1.508	-0,2	562	7,3
di cui						
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	31	10,7	36	5,9	87	20,8
<i>Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione</i>	164	-4,1	288	-3,4	199	7,6
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	28	3,7	62	-3,1	12	0,0
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	78	0,0	82	7,9	11	10,0
<i>Attività immobiliari</i>	31	3,3	166	0,6	17	0,0
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	49	11,4	116	12,6	25	8,7
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	77	-8,3	167	-1,2	121	2,5
<i>Altri servizi</i>	140	-7,9	591	-1,8	90	3,4
Imprese non classificate	-	-	1	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>1.295</b>	<b>-3,5</b>	<b>2.800</b>	<b>-0,9</b>	<b>2.021</b>	<b>3,3</b>
<i>Peso % sul totale imprese</i>	9%	-	19,5%	-	14%	-



# 3.

## Le traiettorie dell'interscambio estero

### IL CONTESTO INTERNAZIONALE

A metà dello scorso anno, quando si iniziavano a registrare i primi effetti della pandemia da Covid-19 sulle economie mondiali, la previsione (datata aprile 2020) del Fondo Monetario Internazionale indicava per il 2020 un calo stimato del PIL mondiale del 3%. Considerando la particolare incertezza che riguardava la seconda metà dell'anno, il bilancio a consuntivo (per quanto il dato sia ancora passibile di revisione) del -3,3% risulta quindi relativamente contenuto, grazie anche alle misure di sostegno all'economia messe in campo dai governi. Per quanto a inizio 2021 la crisi non si possa ancora dire superata, né dal punto di vista sanitario né da quello economico, le previsioni del Fondo Monetario Internazionale indicano un "rimbalzo" in positivo del Pil mondiale del 6% nell'anno in corso, che rallenterà al +4,4% nel 2022 (grafico 1). Se consideriamo però le ricadute sul commercio internazionale, che è l'oggetto di questo capitolo, l'impatto è stato maggiore. Se già nel 2019 gli scambi internazionali crescevano a una velocità significativamente inferiore a quella del Pil mondiale (+0,9% contro +2,8%), nel 2020 il calo è stato molto più intenso,

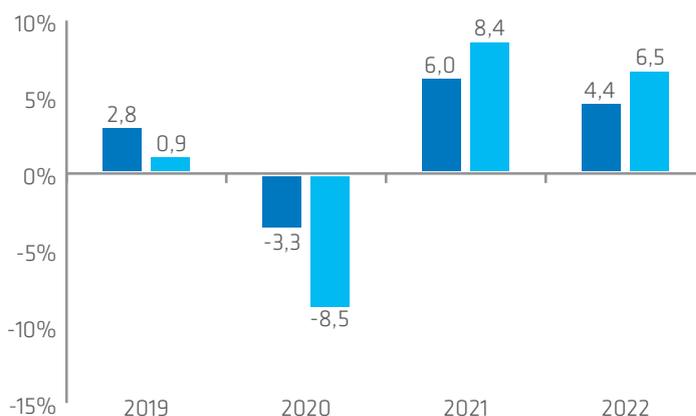
nell'ordine dell'8,5%. Due sono gli aspetti di relativo ottimismo: il primo è il fatto che, come per la dinamica del Pil, il bilancio finale del 2020 è risultato migliore delle previsioni fatte all'inizio della crisi pandemica (-11%); il secondo, è che si prevedono un forte recupero nel 2021 (+8,4%) e una crescita che si manterrà elevata anche nel 2022 (+6,5%). Da notare peraltro che il dato include – oltre al commercio di beni – anche quello di servizi, tra i quali il turismo, che è stato uno dei settori più colpiti a causa delle limitazioni agli spostamenti delle persone, particolarmente tra Paesi. È presto invece per capire se e quali effetti questa crisi potrà avere sull'economia mondiale in un periodo più lungo (al di là dello stop alla crescita del 2020) in termini di riorganizzazione delle catene produttive e anche di modalità lavorative, con la diffusione dello *smart working*. In questo momento in particolare due sono i settori che – per ragioni diverse – hanno incrementato i propri livelli produttivi: la farmaceutica (grazie alla produzione di vaccini) e l'elettronica, coinvolta però nella crisi dei chip che riguarda indirettamente anche altre produzioni manifatturiere, quali l'automotive.

### GRAFICO 1 – Prodotto interno lordo e commercio mondiale di beni e servizi

(anni 2019-2022<sup>1</sup> – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook, aprile 2021

■ Pil  
■ Commercio di beni e servizi



Consideriamo anche la dimensione geografica del fenomeno, dal momento che l'impatto della crisi, oltre a non essere omogeneo a livello di settori e di categorie coinvolte, non lo è neppure a livello di Paesi. Si osserva infatti una dinamica del Pil differente tra le economie avanzate (-4,7%) e quelle emergenti (-2,2%), mantenendo peraltro una differenza a favore di queste ultime preesistente la pandemia (grafico 2). Il medesimo *gap* si prevede rimanga anche nel 2021, con una crescita stimata del 5,1% per le economie avanzate, contro +6,7% per quelle emergenti. All'interno delle economie avanzate, gli Stati Uniti hanno subito una perdita inferiore a quella dei Paesi dell'Eurozona

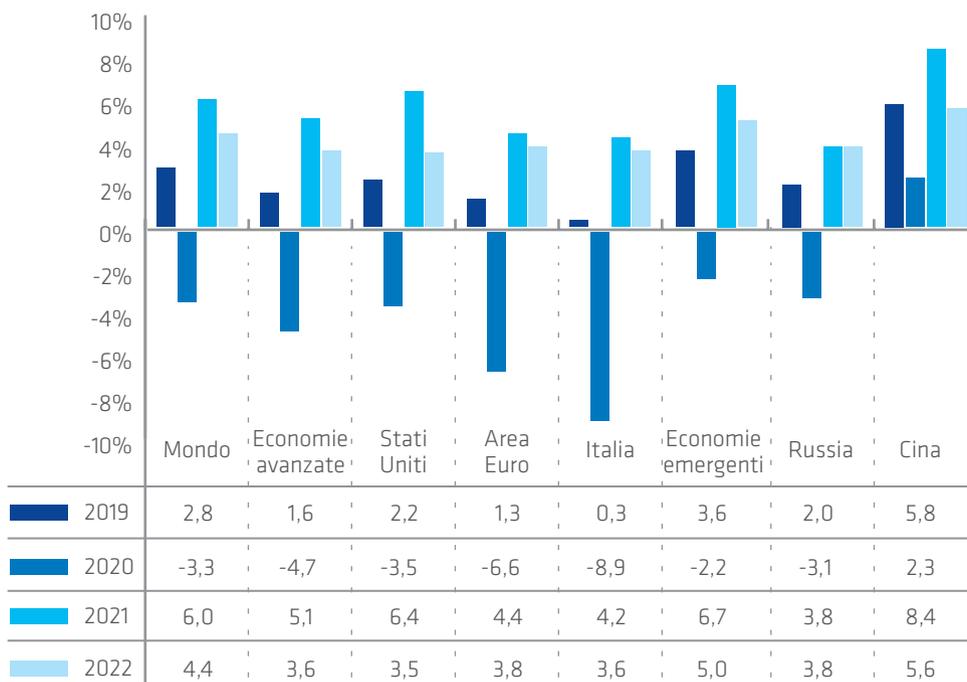
<sup>1</sup> Per gli anni 2021 e 2022 si tratta di previsioni.

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

(rispettivamente -3,5% e -6,6%) e anche per il 2021 le prospettive di recupero dell'economia americana sono incoraggianti, evidenziando una previsione di crescita migliore della media globale (+6,4%). La Cina, l'economia più dinamica nel decennio precedente la pandemia, è stata protagonista di una performance ancora migliore. Pur essendo il primo Paese colpito dal virus, risulta anche quello che ne è uscito meglio, registrando una crescita del Pil del 2,3% nel 2020; la maggiore dinamicità dell'economia cinese si conferma peraltro nelle previsioni per il 2021 (+8,4%) e per il 2022 (+5,6%). Nel caso dell'Italia, dal grafico emergono sia la stagnazione dell'economia precedente alla crisi pandemica (+0,3% nel 2019) sia l'impatto comparativamente maggiore della crisi stessa (-8,9% nel 2020), che la porta a essere il secondo peggior Paese UE per crescita del Pil, migliore solo della Spagna. Le previsioni del Fondo Monetario Internazionale per l'Italia indicano comunque una ripresa nel 2021 e 2022 che, in termini di crescita percentuale, si riavvicina alla media dei Paesi dell'Eurozona: per il 2021 si attende un +4,2% dell'Italia contro il +4,4% dello spazio monetario comune, mentre per il 2022 si tratta rispettivamente di +3,6% e +3,8%.

**GRAFICO 2 – Prodotto interno lordo per area geografica**  
(anni 2019-2022<sup>2</sup> – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Fondo Monetario Internazionale, World Economic Outlook, aprile 2021



<sup>2</sup> Per gli anni 2021 e 2022 si tratta di previsioni.

## **DAL CONTESTO NAZIONALE A QUELLO LOCALE**

Consideriamo ora qualche dato di maggiore dettaglio riguardo alla dinamica dei flussi del commercio con l'estero nazionale,<sup>3</sup> per spostarci poi all'analisi delle tre province afferenti alla Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi. Il bilancio italiano degli scambi con l'estero nel 2020 non si discosta molto dal valore medio mondiale, per cui la riduzione dei flussi in entrata e in uscita dal nostro Paese si colloca nell'ordine di grandezza del 10% circa in meno in termini di valore delle merci in transito rispetto al 2019, interrompendo un ciclo di crescita delle esportazioni durato quasi un decennio (tabella 1). Nel dettaglio, il dato pubblicato da Istat a consuntivo del 2020<sup>4</sup> è di 433 miliardi di euro di merci esportate, a fronte di poco meno di 370 miliardi di euro di merci importate, per un saldo commerciale positivo di circa 63 miliardi di euro. La variazione annua dell'export risulta del -9,7%, che tradotto in cifre significa oltre 46 miliardi in meno di merci esportate. L'anno della pandemia ha avuto un effetto maggiore sulle importazioni, per le quali si osserva una riduzione del 12,8%; è da segnalare peraltro che già nel 2019, mentre l'export italiano era cresciuto, per l'import si era osservata una riduzione. In tabella osserviamo anche la distribuzione dei flussi per macro-aree e soprattutto il diverso impatto in termini di dinamica. Il Nord-Ovest incide per il 37,5% dell'export e per il 42% dell'import nazionale: si tratta di oltre 160 miliardi di euro di esportazioni in valore assoluto; circa un terzo delle esportazioni proviene dalle regioni del Nord-Est (143 miliardi), poco meno del 20% dal Centro (80 miliardi), infine circa il 10% da Sud e Isole (43 miliardi di euro complessivamente). Il bilancio del 2020 è negativo per tutte le macro-aree italiane, particolarmente pesante per le Isole in termini percentuali, circa un terzo in meno rispetto al 2019 (-30,4% l'export e -31,3% l'import) a causa principalmente della netta riduzione dell'interscambio di prodotti derivati del petrolio, che hanno una forte incidenza sugli scambi con l'estero di Sardegna e Sicilia. Nelle regioni del Sud si osserva il calo dell'export più contenuto (-6,4%), mentre si sale progressivamente fino al -10,8% del Nord-Ovest, che ha perso quasi 20 miliardi di euro rispetto al 2019. La dinamica dell'import risulta vicina alla media nazionale sia per il Nord-Ovest (-12,4%) che per il Sud (-12,3%), mentre è significativamente migliore nell'Italia centrale (-3,8%) grazie alla rilevanza del comparto farmaceutico che – come vedremo – nel 2020 ha avuto un andamento anticiclico. A livello regionale, la Lombardia conserva il primato dell'export (114 miliardi di euro, 26,3% del totale nazionale), davanti a Emilia-Romagna (61 miliardi) e Veneto (60 miliardi); anche nel 2020 proviene

<sup>3</sup> I dati riportati nel presente capitolo sono tutti riferiti ai valori correnti in euro.

<sup>4</sup> Tale dato è da considerarsi provvisorio fino alla revisione effettuata da Istat in occasione della diffusione dei dati del terzo trimestre dell'anno.

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

da queste tre regioni più della metà (54,2%) delle esportazioni italiane. In termini di dinamica dell'export, il piccolo Molise, che incide solamente per lo 0,2% dei volumi nazionali, è l'unica regione a risultare in crescita (+26%). Contengono meglio le perdite Liguria (-0,7%) e Basilicata (-4,4%), all'estremo opposto si collocano Sicilia (-24,2%) e Sardegna (-40,6%). La Lombardia si trova in una posizione intermedia (-10,6%), meglio del Piemonte (-12,7%), ma peggio di Emilia-Romagna e Veneto (-8,2% entrambe). Poco più della metà (221 miliardi) delle esportazioni italiane è diretta a Paesi dell'Unione Europea; Asia e Americhe valgono invece circa 58 miliardi ciascuno. La riduzione dei flussi scambiati ha riguardato tutte le direttrici geografiche, dal -13,3% dell'Africa al -8,4% dell'America, passando per il -9,3% dell'Europa e il -12% dell'Asia. A livello settoriale, il comparto alimentare (39 miliardi di euro nel 2020) e quello farmaceutico (poco meno di 34 miliardi) sono gli unici in crescita sul 2019 (rispettivamente +1,9% e +3,8%). Tra i comparti che hanno sofferto maggiormente troviamo invece i prodotti petroliferi (-42%), l'abbigliamento (-19,5%), i macchinari (-12,5%) e i mezzi di trasporto (-11,8%).

#### TABELLA 1 – Interscambio estero per area geografica

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2020 (provvisorio)		Pesi % 2020		Var. % 2020/2019	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Milano	63.270.073.677	39.738.220.567	17,1	9,2	-10,0	-12,5
Monza Brianza	7.334.867.398	8.976.622.102	2,0	2,1	-5,4	-7,1
Lodi	6.214.789.566	3.461.322.670	1,7	0,8	-8,3	-3,9
<b>Mi-Lo-Mb</b>	<b>76.819.730.641</b>	<b>52.176.165.339</b>	<b>20,8</b>	<b>12,0</b>	<b>-9,5</b>	<b>-11,0</b>
Lombardia	119.415.693.690	114.021.793.413	32,3	26,3	-11,0	-10,6
Nord Ovest	155.561.196.314	162.587.221.984	42,0	37,5	-12,4	-10,8
Nord Est	88.501.419.134	143.600.304.004	23,9	33,1	-11,6	-8,2
Centro	72.081.066.789	80.066.822.651	19,5	18,5	-3,8	-8,5
Sud	27.643.296.151	32.486.027.327	7,5	7,5	-12,3	-6,4
Isole	15.788.050.722	10.554.816.679	4,3	2,4	-31,3	-30,4
Diverse o non specificate	10.394.378.719	4.264.114.383	2,8	1,0	-39,6	-4,2
Italia	369.969.407.829	433.559.307.028	100,0	100,0	-12,8	-9,7

Gli effetti della pandemia e delle sue misure di contenimento hanno riguardato anche gli scambi con l'estero di Milano, Monza e Lodi, seppure in misura diversa. Nel 2020 l'export delle tre province vale 52 miliardi di euro a fronte di

poco meno di 77 miliardi di euro di importazioni. I numeri per Milano sono di 39,7 miliardi di euro di export e di 63,2 miliardi di import, che la collocano al vertice della graduatoria delle province italiane; in particolare, le importazioni milanesi ammontano al 17,1% del totale nazionale (l'export si ferma al 9,2%). La Brianza ha esportato merci per poco meno di 9 miliardi di euro e importato per 7,3 miliardi; Lodi infine vale 3,4 miliardi di euro di export e 6,2 miliardi di import. In termini di dinamica è Milano ad avere la performance nettamente peggiore delle tre province: rispetto al 2019 l'export milanese ha perso il 12,5% (oltre 5 miliardi e mezzo in meno) e l'import il 10% (una perdita di 7 miliardi). Per Monza si registra un -7,1% dell'export, in valori assoluti una riduzione di 683 milioni di euro, e un calo più contenuto (-5,4%) dell'import. La provincia di Lodi infine è quella in cui la flessione delle esportazioni è risultata meno intensa (-3,9%, ovvero 142 milioni di euro in meno rispetto al 2019), mentre è più accentuato il calo dell'import (-8,3%). Si tratta di differenze rilevanti, che si spiegano almeno in parte con la diversa composizione settoriale degli scambi con l'estero delle tre province, come vedremo in dettaglio nelle sezioni dedicate a ciascuna.

### FIGURA 1 – Import ed export delle province lombarde

(anno 2020 – valori assoluti in miliardi di euro)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



Considerando la particolarità dell'anno 2020 e la diversa gradazione di misure di blocco alle attività economiche attuate a partire dalla fine di febbraio, vale probabilmente la pena osservare il dettaglio della dinamica di ciascun trimestre dell'anno, a confronto con i valori assoluti e con la dinamica dei

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

trimestri del 2019.<sup>5</sup> Il primo trimestre del 2020, nel quale ricade il mese di marzo e quindi l'inizio del *lockdown* nazionale, non risulta ancora toccato da fenomeni particolarmente evidenti, per quanto la dinamica sia lievemente negativa (tabella 2). La contrazione maggiore dell'export ha riguardato il secondo trimestre dell'anno, molto pronunciata soprattutto a Milano (-28,7%) e a Monza (-25,5%), meno a Lodi (-11,2%). La seconda metà dell'anno è stata caratterizzata, per le imprese milanesi, da flussi di export ancora in riduzione rispetto agli stessi periodi del 2019, seppure con graduale attenuazione delle perdite (-11,7% nel terzo trimestre e -8,6% nel quarto). In Brianza si è osservata una dinamica solo leggermente negativa nel terzo trimestre (-1,1%) e persino positiva nel quarto (+1,9%), per cui la riduzione annua dipende in larga misura dal dato negativo del secondo trimestre, sul quale hanno inciso sia il comparto dell'arredo che della meccanica. Ancora diversa infine la situazione del Lodigiano, dove esiste una componente ciclica dell'export che arriva al suo culmine nel quarto trimestre dell'anno, come si osserva anche per il 2019; a Lodi il terzo trimestre è risultato particolarmente negativo (-11,3%), in linea con il secondo; nel quarto trimestre si è invece registrata una crescita importante (+6,3%).

#### TABELLA 2 – Export per trimestre e area geografica

(anni 2019 -2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Periodi	Milano		Monza Brianza		Lodi	
	Valori assoluti	Var. % annue	Valori assoluti	Var. % annue	Valori assoluti	Var. % annue
2019-1° trim.	10.902.553.226	2,0	2.361.387.027	-11,9	729.062.136	-5,2
2019-2° trim.	11.640.469.426	5,3	2.488.325.453	-1,6	824.503.325	-1,0
2019-3° trim.	10.951.783.043	5,2	2.320.245.904	0,8	1.004.591.624	16,4
2019-4° trim.	11.897.966.498	2,4	2.490.209.420	1,1	1.045.262.516	-14,5
<b>Anno 2019</b>	<b>45.392.772.193</b>	<b>3,7</b>	<b>9.660.167.804</b>	<b>-3,2</b>	<b>3.603.419.601</b>	<b>-2,3</b>
2020-1° trim.	10.881.614.629	-0,2	2.289.608.755	-3,0	727.062.524	-0,3
2020-2° trim.	8.304.083.115	-28,7	1.855.007.164	-25,5	732.298.747	-11,2
2020-3° trim.	9.672.572.730	-11,7	2.295.254.522	-1,1	891.295.306	-11,3
2020-4° trim.	10.879.950.093	-8,6	2.536.751.661	1,9	1.110.666.093	6,3
<b>Anno 2020</b>	<b>39.738.220.567</b>	<b>-12,5</b>	<b>8.976.622.102</b>	<b>-7,1</b>	<b>3.461.322.670</b>	<b>-3,9</b>

<sup>5</sup> I dati del 2019 sono i numeri definitivi pubblicati da Istat, rivisti rispetto a quelli pubblicati nella scorsa edizione del Rapporto *Milano Produttiva*.

Consideriamo ora alcuni indicatori sintetici che misurano il grado di integrazione nei mercati internazionali delle economie delle nostre tre province a confronto con il valore italiano (tabella 3). Nel 2020 il tasso di apertura<sup>6</sup> si presenta in discesa rispetto al 2019 sia in Italia che nei tre territori qui considerati, per effetto di una riduzione dei volumi di scambio con l'estero maggiore di quanto non sia avvenuto per il valore aggiunto, specie a livello nazionale. In Italia il tasso è pari a 54,3 (da 56,4 nel 2019), mentre per l'area milanese allargata risulta pari a 72,7 (era 73,6 l'anno precedente); rimane dunque confermata la spiccata propensione all'apertura ai mercati esteri dei nostri territori. L'indicatore è scomponibile in due parti, che esprimono rispettivamente l'inclinazione all'import e all'export. Per quanto riguarda la propensione all'export, l'indicatore dell'area milanese allargata è quasi identico al valore nazionale (29,4 contro 29,3); al contrario, la propensione all'import di Milano, Monza e Lodi (43,3) risulta largamente maggiore di quella osservata a livello di media nazionale (25) e quasi invariata rispetto allo scorso anno, in particolare per effetto della forte rilevanza di Milano sull'import. L'ultimo indicatore presente in tabella è il tasso di copertura, che consiste semplicemente nel rapporto tra import ed export moltiplicato per 100. Un valore del tasso di copertura pari a 100 significa quindi esatta parità tra import ed export, un valore superiore esprime invece una prevalenza delle esportazioni sulle importazioni, il contrario per valori inferiori a 100. Nel 2020 il tasso assume un valore di 67,9 per le nostre tre province, indicando una preponderanza delle importazioni (l'eccezione è rappresentata da Monza), che si è accentuata rispetto al 2019, quando il valore era di 69,1. A livello nazionale – per contro – il tasso di copertura è del 117,2, che indica un rapporto favorevole alle esportazioni, cresciuto peraltro rispetto al valore di 113,2 osservato nel 2019.

---

<sup>6</sup> Il tasso di apertura equivale al rapporto percentuale tra il valore complessivo dell'interscambio commerciale e il valore aggiunto prodotto, da cui discendono rispettivamente la propensione all'import (data dal rapporto percentuale tra import e valore aggiunto), la propensione all'export (ossia il rapporto percentuale tra export e valore aggiunto) e il tasso di copertura (espresso dal rapporto percentuale tra export e import).

**TABELLA 3 – Tassi di apertura, propensione all'import e all'export e tasso di copertura in Italia e nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi**

(anni 2015-2020 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Anni	Milano – Monza Brianza – Lodi				Italia			
	Tasso di apertura	Propensione		Tasso di copertura	Tasso di apertura	Propensione		Tasso di copertura
		Import	Export			Import	Export	
2015	69,3	41,5	27,8	67,0	52,6	24,9	27,7	111,3
2016	67,6	40,1	27,5	68,6	51,6	24,2	27,4	113,5
2017	71,2	41,9	29,3	69,9	54,7	25,8	28,9	111,9
2018	73,3	43,4	29,9	69,0	56,1	26,8	29,3	109,2
2019	73,6	43,5	30,1	69,1	56,4	26,5	30,0	113,2
2020	72,7	43,3	29,4	67,9	54,3	25,0	29,3	117,2

## **MILANO**

Osserviamo ora più in dettaglio i dati disponibili per ciascuna delle tre province, per quanto riguarda sia la composizione settoriale degli scambi con l'estero del 2020 sia la distribuzione geografica. Iniziando dalla città metropolitana di Milano, i primi dati rilevanti riguardano lo spaccato settoriale dell'interscambio manifatturiero in base ai comparti individuati da Istat (tabella 4). I quattro maggiori comparti dell'export milanese sono rappresentati, in ordine decrescente, dai macchinari (6,6 miliardi di euro), dall'abbigliamento (6,3 miliardi), dalla farmaceutica (5,9 miliardi) e dalla chimica (5,2 miliardi); insieme valgono quasi i due terzi dell'export manifatturiero milanese (62,2%). Abbigliamento, farmaceutica e chimica sono peraltro i comparti che più contraddistinguono il profilo settoriale dell'export delle imprese milanesi: valgono infatti il 45,2% dell'export manifatturiero milanese, mentre incidono solamente per il 26,4% a livello nazionale. Scorrendo la graduatoria dell'export milanese, gli apparecchi elettrici valgono 2,9 miliardi di euro, i prodotti in metallo 2,5 miliardi e l'elettronica 2,4 miliardi. Con volumi inferiori ai 2 miliardi di euro di merci esportate nel 2020 si collocano la gomma-plastica, l'alimentare, la categoria residuale delle "altre attività manifatturiere" e i mezzi di trasporto; al di sotto del miliardo di euro infine si collocano solamente i comparti del legno e dei prodotti petroliferi. La composizione settoriale delle importazioni delle imprese milanesi risulta piuttosto differente. Il comparto più importante in termini di volumi di merci in arrivo dall'estero è quello dell'elettronica, che nel 2020 vale 12,5 miliardi di euro pari al 20,3% del totale dell'import

manifatturiero. Seguono per dimensioni gli approvvigionamenti di prodotti farmaceutici e della gomma-plastica, comparti che valgono circa 7,2 miliardi di euro ciascuno. Scendendo ancora troviamo i mezzi di trasporto (6,2 miliardi) e i macchinari (5,8 miliardi). Il saldo commerciale, ovvero la differenza tra esportazioni e importazioni, è negativo per tutti i comparti a eccezione dei macchinari e dell'abbigliamento.

L'osservazione della dinamica per comparto mette in evidenza come la riduzione dei rapporti con l'estero abbia avuto impatti generalmente negativi, ma di intensità estremamente diverse tra i vari settori; i motivi naturalmente possono essere i più disparati: dalle diverse misure restrittive che hanno riguardato le attività produttive nel nostro Paese, ai cambiamenti delle abitudini di consumo, fino ovviamente alle modifiche delle catene globali del valore e alle riduzioni della domanda di altri Paesi. A questo livello macro, l'unico comparto per cui l'export è cresciuto rispetto al 2019 è la farmaceutica: si tratta di un settore con una forte presenza nel milanese e in crescita già negli anni precedenti, che non ha visto interrotta la propria attività durante il lockdown di marzo e aprile; l'export segna +5,2% (circa 300 milioni di euro in più) e cresce anche l'import (+7,8%). L'alimentare è l'altro comparto che, come abbiamo visto, è cresciuto a livello nazionale; a Milano risulta invece in calo, seppure sia il settore che ha contenuto maggiormente le perdite (-2,6%). La dinamica dell'export della chimica è paragonabile a quella dell'alimentare (-3,4%), di poco peggiore quella degli apparecchi elettrici (-8%). I rimanenti comparti hanno subito una riduzione annua dell'export superiore al 10%. Le performance peggiori riguardano i mezzi di trasporto (-32,7%) e il ridotto segmento dei prodotti petroliferi (-28,2%). In termini di valori assoluti, il comparto dell'abbigliamento ha subito la perdita maggiore, circa 1,4 miliardi di esportazioni in meno rispetto al 2019 (-18,3%), seguito dai macchinari che hanno perso poco meno di un miliardo di euro (-12,8%). Per quanto riguarda gli approvvigionamenti di merci dall'estero, l'eccezione positiva come detto è stata la farmaceutica, i restanti comparti sono tutti in diminuzione. Per l'elettronica, il comparto più rilevante, si è trattato di una perdita di entità minima (-1,5%). Mezzi di trasporto (-25,9%) e prodotti petroliferi (-37,5%) sono i comparti che hanno subito le performance peggiori in termini percentuali, così come accade per l'export; nel caso dei mezzi di trasporto, l'import del milanese è diminuito di oltre 2 miliardi di euro rispetto al 2019. Da segnalare anche le perdite che riguardano i macchinari (835 milioni di euro in meno, -12,6%) e la categoria residuale delle "altre attività manifatturiere" (859 milioni di euro di perdita, -20,4%).

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 4 – Import-export nella provincia di Milano per classe merceologica**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2020 provvisorio		Pesi %		Var. % 2020/2019	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	2.717.389.928	1.566.129.729	4,4	4,1	-7,4	-2,6
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	4.576.389.065	6.338.789.972	7,5	16,5	-14,0	-18,3
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	646.588.131	519.207.900	1,1	1,3	-21,6	-14,4
Coke e prodotti petroliferi raffinati	257.080.607	159.846.679	0,4	0,4	-37,5	-28,2
Sostanze e prodotti chimici	7.195.557.607	5.164.483.207	11,7	13,4	-7,3	-3,4
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	7.225.277.128	5.883.173.993	11,8	15,3	7,8	5,2
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2.016.523.129	1.665.154.542	3,3	4,3	-8,5	-10,5
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	4.044.774.567	2.552.345.184	6,6	6,6	-13,6	-17,0
Computer, apparecchi elettronici e ottici	12.463.945.034	2.420.732.450	20,3	6,3	-1,5	-10,7
Apparecchi elettrici	4.936.263.050	2.897.694.323	8,0	7,5	-7,3	-8,0
Macchinari e apparecchi n.c.a.	5.779.586.597	6.561.255.812	9,4	17,1	-12,6	-12,8
Mezzi di trasporto	6.164.953.373	1.124.868.383	10,0	2,9	-25,9	-32,7
Prodotti delle altre attività manifatturiere	3.349.227.192	1.626.020.546	5,5	4,2	-20,4	-24,1
<b>Totale manifatturiero</b>	<b>61.373.555.408</b>	<b>38.479.702.720</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-9,7</b>	<b>-11,1</b>

È possibile analizzare l'interscambio con l'estero delle imprese milanesi a un maggior livello di dettaglio settoriale, mettendo in evidenza sia le specializzazioni produttive del territorio, sia i diversi effetti della pandemia; in particolare, nella tabella 5 sono dettagliati i primi trenta gruppi Ateco per export nel 2020 della Città Metropolitana di Milano.

**TABELLA 5 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Milano** (anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var. % 20/19
1	Medicinali e preparati farmaceutici	5.096.526.194	12,8	7,3
2	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	2.722.272.738	6,9	-15,8
3	Altre macchine di impiego generale	2.390.316.304	6,0	-9,5
4	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	2.293.651.612	5,8	2,9
5	Macchine di impiego generale	2.102.769.555	5,3	-14,2
6	Altre macchine per impieghi speciali	1.604.314.988	4,0	-13,9
7	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	1.452.455.804	3,7	-3,2
8	Cuoio conciato e lavorato; articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; pellicce preparate e tinte	1.435.498.138	3,6	-25,8
9	Saponi e detersivi, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	1.152.009.723	2,9	-16,0
10	Altri prodotti chimici	1.070.961.488	2,7	8,9
<b>Totale gruppo 1</b>		<b>21.320.776.544</b>	<b>53,7</b>	<b>-7,1</b>
11	Calzature	1.066.124.187	2,7	-18,8
12	Articoli in materie plastiche	897.102.448	2,3	-9,0
13	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	791.705.036	2,0	-16,3
14	Prodotti farmaceutici di base	786.647.799	2,0	-6,7
15	Altri prodotti in metallo	675.679.660	1,7	-19,2
16	Computer e unità periferiche	644.715.472	1,6	-9,2
17	Apparecchiature per le telecomunicazioni	559.866.232	1,4	-7,1
18	Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	532.638.235	1,3	-60,2
19	Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; pietre preziose lavorate	523.096.153	1,3	-34,6
20	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	488.874.649	1,2	-9,9
<b>Totale gruppo 2</b>		<b>6.966.449.871</b>	<b>17,5</b>	<b>-21,9</b>
21	Pitture, vernici e smalti, inchiostri da stampa e adesivi sintetici (mastici)	474.964.670	1,2	-8,8
22	Apparecchiature di cablaggio	464.239.627	1,2	-19,0
23	Strumenti e forniture mediche e dentistiche	462.777.784	1,2	-15,6
24	Altri prodotti tessili	453.721.777	1,1	-2,9
25	Altri prodotti alimentari	438.721.529	1,1	3,1
26	Apparecchi per uso domestico	438.322.395	1,1	-1,0
27	Autoveicoli	434.133.354	1,1	-46,8
28	Mobili	408.277.865	1,0	-20,8
29	Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	385.305.603	1,0	-21,6
30	Articoli di maglieria	376.745.474	0,9	-13,8
<b>Totale gruppo 3</b>		<b>4.337.210.078</b>	<b>10,9</b>	<b>-17,2</b>

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

Le prime dieci voci ammontano nel complesso a ben 21,3 miliardi di euro, oltre la metà (53,7%) dell'export provinciale. La prima posizione in graduatoria è occupata dai prodotti farmaceutici, per un valore di 5 miliardi di euro circa di esportazioni da parte delle imprese milanesi, in crescita del 7,3% sul 2019. Nonostante la flessione dell'export del comparto chimico nel complesso, troviamo due voci in crescita tra le prime dieci (prodotti chimici di base +2,9% e altri prodotti chimici +8,9%), mentre sono in forte calo saponi, profumi e cosmetici (-16%). Gli articoli di abbigliamento occupano la seconda posizione per valori assoluti delle esportazioni (2,7 miliardi di euro), ma sono allo stesso tempo tra quelli più in difficoltà (-15,8%), insieme agli articoli in cuoio e pelle (-25,8%). Le restanti voci fanno riferimento a comparti della meccanica e soffrono tutte di una dinamica negativa, dai motori (-3,2%) alle macchine di impiego generale (-14,2%). Il secondo gruppo di dieci prodotti vale complessivamente quasi 7 miliardi di euro di export per le imprese milanesi; tutti risultano in calo sul 2019, per un complessivo -21,9%. L'export di calzature vale più di un miliardo di euro e mostra una flessione analoga a quella degli articoli di abbigliamento e pelletteria (-18,8%). Computer e apparecchi per telecomunicazioni sono una tipologia di prodotti che ha visto una domanda in crescita durante la pandemia, ciononostante l'export da parte delle imprese milanesi si è ridotto (rispettivamente -9,2% e -7,1%). Piuttosto rilevante in termini percentuali il calo degli articoli di gioielleria (-34,6%). Nel terzo gruppo infine troviamo un insieme di prodotti che incidono per il 10,9% sull'export di Milano. La voce residuale degli "altri prodotti alimentari" risulta l'unica in crescita (+3,1%), mentre l'export di autoveicoli è tra quelli che - all'opposto - hanno sofferto maggiormente, riducendosi di quasi la metà (-46,8%); in pesante difficoltà anche l'export di mobili (-20,8%), di macchine per la formatura dei metalli (-21,6%) e di apparecchiature di cablaggio (-19%).

### La distribuzione nel mondo

In termini geografici, la tabella 6 illustra la distribuzione dell'import e dell'export di Milano per continente e per macro-aree all'interno dei continenti, dettagliando i valori assoluti e le variazioni rispetto al 2019. L'Europa nel complesso è meta di poco più della metà (55,2% ovvero 21,9 miliardi di euro) delle esportazioni milanesi del 2020. Poco più di un terzo (36,8%) riguarda i Paesi dell'Unione Europea, tra cui a partire dal 2020 nelle statistiche di Istat non è più incluso il Regno Unito. La Svizzera è il mercato europeo extra-UE più importante per Milano, ben 3,6 miliardi di euro di esportazioni (9% del totale), seguita proprio dal Regno Unito (1,2 miliardi). La dinamica dei mercati europei nel complesso è risultata identica alla media provinciale (-12,5%), con poca differenza tra il complesso dei Paesi UE (-12,2%) e i restanti mercati del continente (-13,1%). Tra questi ultimi, in particolare flessione sia il Regno

Unito (-21,4%) che la Russia (-22,9%). La direttrice asiatica incide per il 23,3% dell'export delle imprese milanesi del 2020, in cifre oltre 9 miliardi di euro. Anche gli scambi con l'Asia hanno risentito negativamente degli effetti della pandemia: il dato complessivo del continente è del -13,2%, di poco peggiore della media provinciale; da segnalare che tutte le macro-aree e i principali Paesi dettagliati in tabella risultano in negativo. Ben 6,4 miliardi di euro sono diretti in Asia Orientale (-12,4%) di cui 2,2 miliardi in Cina (in calo del -7,1%) e altrettanti verso le quattro "tigri" asiatiche, tra le quali osserviamo una forte flessione di Hong Kong (-28,7%) e un dato più incoraggiante invece della Corea del Sud (-3,1%), un mercato di circa un miliardo di euro per le imprese milanesi. I Paesi del Medio Oriente sono meta di 2 miliardi di euro di export, per una dinamica negativa del -14,3%. L'Asia Centrale infine è meta di quasi 790 milioni di euro di merci provenienti da Milano (-16,2%), di cui 536 milioni diretti in India (-13,5%). Circa 6,5 miliardi è il valore delle esportazioni milanesi in America nel 2020, il 16,3% del totale provinciale; di questi, ben 4,7 miliardi sono diretti negli Stati Uniti, mentre solamente 1,3 miliardi di euro riguardano la parte centro-meridionale del continente. La dinamica complessiva è negativa, ma il calo è relativamente contenuto (-5,6%); il mercato degli Stati Uniti è uno di quelli che ha retto meglio (-1,3%), mentre il Brasile risulta in forte crescita (+15,3%, dovuta in particolare a prodotti chimici e farmaceutici). Rimangono poco rilevanti per le imprese milanesi Africa e Oceania, che insieme raggiungono il 5,1% dell'export della provincia (2 miliardi di euro in tutto). L'impatto della pandemia peraltro è stato superiore alla media provinciale, si tratta di un -17% nei confronti dell'Africa e addirittura -41,5% per l'Oceania. La distribuzione geografica degli approvvigionamenti di merci del milanese è più sbilanciata nei confronti dell'Europa, da cui provengono il 74,8% delle importazioni del 2020, oltre 47 miliardi di euro; gran parte di questi flussi riguarda Paesi UE, solamente 5,6 miliardi di euro proviene da Paesi europei non-UE. Provengono dall'Asia quasi il 20% delle importazioni milanesi: si tratta di 12,3 miliardi di euro dei quali quasi esattamente la metà (6,1 miliardi) proviene dalla sola Cina. Nel resto del mondo, dal continente americano provengono 2,7 miliardi di euro di merci (4,3%), dall'Africa 791 milioni (1,3%). La dinamica negativa caratterizza gran parte delle direttrici geografiche, pur con qualche eccezione. Le importazioni dall'Europa in primo luogo si sono ridotte dell'11,3% (-11% per la sola Unione Europea). Nei confronti dell'Asia invece la flessione è risultata di entità inferiore (-5,2%); le importazioni dalla Cina in particolare sono calate solamente dello 0,6%, mentre da alcuni mercati di minori dimensioni si osservano persino degli incrementi, in particolare si tratta di India (+8,1%) e Giappone (+3,5%). Se consideriamo il saldo commerciale tra export e import, è fortemente negativo nei confronti dell'Europa, da cui Milano importa più del doppio di quanto esporta, è negativo verso l'Asia di circa 3 miliardi di euro, positivo invece verso l'America.

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 6 – Import-export nella provincia di Milano per area geografica**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2020 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2020/2019	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
<b>Europa</b>	<b>47.356.178.645</b>	<b>21.935.354.904</b>	<b>74,8</b>	<b>55,2</b>	<b>-11,3</b>	<b>-12,5</b>
Unione europea 27	41.789.182.825	14.643.355.385	66,0	36,8	-11,0	-12,2
Paesi europei non UE	5.566.995.820	7.291.999.519	8,8	18,4	-13,9	-13,1
<i>Regno Unito</i>	<i>1.401.614.754</i>	<i>1.253.445.877</i>	<i>2,2</i>	<i>3,2</i>	<i>-19,9</i>	<i>-21,4</i>
<i>Svizzera</i>	<i>2.105.013.394</i>	<i>3.576.069.041</i>	<i>3,3</i>	<i>9,0</i>	<i>-16,2</i>	<i>-8,7</i>
<i>Turchia</i>	<i>1.063.865.373</i>	<i>836.450.332</i>	<i>1,7</i>	<i>2,1</i>	<i>-3,4</i>	<i>-6,5</i>
<i>Russia</i>	<i>636.034.296</i>	<i>868.518.544</i>	<i>1,0</i>	<i>2,2</i>	<i>-13,1</i>	<i>-22,9</i>
<b>America</b>	<b>2.730.045.289</b>	<b>6.495.974.287</b>	<b>4,3</b>	<b>16,3</b>	<b>-9,8</b>	<b>-5,6</b>
America Settentrionale	1.904.387.658	5.174.536.041	3,0	13,0	-12,7	-4,4
<i>Stati Uniti</i>	<i>1.846.863.780</i>	<i>4.737.053.322</i>	<i>2,9</i>	<i>11,9</i>	<i>-10,4</i>	<i>-1,3</i>
America Centro-Meridionale	825.657.631	1.321.438.246	1,3	3,3	-2,3	-10,2
<i>Brasile</i>	<i>165.553.934</i>	<i>526.524.697</i>	<i>0,3</i>	<i>1,3</i>	<i>-10,6</i>	<i>15,3</i>
<b>Asia</b>	<b>12.346.091.899</b>	<b>9.262.895.236</b>	<b>19,5</b>	<b>23,3</b>	<b>-5,2</b>	<b>-13,2</b>
Medio Oriente	306.352.817	2.061.171.855	0,5	5,2	-16,3	-14,3
Asia Centrale	964.749.952	788.757.689	1,5	2,0	1,9	-16,2
<i>India</i>	<i>809.783.029</i>	<i>536.280.964</i>	<i>1,3</i>	<i>1,3</i>	<i>8,1</i>	<i>-13,5</i>
Asia Orientale	11.074.989.130	6.412.965.692	17,5	16,1	-5,4	-12,4
<i>Cina</i>	<i>6.149.591.046</i>	<i>2.200.228.953</i>	<i>9,7</i>	<i>5,5</i>	<i>-0,6</i>	<i>-7,1</i>
<i>Giappone</i>	<i>976.664.649</i>	<i>1.258.331.795</i>	<i>1,5</i>	<i>3,2</i>	<i>3,5</i>	<i>-13,7</i>
NIEs	1.490.327.335	2.244.614.831	2,4	5,6	-22,6	-14,7
<i>Singapore</i>	<i>37.051.365</i>	<i>247.174.153</i>	<i>0,1</i>	<i>0,6</i>	<i>-29,9</i>	<i>-10,3</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>1.014.837.421</i>	<i>1.028.960.315</i>	<i>1,6</i>	<i>2,6</i>	<i>-27,8</i>	<i>-3,1</i>
<i>Taiwan</i>	<i>346.285.732</i>	<i>186.863.337</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>-8,3</i>	<i>-5,2</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>92.152.817</i>	<i>781.617.026</i>	<i>0,1</i>	<i>2,0</i>	<i>3,5</i>	<i>-28,7</i>
<b>Africa</b>	<b>791.388.518</b>	<b>1.447.171.950</b>	<b>1,3</b>	<b>3,6</b>	<b>-2,5</b>	<b>-17,0</b>
Africa Settentrionale	468.540.771	928.991.709	0,7	2,3	10,2	-15,0
Altri Paesi africani	322.847.747	518.180.241	0,5	1,3	-16,4	-20,4
<b>Oceania e altri territori</b>	<b>46.369.326</b>	<b>596.824.190</b>	<b>0,1</b>	<b>1,5</b>	<b>-24,2</b>	<b>-41,5</b>
<b>Totale Mondo</b>	<b>63.270.073.677</b>	<b>39.738.220.567</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-10,0</b>	<b>-12,5</b>

Possiamo osservare ora il dettaglio dei rapporti commerciali delle imprese milanesi nel 2020 per singolo Paese, considerando i primi trenta mercati più rilevanti per valore delle merci esportate e importate (tabella 7). Nella graduatoria dell'export troviamo dieci Paesi verso i quali le imprese milanesi hanno esportato merci per un valore di almeno un miliardo di euro. Tra questi, quattro sono Paesi UE, due sono Paesi europei fuori dal mercato comune e quattro sono Paesi extraeuropei. Tutti risultano in calo, tranne i Paesi Bassi (+2,7%, grazie a buone performance di chimica ed elettronica). Il primo mercato è quello degli Stati Uniti (4,7 miliardi di euro, quasi il 12% del totale), che come abbiamo visto ha sofferto meno di altri nel 2020 (-1,3%). Il bilancio dell'anno è invece negativo per i Paesi che seguono in graduatoria, ovvero in ordine decrescente Svizzera (-8,7%), Germania (-10,6%) e Francia (-16,7%). La Cina occupa il quinto posto con 2,2 miliardi di euro di esportazioni e nonostante sia stata una delle economie che meglio ha retto nell'anno appena concluso, il dato dell'export milanese segna un calo (-7,1%). Alcuni mercati hanno visto una riduzione delle esportazioni superiore al 20% su base annua; in ordine decrescente per dimensione si tratta di Regno Unito (1,2 miliardi di euro, -21,4%), Russia (-22,9%), Hong Kong (-28,7%), Canada (-28,7%) e Messico (-22,2%). Al contrario, gli unici mercati della graduatoria a risultare in espansione sono, oltre ai citati Paesi Bassi, il vicino Belgio (+22,8%) e il Brasile (+15,3%). Scorrendo la graduatoria oltre la decima posizione, emerge nuovamente la presenza di molti mercati extraeuropei. Hong Kong (781 milioni) ed Emirati Arabi Uniti (599 milioni) sono i maggiori mercati asiatici dopo Cina e Corea del Sud; più distanziata a quota 411 milioni di euro di export, l'Arabia Saudita è tra i mercati di sbocco delle imprese milanesi che ha retto meglio l'impatto della pandemia (-0,7%). Scorrendo ancora la graduatoria troviamo l'Australia (332 milioni) e infine l'Egitto, primo partner commerciale di Milano nel continente africano (327 milioni).

La graduatoria dell'import per Paesi mette in evidenza una distribuzione diversa da quella dell'export, in particolare si osserva una maggiore concentrazione in un ridotto numero di mercati. Nel dettaglio, più della metà (52%) dell'import milanese del 2020 proviene da soli quattro Paesi: il primo di questi è la Germania (12,6 miliardi di euro), seguita da Paesi Bassi (8,3 miliardi), Cina (6,1 miliardi) e Francia (5,7 miliardi). Per i Paesi Bassi, come per l'export, si osserva una dinamica di crescita (+2,4%), gli approvvigionamenti dalla Cina sono leggermente calati (-0,6%), gli altri due mercati infine si sono pesantemente ridimensionati (Germania -12,7% e Francia -23,7%). Tutti i restanti Paesi da cui Milano ha importato per oltre un miliardo di euro nel 2020 risultano in calo, dal -2,9% della Repubblica Ceca fino al -27,8% della Corea del Sud. Poco sotto la soglia del miliardo di euro osserviamo invece in crescita le importazioni provenienti da Giappone (+3,5%) e Irlanda (+4,6%).

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 7 – Primi trenta Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni nella provincia di Milano**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2020 (provvisorio)	Var. % 20/19			2020 (provvisorio)	Var. % 20/19
1	Germania	12.632.735.555	-12,7	1	Stati Uniti	4.737.053.322	-1,3
2	Paesi Bassi	8.346.228.855	2,4	2	Svizzera	3.576.069.041	-8,7
3	Cina	6.149.591.046	-0,6	3	Germania	3.084.473.508	-10,6
4	Francia	5.760.387.646	-23,7	4	Francia	2.975.185.043	-16,7
5	Spagna	3.038.643.052	-15,7	5	Cina	2.200.228.953	-7,1
6	Belgio	2.967.489.239	-11,3	6	Spagna	1.435.665.170	-12,8
7	Svizzera	2.105.013.394	-16,2	7	Giappone	1.258.331.795	-13,7
8	Stati Uniti	1.846.863.780	-10,4	8	Regno Unito	1.253.445.877	-21,4
9	Repubblica Ceca	1.429.128.898	-2,9	9	Paesi Bassi	1.049.224.440	2,7
10	Regno Unito	1.401.614.754	-19,9	10	Corea del Sud	1.028.960.315	-3,1
11	Vietnam	1.355.968.764	-8,5	11	Russia	868.518.544	-22,9
12	Polonia	1.102.212.437	-9,5	12	Belgio	862.437.483	22,8
13	Turchia	1.063.865.373	-3,4	13	Turchia	836.450.332	-6,5
14	Corea del Sud	1.014.837.421	-27,8	14	Polonia	796.968.759	-9,2
15	Giappone	976.664.649	3,5	15	Hong Kong	781.617.026	-28,7
16	Irlanda	937.043.557	4,6	16	Emirati Arabi Uniti	599.138.127	-9,1
17	Ungheria	898.004.235	-7,3	17	India	536.280.964	-13,5
18	Slovacchia	837.578.898	-14,9	18	Brasile	526.524.697	15,3
19	India	809.783.029	8,1	19	Romania	473.661.401	-11,0
20	Austria	719.225.295	-10,5	20	Austria	450.168.703	-12,6
21	Svezia	667.076.422	-8,1	21	Canada	437.469.167	-28,7
22	Russia	636.034.296	-13,1	22	Grecia	412.037.887	-5,7
23	Danimarca	572.074.391	-14,9	23	Arabia Saudita	411.831.812	-0,7
24	Grecia	449.046.639	-3,9	24	Repubblica Ceca	395.638.936	-9,4
25	Thailandia	385.516.012	-7,6	25	Australia	332.608.462	-5,5
26	Taiwan	346.285.732	-8,3	26	Egitto	327.401.726	-10,3
27	Romania	344.582.594	29,1	27	Portogallo	324.080.150	-5,2
28	Malaysia	296.978.010	-5,3	28	Messico	318.510.372	-22,2
29	Indonesia	251.805.399	2,8	29	Israele	312.111.943	-13,0
30	Finlandia	228.316.587	16,6	30	Ungheria	292.155.018	-13,2

L'ultima elaborazione di questa sezione riguarda l'incrocio tra il dato settoriale e quello geografico, ovvero la composizione settoriale dei primi tre Paesi dell'export milanese (tabella 9) e viceversa la destinazione dei primi tre comparti (tabella 8). La farmaceutica risulta nettamente il segmento più rilevante dell'export diretto negli Stati Uniti (1,3 miliardi di euro, 29,2%) e in Svizzera (36,8%) ed è al quarto posto in Germania (12,3%). Nei confronti degli Stati Uniti, Milano esporta anche macchinari (788 milioni), prodotti di abbigliamento (16,5%) e prodotti chimici (10,1%). Il mercato svizzero risulta invece rilevante per due merceologie specifiche: farmaceutica ed elettronica, che pesano infatti per oltre metà delle esportazioni milanesi; seguono a una certa distanza abbigliamento, macchinari e prodotti chimici. In Germania la prima voce dell'export milanese è costituita dai macchinari (530 milioni), a seguire la chimica (476 milioni) e i prodotti in metallo (398 milioni). Considerando invece i mercati di sbocco dei principali comparti dell'export milanese, gli Stati Uniti risultano al primo posto per quanto riguarda tanto i macchinari (788 milioni di euro, il 12% del comparto) quanto l'abbigliamento (771 milioni, 12,2%) e la farmaceutica (1,4 miliardi, 23,2%). La graduatoria del comparto dei macchinari continua con Germania (530 milioni) e Cina (368 milioni). L'abbigliamento si caratterizza per una forte presenza di mercati extra-europei: dopo gli Stati Uniti troviamo infatti Corea del Sud e Cina, mentre la Francia è l'unico Paese europeo tra i primi cinque. La farmaceutica risulta il settore per il quale si osserva una maggiore concentrazione verso poche destinazioni: oltre il 40% raggiunge infatti Stati Uniti e Svizzera soltanto.

**TABELLA 8 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni nella provincia di Milano**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Macchinari e apparecchi n.c.a.			Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori			Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici		
Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %
Stati Uniti	788.626.768	12,0	Stati Uniti	771.235.557	12,2	Stati Uniti	1.365.602.081	23,2
Germania	530.756.931	8,1	Corea del Sud	645.708.672	10,2	Svizzera	1.273.005.204	21,6
Cina	368.234.373	5,6	Cina	613.046.624	9,7	Cina	401.626.982	6,8
Francia	345.755.045	5,3	Francia	579.725.956	9,1	Germania	371.436.192	6,3
Svizzera	216.476.993	3,3	Giappone	538.193.595	8,5	Giappone	314.092.050	5,3

**TABELLA 9 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni nella provincia di Milano** (anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2020 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
<b>Stati Uniti</b>		
Farmaceutica	1.365.602.081	29,2
Macchinari	788.626.768	16,9
Tessile e abbigliamento	771.235.557	16,5
Chimica	471.032.962	10,1
Apparecchi elettrici	313.672.378	6,7
<b>Svizzera</b>		
Farmaceutica	1.273.005.204	36,8
Elettronica e ottica	643.515.366	18,6
Tessile e abbigliamento	269.752.034	7,8
Macchinari	216.476.993	6,3
Chimica	182.930.597	5,3
<b>Germania</b>		
Macchinari	530.756.931	17,6
Chimica	476.209.723	15,8
Prodotti in metallo	398.301.619	13,2
Farmaceutica	371.436.192	12,3
Apparecchi elettrici	307.940.946	10,2

## **MONZA BRIANZA**

L'export manifatturiero delle imprese della Brianza nel 2020 è stato di 8,7 miliardi di euro a fronte di 7,2 miliardi di euro di import. Il dettaglio per comparto ci permette di osservare più da vicino sia la composizione dei flussi che la dinamica (tabella 10). I primi due comparti dell'export fanno parte della filiera della meccanica, si tratta nello specifico dei prodotti in metallo che valgono il 18,9% dell'export manifatturiero brianzolo (1,6 miliardi di euro) e dei macchinari (15,7%, in cifre circa 1,4 miliardi). Il terzo comparto più grande per dimensioni è la chimica, che vale 1,2 miliardi di euro di export per la Brianza nel 2020 (13,7%). L'elettronica è un altro settore importante dell'export di

Monza: per il 2020 si tratta di 933 milioni di euro di merci esportate; segue la categoria residuale delle "altre attività manifatturiere", che include l'export di mobili, con circa 870 milioni (10% del totale). Oltre il mezzo miliardo di euro si collocano i comparti della farmaceutica e della gomma-plastica, rispettivamente attorno ai 750 e 650 milioni di euro di esportazioni. Valgono meno del 5% dell'export manifatturiero provinciale infine gli apparecchi elettrici (404 milioni) e l'abbigliamento (367 milioni). Per quanto riguarda le importazioni di merci dall'estero delle imprese brianzole, il comparto maggiore è quello dei prodotti chimici: valgono quasi 1,1 miliardi di euro, il 15,3% dell'import provinciale complessivo. Come la chimica, anche la farmaceutica è più rilevante nella composizione dell'import di quanto lo sia in quella dell'export, per un ammontare di 925 milioni, il 12,9% del totale provinciale. Su valori simili troviamo anche i comparti dei prodotti in metallo (poco meno di 950 milioni) e dei macchinari (920 milioni); poco distante si colloca il comparto dell'elettronica (quasi 880 milioni di euro). Il saldo commerciale tra esportazioni e importazioni è positivo per la maggior parte dei comparti, in particolare macchinari, prodotti in metallo e altre attività manifatturiere; i comparti che presentano un saldo negativo di maggiore entità sono gli apparecchi elettrici, la farmaceutica e l'alimentare.

Se consideriamo la dinamica, l'anno della pandemia ha avuto effetto praticamente su tutti i comparti. Come per Milano, l'eccezione in positivo è rappresentata dalla farmaceutica. L'export di prodotti farmaceutici è aumentato del 16,1% rispetto al 2019 (circa 100 milioni di euro in più), l'import del 25,6% (circa 180 milioni in valori assoluti). Riguardo le esportazioni, tutti i restanti comparti hanno chiuso l'anno segnando una diminuzione rispetto al 2019. In termini percentuali, l'elettronica ha contenuto i danni in un -2,4%; all'opposto, la riduzione più forte è stata quella subita dall'abbigliamento (-21,6%). Per quanto riguarda la meccanica, i prodotti in metallo hanno perso il 6,6%, molto peggiore invece il dato relativo ai macchinari (-16,6%). Chimica e gomma-plastica sono stati tra i comparti per cui la flessione dell'export è risultata meno intensa, rispettivamente -6,6% e -6,7%; simile anche la dinamica degli apparecchi elettrici (-6%). Riguardo la dinamica delle importazioni, si segnala una crescita, oltre che per la farmaceutica, anche dei macchinari, una variazione positiva di piccola entità (+1,2%) tuttavia rilevante a fronte della dinamica complessiva.<sup>7</sup> Per contro, il calo più pesante in termini percentuali è stato quello dei prodotti in metallo (-21,7%); sono risultate al di sotto della media provinciale anche le performance dell'elettronica (-8%) e della chimica (-7,8%).

<sup>7</sup> Risultano in crescita anche i prodotti petroliferi (+48,3%), che tuttavia costituiscono solamente lo 0,1% dell'import manifatturiero.

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 10 – Import-export della provincia di Monza Brianza per classe merceologica** (anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2020 provvisorio		Pesi %		Var. % 20/19	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	358.509.152	123.861.100	5,0	1,4	-0,6	-14,8
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	405.909.755	367.310.371	5,7	4,2	-7,8	-21,6
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	223.130.521	190.280.867	3,1	2,2	-14,1	-11,2
Coke e prodotti petroliferi raffinati	3.797.513	727.785	0,1	0,0	48,3	-18,3
Sostanze e prodotti chimici	1.096.095.452	1.201.433.730	15,3	13,7	-7,8	-6,6
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	925.014.495	750.733.316	12,9	8,6	25,6	16,1
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	359.848.265	649.793.474	5,0	7,4	-4,3	-6,7
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	948.225.508	1.656.639.510	13,2	18,9	-21,7	-6,6
Computer, apparecchi elettronici e ottici	878.814.710	933.420.709	12,2	10,7	-8,0	-2,4
Apparecchi elettrici	526.933.391	404.175.015	7,3	4,6	-7,7	-6,0
Macchinari e apparecchi n.c.a.	919.816.673	1.369.820.131	12,8	15,7	1,2	-16,6
Mezzi di trasporto	172.356.109	223.742.484	2,4	2,6	-14,0	-10,9
Prodotti delle altre attività manifatturiere	357.922.956	871.697.751	5,0	10,0	-14,4	-8,4
<b>Totale manifatturiero</b>	<b>7.176.374.500</b>	<b>8.743.636.243</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,9</b>	<b>-7,6</b>

Possiamo osservare a questo punto un maggior dettaglio delle esportazioni della Brianza per prodotto, considerando la classificazione più specifica resa disponibile da Istat a livello provinciale; in tabella compaiono i primi trenta gruppi Ateco per valore delle esportazioni nel 2020 (tabella 11). I primi dieci prodotti da soli ammontano a circa 5 miliardi di euro di export, più della metà (55,9%) del totale provinciale. La prima posizione è occupata dai mobili, con 771 milioni di euro di esportazioni; la dinamica del settore è negativa (-9,1%) in un anno che ha visto peraltro la cancellazione del Salone del Mobile milanese, un evento che tradizionalmente rappresenta un'importante vetrina anche per l'estero. In termini di dinamica, i prodotti dalla performance peggiore risultano quelli in metallo (-17,6%) e quelli chimici di base (-13,4%). All'opposto, l'export di medicinali e prodotti farmaceutici è cresciuto su base annua di oltre un terzo (+36,7%) e vale 424 milioni di euro nel 2020; in crescita anche la voce dei metalli di base preziosi e non ferrosi (+19,4%).

**TABELLA 11 – Primi trenta prodotti esportati della provincia di Monza Brianza** (anno 2020 – valori in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var.% 20/19
1	Mobili	771.264.100	8,6	-9,1
2	Altri prodotti in metallo	595.440.795	6,6	-17,6
3	Componenti elettronici e schede elettroniche	582.304.350	6,5	-0,5
4	Macchine di impiego generale	490.372.931	5,5	-8,0
5	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	464.834.404	5,2	19,4
6	Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	462.818.298	5,2	-8,0
7	Articoli in materie plastiche	462.806.707	5,2	-7,7
8	Medicinali e preparati farmaceutici	424.036.609	4,7	36,7
9	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	388.027.544	4,3	-13,4
10	Altre macchine di impiego generale	372.615.299	4,2	-8,2
<b>Totale gruppo 1</b>		<b>5.014.521.037</b>	<b>55,9</b>	<b>-4,4</b>
11	Altre macchine per impieghi speciali	332.076.169	3,7	-24,0
12	Prodotti farmaceutici di base	326.696.707	3,6	-2,9
13	Altri prodotti chimici	250.148.886	2,8	10,6
14	Articoli di coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta	214.032.443	2,4	-19,8
15	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	177.691.431	2,0	-5,8
16	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	157.721.914	1,8	-29,3
17	Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	157.195.911	1,8	-36,2
18	Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio	143.649.866	1,6	-5,5
19	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	124.836.935	1,4	-14,2
20	Apparecchi per uso domestico	112.044.624	1,2	25,7
<b>Totale gruppo 2</b>		<b>1.996.094.886</b>	<b>22,2</b>	<b>-13,6</b>
21	Altri prodotti tessili	111.510.524	1,2	-12,3
22	Rifiuti	110.815.225	1,2	7,5
23	Vetro e prodotti in vetro	106.850.176	1,2	0,4
24	Prodotti della siderurgia	98.295.502	1,1	-9,8
25	Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	80.298.485	0,9	-19,3
26	Computer e unità periferiche	78.717.643	0,9	7,2
27	Prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	75.046.828	0,8	-14,2
28	Apparecchiature per illuminazione	74.320.300	0,8	-19,5
29	Mezzi di trasporto n.c.a.	69.264.567	0,8	-8,1
30	Pasta-carta, carta e cartone	57.786.686	0,6	-9,0
<b>Totale gruppo 3</b>		<b>862.905.936</b>	<b>9,6</b>	<b>-7,9</b>

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

La terza posizione della graduatoria è occupata dai componenti elettronici (582 milioni di euro), relativamente stabili rispetto al 2019 (-0,5%). Per quanto riguarda la meccanica, in calo l'export delle macchine di impiego generale (-8%, valgono 490 milioni nel 2020) e della voce residuale delle "altre macchine di impiego generale" (-8,2%). La graduatoria è completata dagli articoli in materie plastiche e da saponi e detersivi, due voci che valgono ciascuna circa 463 milioni di euro, entrambe in calo (rispettivamente -7,7% e -8%). La seconda decina di prodotti vale complessivamente poco meno di 2 miliardi di euro di esportazioni, il 22,2% del totale provinciale. Compaiono in graduatoria gli articoli di abbigliamento, tra i prodotti maggiormente in calo (-29,3%, valgono 157 milioni di euro nel 2020); su volumi di scambi simili troviamo le macchine per la formatura dei metalli, a loro volta un prodotto in forte calo di export (-36,2%). Vale oltre 320 milioni di euro l'export dei prodotti farmaceutici di base, che a dispetto della tendenza positiva del comparto risultano in calo (-2,9%). Le uniche voci in espansione in questo secondo gruppo risultano essere la categoria residuale degli "altri prodotti chimici" (+10,6%) e degli apparecchi per uso domestico (+25,7%). L'ultimo gruppo vale il 9,6% dell'export brianzolo, circa 860 milioni di euro. Al suo interno troviamo in calo i mezzi di trasporto (-8,1%) e le parti e accessori per autoveicoli (-19,3%), in crescita i computer (+7,2%) e un prodotto non propriamente definibile come tale, ovvero i rifiuti (+7,5%).

### La distribuzione nel mondo

Passiamo a considerare la distribuzione geografica dei flussi commerciali da e per l'estero delle imprese della Brianza, iniziando dall'osservazione a livello di continente e macro-area (tabella 12). Quasi esattamente i due terzi (66,4%) dell'export monzese nel 2020 sono diretti in Europa, si tratta di poco meno di 6 miliardi di euro di merci. Circa 4,4 miliardi (poco meno della metà del totale) riguardano Paesi facenti parte dell'Unione Europea, i restanti 1,6 miliardi Paesi europei non-UE, tra i quali dal 2020 risulta incluso il Regno Unito. Rispetto alla variazione complessiva dell'export (-7,1%) l'Europa si colloca poco al di sotto (-7,5%); il calo è da attribuire principalmente ai mercati dell'UE (-9,4%), per contro la dinamica dei rimanenti Paesi è negativa ma contenuta (-1,6%), grazie in particolare a un aumento dei flussi verso la Svizzera (+11,5%). Il continente asiatico vale poco meno di 1,8 miliardi di euro per le imprese brianzole, quasi il 20% del totale. In termini di dinamica, l'export verso l'Asia si è ridotto rispetto al 2019 ma ha perso solamente il 2,7%. Sono stati i mercati più lontani dell'Asia Orientale a reggere meglio l'impatto (-0,7%), in particolare si osserva una forte crescita dell'export brianzolo in Cina (+15%), per flussi complessivi di 337 milioni di euro, il 3,8% del totale provinciale. Risultano peggiori le performance del Medio Oriente (-4%) e dell'Asia Centrale (-16,6%).

Verso il continente americano è diretto il 10,2% dell'export provinciale, oltre 910 milioni di euro. Gli effetti della pandemia sono stati particolarmente rilevanti (-11,5%) sia nei confronti dei Paesi della parte centro-settentrionale del continente (-10,9%), che della parte meridionale (-13,3%). Sono diretti in Africa infine merci per circa 290 milioni di euro, il 3,2% del totale provinciale, calati del 6,1% rispetto al 2019.

Riguardo alla distribuzione geografica dell'import, emerge una larga prevalenza dei Paesi europei come mercati di approvvigionamento della Brianza, il 72,1% del valore dei flussi in entrata nel 2020 per un ammontare di 5,3 miliardi di euro, la gran parte dei quali (4,3 miliardi) riferita a Paesi dell'Unione. A confronto con il 2019, l'import dall'Europa risulta in calo (-4,1%) per effetto delle minori importazioni da Paesi non UE (-23,1%), mentre le merci provenienti da Paesi UE sono in leggero incremento (+1,3%). Gli acquisti di merci dall'Asia valgono circa 1,6 miliardi di euro per le imprese brianzole, il 21,7% del totale; la variazione annua è peggiore di quella osservata per l'Europa, si tratta di un -10,8%. Tale variazione è dovuta in particolare alla riduzione dell'import dalla Cina (-10%), che da sola rileva per la metà dei flussi dell'intero continente. Si osserva un calo delle importazioni anche nei confronti di altri mercati dell'estremo oriente, quali Taiwan (-31,7%), Corea del Sud (-30,1%) e Giappone (-9,7%). Il restante 6% circa delle importazioni proviene da America, Africa e Oceania; gran parte di questi flussi riguarda gli Stati Uniti (371 milioni di euro), in crescita su base annua (+2,9%). Per quanto riguarda il saldo tra esportazioni e importazioni della Brianza, risulta positivo nei confronti di tutti i continenti. Nei confronti dell'Europa, l'export supera l'import di 666 milioni di euro, che si riducono però a soli 10 milioni considerando la sola UE; riguardo l'America, la Brianza esporta più del doppio di quanto importa. Infine nei confronti dell'Asia, la differenza è positiva per 168 milioni, ma risulta negativa (-195 milioni) verso l'Asia Orientale.

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 12 – Import-export della provincia di Monza Brianza per area geografica**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2020 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 20/19	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
<b>Europa</b>	<b>5.290.410.891</b>	<b>5.956.416.992</b>	<b>72,1</b>	<b>66,4</b>	<b>-4,1</b>	<b>-7,5</b>
Unione europea 27	4.358.430.348	4.368.541.071	59,4	48,7	1,3	-9,4
Paesi europei non UE	931.980.543	1.587.875.921	12,7	17,7	-23,1	-1,6
<i>Regno Unito</i>	<i>132.595.433</i>	<i>357.034.607</i>	<i>1,8</i>	<i>4,0</i>	<i>-23,5</i>	<i>-7,2</i>
<i>Svizzera</i>	<i>586.148.983</i>	<i>812.823.446</i>	<i>8,0</i>	<i>9,1</i>	<i>-27,8</i>	<i>11,5</i>
<i>Turchia</i>	<i>138.762.300</i>	<i>148.862.230</i>	<i>1,9</i>	<i>1,7</i>	<i>-11,7</i>	<i>-10,0</i>
<i>Russia</i>	<i>39.697.307</i>	<i>151.162.700</i>	<i>0,5</i>	<i>1,7</i>	<i>9,6</i>	<i>-9,2</i>
<b>America</b>	<b>411.367.721</b>	<b>911.804.558</b>	<b>5,6</b>	<b>10,2</b>	<b>1,3</b>	<b>-11,5</b>
America Settentrionale	387.846.610	674.226.533	5,3	7,5	1,8	-10,9
<i>Stati Uniti</i>	<i>371.437.998</i>	<i>612.929.172</i>	<i>5,1</i>	<i>6,8</i>	<i>2,9</i>	<i>-10,7</i>
America Centro-Meridionale	23.521.111	237.578.025	0,3	2,6	-5,2	-13,3
<i>Brasile</i>	<i>10.869.602</i>	<i>86.828.946</i>	<i>0,1</i>	<i>1,0</i>	<i>76,8</i>	<i>-11,6</i>
<b>Asia</b>	<b>1.592.072.512</b>	<b>1.760.365.652</b>	<b>21,7</b>	<b>19,6</b>	<b>-10,8</b>	<b>-2,7</b>
Medio Oriente	27.200.367	378.694.933	0,4	4,2	20,8	-4,0
Asia Centrale	112.782.909	124.142.763	1,5	1,4	0,7	-16,6
<i>India</i>	<i>84.568.838</i>	<i>83.219.881</i>	<i>1,2</i>	<i>0,9</i>	<i>2,3</i>	<i>-23,0</i>
Asia Orientale	1.452.089.236	1.257.527.956	19,8	14,0	-12,0	-0,7
<i>Cina</i>	<i>784.419.974</i>	<i>337.467.286</i>	<i>10,7</i>	<i>3,8</i>	<i>-10,0</i>	<i>15,0</i>
<i>Giappone</i>	<i>107.202.276</i>	<i>77.029.623</i>	<i>1,5</i>	<i>0,9</i>	<i>-9,7</i>	<i>-0,3</i>
NIEs	290.961.880	490.597.196	4,0	5,5	-22,3	-12,6
<i>Singapore</i>	<i>94.601.787</i>	<i>211.656.755</i>	<i>1,3</i>	<i>2,4</i>	<i>4,5</i>	<i>-19,1</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>91.469.433</i>	<i>128.458.099</i>	<i>1,2</i>	<i>1,4</i>	<i>-30,1</i>	<i>-10,6</i>
<i>Taiwan</i>	<i>101.775.586</i>	<i>76.929.891</i>	<i>1,4</i>	<i>0,9</i>	<i>-31,7</i>	<i>23,4</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>3.115.074</i>	<i>73.552.451</i>	<i>0,0</i>	<i>0,8</i>	<i>-24,0</i>	<i>-21,5</i>
<b>Africa</b>	<b>35.674.408</b>	<b>290.677.825</b>	<b>0,5</b>	<b>3,2</b>	<b>-25,7</b>	<b>-6,1</b>
Africa Settentrionale	24.170.511	195.099.269	0,3	2,2	-18,3	-2,1
Altri Paesi africani	11.503.897	95.578.556	0,2	1,1	-37,6	-13,4
<b>Oceania e altri territori</b>	<b>5.341.866</b>	<b>57.357.075</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>13,1</b>	<b>-22,0</b>
<b>Totale Mondo</b>	<b>7.334.867.398</b>	<b>8.976.622.102</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,4</b>	<b>-7,1</b>

È possibile ora passare a esaminare il dettaglio per singolo Paese dei rapporti con l'estero della Brianza, osservando i primi venti mercati per import ed export nel 2020 (tabella 13). La Germania occupa la prima posizione di entrambe le graduatorie, con 1,2 miliardi di euro di export (13,8% del totale) e 1,3 miliardi di import (18,5%); gli effetti delle restrizioni alle attività economiche dovute alla pandemia si sono fatti sentire in particolare sulle esportazioni (-14%), mentre le importazioni hanno subito una riduzione di entità minore (-2,1%). Al secondo posto per export si colloca la Svizzera (813 milioni), uno dei Paesi che risulta in forte crescita (+11,5%), grazie all'apporto di farmaceutica e meccanica. Rispetto allo scorso anno retrocede in terza posizione la Francia, che vale per la Brianza poco meno di 800 milioni di euro, ridotti del 12% su base annua. Il primo mercato fuori dall'Europa è costituito dagli Stati Uniti, che occupano la quarta posizione (613 milioni di euro) e hanno perso il 10,7% in un anno; tra i primi dieci mercati per export troviamo la Cina al settimo posto, a quota 337 milioni, che risulta il Paese contraddistinto dalla più forte espansione; quindi Singapore in decima posizione, tra quelli però maggiormente in calo (-19,1%). A eccezione della Cina, gli unici mercati in crescita sono Paesi europei (oltre alla Svizzera si osservano Paesi Bassi, Belgio e Svezia). Per quanto riguarda le importazioni, il secondo mercato più importante è rappresentato dalla Cina (784 milioni di euro, -10% rispetto al 2019), seguono i Paesi Bassi, che risultano il Paese in graduatoria che è cresciuto di più (+25,8%). Da segnalare incrementi rilevanti anche delle merci provenienti da Belgio (+15,3%) e Austria (+17,7%). In forte calo invece l'import dalla Svizzera, che occupa il quarto posto complessivo (-27,8%); scorrendo la graduatoria, si osservano riduzioni superiori al 20% anche per Polonia (-21,9%), Regno Unito (-23,5%), Taiwan (-31,7%) e Corea del Sud (-30,1%).

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 13 – Primi venti Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni della provincia di Monza Brianza**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2020 (provvisorio)	Var. % 20/19			2020 (provvisorio)	Var. % 20/19
1	Germania	1.353.746.138	-2,1	1	Germania	1.237.759.010	-14,0
2	Cina	784.419.974	-10,0	2	Svizzera	812.823.446	11,5
3	Paesi Bassi	617.245.058	25,8	3	Francia	799.416.492	-12,0
4	Svizzera	586.148.983	-27,8	4	Stati Uniti	612.929.172	-10,7
5	Francia	547.643.980	-11,3	5	Spagna	400.579.250	-8,0
6	Belgio	403.277.345	15,3	6	Regno Unito	357.034.607	-7,2
7	Stati Uniti	371.437.998	2,9	7	Cina	337.467.286	15,0
8	Spagna	324.563.170	0,5	8	Paesi Bassi	261.239.846	1,5
9	Austria	183.061.131	17,7	9	Polonia	257.097.498	-7,6
10	Polonia	166.598.365	-21,9	10	Singapore	211.656.755	-19,1
11	Svezia	157.346.694	3,4	11	Belgio	202.560.007	4,1
12	Turchia	138.762.300	-11,7	12	Austria	153.965.615	-3,0
13	Regno Unito	132.595.433	-23,5	13	Russia	151.162.700	-9,2
14	Giappone	107.202.276	-9,7	14	Turchia	148.862.230	-10,0
15	Taiwan	101.775.586	-31,7	15	Svezia	143.103.437	11,0
16	Repubblica Ceca	97.172.853	-9,9	16	Malaysia	138.795.470	-8,6
17	Singapore	94.601.787	4,5	17	Corea del Sud	128.458.099	-10,6
18	Corea del Sud	91.469.433	-30,1	18	Repubblica Ceca	112.627.941	-19,3
19	Ungheria	91.148.964	-2,3	19	Emirati Arabi Uniti	102.072.974	-20,9
20	Thailandia	90.687.927	-9,4	20	Romania	95.889.030	-22,0

Concludiamo la sezione dedicata ai dati di Monza con l'incrocio tra settori e Paesi, dettagliando quali sono i settori dell'export provinciale nei primi tre Paesi per export, e viceversa i mercati di sbocco dei tre principali comparti (tabelle 14 e 15). Per quanto riguarda il primo incrocio, osserviamo che i prodotti in metallo sono il comparto più importante dell'export brianzolo per tutti e tre i maggiori Paesi, arrivando a superare la metà delle esportazioni dirette in Svizzera (quasi 420 milioni), mentre risultano circa un quarto delle esportazioni verso Germania e Francia. Nel mercato tedesco, il più importante per la Brianza, hanno rilevanza anche le esportazioni del comparto della chimica

(159 milioni), dei macchinari (156 milioni), di farmaceutica e gomma-plastica. Nei confronti della Svizzera, oltre ai prodotti in metallo è presente un importante flusso di merci del comparto farmaceutico (103 milioni di euro), mentre nessun altro comparto supera il 10% dei flussi verso il Paese. Nel caso della Francia invece troviamo al secondo posto la voce degli “altri prodotti”, che comprende principalmente i mobili e vale circa 100 milioni di euro; seguono poco al di sopra dei 90 milioni macchinari e gomma-plastica, mentre la farmaceutica non è presente tra i primi cinque comparti. Se consideriamo l’export dei prodotti in metallo per Paese, più della metà è destinato proprio ai tre mercati di sbocco più importanti della provincia, in ordine decrescente Svizzera (25,3% del totale del comparto), Germania (20,3%) e Francia (11,3%). Per quanto riguarda i macchinari si osserva una maggiore dispersione tra i Paesi raggiunti e la presenza di alcuni Paesi al di fuori dell’Europa; dopo la Germania infatti si collocano Stati Uniti al secondo posto (133 milioni) e Cina al terzo (106 milioni). Nel comparto della chimica, la Germania è ancora il primo partner commerciale, in seconda posizione si inserisce la Spagna, mentre il primo mercato extraeuropeo è quello degli Stati Uniti, al quarto posto complessivo.

**TABELLA 14 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni della provincia di Monza Brianza**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Metalli di base e prodotti in metallo			Macchinari e apparecchi n.c.a.			Sostanze e prodotti chimici		
Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %
Svizzera	418.920.444	25,3	Germania	155.861.488	11,4	Germania	159.108.634	13,2
Germania	336.825.131	20,3	Stati Uniti	132.919.860	9,7	Spagna	94.166.710	7,8
Francia	186.412.381	11,3	Cina	105.796.195	7,7	Francia	77.683.864	6,5
Polonia	66.665.163	4,0	Francia	94.482.764	6,9	Stati Uniti	71.531.909	6,0
Regno Unito	63.681.883	3,8	Regno Unito	59.699.814	4,4	Regno Unito	62.792.587	5,2

**TABELLA 15 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni della provincia di Monza Brianza**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2020 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
<b>Germania</b>		
Prodotti in metallo	336.825.131	27,5
Chimica	159.108.634	13,0
Macchinari	155.861.488	12,7
Farmaceutica	146.574.671	12,0
Gomma-plastica	130.365.257	10,6
<b>Svizzera</b>		
Prodotti in metallo	418.920.444	55,5
Farmaceutica	103.001.373	13,6
Altri prodotti	54.916.020	7,3
Chimica	46.694.401	6,2
Macchinari	31.600.660	4,2
<b>Francia</b>		
Prodotti in metallo	186.412.381	24,3
Altri prodotti	100.636.681	13,1
Macchinari	94.482.764	12,3
Gomma-plastica	92.153.884	12,0
Chimica	77.683.864	10,1

**LODI**

L'export manifatturiero della provincia di Lodi nel 2020 è risultato pari a 3,4 miliardi di euro, mentre l'import ammonta a circa 6,1 miliardi (tabella 16). In termini di composizione settoriale si osserva la predominanza del settore dell'elettronica, che risulta – anche nell'anno concluso – il primo comparto della provincia sia per le merci in arrivo dall'estero che per quelle in uscita. Nel dettaglio, l'export di prodotti di elettronica è pari a 1,3 miliardi di euro, il 39,5% dell'export manifatturiero totale; l'import vale poco meno di 2,3 miliardi di euro e l'incidenza percentuale è di poco inferiore a quella dell'export (37,2%). La composizione dell'export vede successivamente due comparti che

insieme sfiorano il miliardo di euro di merci esportate, si tratta della chimica (504 milioni, 14,7%) e dell'alimentare (490 milioni, 14,3%). Seguono i prodotti elettrici, che valgono circa 308 milioni di euro per il Lodigiano. La meccanica, che ha un'enorme rilevanza sia per Milano che per Monza, compone a Lodi solamente poco più del 10% dei flussi, tra macchinari (262 milioni, 7,6%) e prodotti in metallo (95 milioni, 2,8%). Da segnalare infine una discreta presenza del comparto della gomma-plastica (174 milioni, 5,1%). La farmaceutica, che pesa meno del 3% sull'export provinciale, è invece il secondo comparto per dimensioni sul fronte degli acquisti dall'estero, si tratta di 1,4 miliardi di euro (23%). In terza posizione si colloca il comparto alimentare che ammonta a 915 milioni di euro (14,9%), molto importante anche il volume della chimica, poco meno di 530 milioni di euro (8,6%). Il saldo commerciale tra esportazioni e importazioni, che è negativo per la provincia nel complesso, lo è per quasi tutti i comparti, inclusi tutti i più rilevanti, in primis la farmaceutica come abbiamo visto, ma anche elettronica e alimentare. Le uniche eccezioni sono costituite dai prodotti elettrici (l'export supera l'import di 200 milioni di euro) e dal piccolo comparto dei mezzi di trasporto.

La provincia di Lodi nel 2020 è stata la prima in Italia a essere toccata dalla pandemia da Covid-19 e la prima in cui, a fine febbraio, sono state messe in atto delle misure di contenimento in alcuni comuni. Tuttavia il bilancio finale dell'anno, per quanto riguarda i rapporti con l'estero e in particolare le esportazioni, come abbiamo visto nella sezione introduttiva, è risultato a Lodi meno pesante della media nazionale e del dato delle vicine Milano e Monza. A livello settoriale la dinamica è comunque negativa per quasi tutti i segmenti: le eccezioni in positivo sono costituite dai due comparti che hanno retto meglio in Italia nel complesso, l'alimentare (+7,4%, circa 40 milioni in più) e la farmaceutica (+24,7%), a cui si aggiungono i prodotti in metallo (+1,5%). L'export di prodotti di elettronica ha contenuto le perdite in un -3% rispetto al 2019, sono circa 42 milioni di euro in meno. La chimica è il comparto che ha perso maggiormente in valore assoluto: si tratta di una riduzione di 87 milioni di euro rispetto all'anno 2019 (-14,7%). I rimanenti comparti superiori ai 100 milioni di euro di export si collocano tutti con performance al di sotto della media provinciale, si tratta degli apparecchi elettrici (-6,8%), dei macchinari (-5,6%) e della gomma-plastica (-7,8%). Considerando la dinamica dell'import, solamente un comparto ha chiuso l'anno in crescita: gli apparecchi elettrici con un +9,7%. L'elettronica si è ridotta del 7,1% (oltre 170 milioni di euro in meno di merci in arrivo), anche la farmaceutica segna una flessione (-4,4%); l'alimentare subisce una variazione negativa di entità relativamente modesta (-1,6%), per contro l'import della chimica si è ridotto di quasi 100 milioni di euro (-15,9%).

**TABELLA 16 – Import-export della provincia di Lodi per classe merceologica**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2020 provvisorio		Pesi %		Var. % 2020/2019	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	915.378.725	490.142.625	14,9	14,3	-1,6	7,4
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	130.658.420	69.512.597	2,1	2,0	-19,4	-5,9
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	29.385.446	6.107.456	0,5	0,2	-21,7	-2,8
Coke e prodotti petroliferi raffinati	21.676.144	19.409.454	0,4	0,6	-22,8	-17,6
Sostanze e prodotti chimici	527.909.318	504.294.269	8,6	14,7	-15,9	-14,7
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1.414.803.543	93.306.200	23,0	2,7	-4,4	24,7
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	189.440.750	174.364.347	3,1	5,1	-25,4	-7,8
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	202.107.212	94.859.878	3,3	2,8	-12,4	1,5
Computer, apparecchi elettronici e ottici	2.287.079.564	1.354.766.403	37,2	39,5	-7,1	-3,0
Apparecchi elettrici	99.137.842	307.813.408	1,6	9,0	9,7	-6,8
Macchinari e apparecchi n.c.a.	271.805.508	261.857.312	4,4	7,6	-22,3	-5,6
Mezzi di trasporto	14.229.587	42.109.956	0,2	1,2	-8,8	-20,8
Prodotti delle altre attività manifatturiere	48.551.723	15.366.070	0,8	0,4	-28,1	-6,5
<b>Totale manifatturiero</b>	<b>6.152.163.782</b>	<b>3.433.909.975</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-8,6</b>	<b>-4,2</b>

I dati di Istat consentono di descrivere l'export provinciale per settore a un dettaglio ancora più fine, come mostrato nella tabella che ordina i primi trenta gruppi Ateco per valore dell'export di Lodi nel 2020 (tabella 17). Si osserva una forte concentrazione in poche voci anche a questo livello di dettaglio: i primi 10 prodotti compongono oltre l'80% dell'export provinciale, i primi tre da soli quasi la metà (49,2%). Le prime due voci sono una suddivisione del comparto dell'elettronica e mostrano una dinamica di segno opposto: mentre crescono le apparecchiature per telecomunicazioni (+1,7%, valgono 816 milioni nel 2020), diminuiscono computer e unità periferiche (-9,3%). In terza posizione i prodotti dell'industria lattiero-casearia, in forte espansione (+9,4%). In quarta posizione saponi e detersivi, una voce che vale 330 milioni di euro, ma che ha subito un calo importante (-19,3%); crescono i prodotti chimici di base (+3,7%), diminuiscono i prodotti chimici per l'agricoltura (-29,5%).

**TABELLA 17 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Lodi** (anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var.% 20/19
1	Apparecchiature per le telecomunicazioni	816.268.277	23,6	1,7
2	Computer e unità periferiche	497.660.911	14,4	-9,3
3	Prodotti delle industrie lattiero-casearie	387.538.943	11,2	9,4
4	Saponi e detersivi, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	331.911.427	9,6	-19,3
5	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	203.154.128	5,9	0,5
6	Altre macchine di impiego generale	145.539.729	4,2	-13,9
7	Articoli in materie plastiche	142.419.865	4,1	-4,2
8	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	112.267.837	3,2	3,7
9	Apparecchiature di cablaggio	77.052.136	2,2	-16,7
10	Altre macchine per impieghi speciali	75.326.474	2,2	14,8
<b>Totale gruppo 1</b>		<b>2.789.139.727</b>	<b>80,6</b>	<b>-3,9</b>
11	Medicinali e preparati farmaceutici	65.714.367	1,9	26,1
12	Frutta e ortaggi lavorati e conservati	44.456.496	1,3	-2,8
13	Altri prodotti in metallo	38.272.457	1,1	-3,5
14	Altri prodotti tessili	33.976.418	1,0	-9,1
15	Altri prodotti alimentari	33.405.343	1,0	12,8
16	Agrofarmaci e altri prodotti chimici per l'agricoltura	30.033.220	0,9	-29,5
17	Prodotti farmaceutici di base	27.591.833	0,8	21,4
18	Macchine di impiego generale	25.545.065	0,7	-5,0
19	Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	23.372.023	0,7	-26,6
20	Altri prodotti chimici	22.019.739	0,6	10,2
<b>Totale gruppo 2</b>		<b>344.386.961</b>	<b>9,9</b>	<b>-1,2</b>
21	Articoli in gomma	20.142.262	0,6	-8,8
22	Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	19.625.702	0,6	-8,9
23	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	19.571.431	0,6	-11,5
24	Prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	19.409.454	0,6	-17,5
25	Cisterne, serbatoi, radiatori e contenitori in metallo	14.398.484	0,4	46,0
26	Altre apparecchiature elettriche	14.078.256	0,4	-19,4
27	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	13.865.047	0,4	0,9
28	Prodotti di elettronica di consumo audio e video	13.301.543	0,4	-20,2
29	Rifiuti	13.278.922	0,4	14,2
30	Autoveicoli	12.830.009	0,4	-23,6
<b>Totale gruppo 3</b>		<b>160.501.110</b>	<b>4,6</b>	<b>-8,5</b>

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

Scorrendo la graduatoria troviamo due voci afferenti alla farmaceutica, entrambe caratterizzate da una significativa espansione, i medicinali (+26,1%) e i prodotti farmaceutici di base (+21,4%). Oltre al settore del latte, il comparto alimentare è rappresentato in graduatoria anche da frutta e ortaggi e dalla carne, in calo entrambe (-2,8% e -8,9% rispettivamente). Tra gli apparecchi elettrici, la voce dei motori è la più rilevante (203 milioni), piuttosto stabile rispetto al 2019 (+0,5%), mentre si sono ridotte significativamente le apparecchiature di cablaggio (-16,7%).

### La distribuzione nel mondo

Ci spostiamo ora a osservare la composizione dei flussi commerciali del lodigiano dalla prospettiva delle direttrici geografiche, considerando a un primo livello di dettaglio la distribuzione e la dinamica per continenti e macro-aree continentali (tabella 18). I rapporti commerciali delle imprese lodigiane si svolgono in prevalenza in Europa, che intercetta ben il 90,6% dei flussi di export (3,1 miliardi di euro) e dalla quale provengono il 60,4% delle merci importate (3,7 miliardi). Si tratta di scambi che coinvolgono prevalentemente i Paesi membri dell'Unione Europea, mentre i mercati europei extra-UE (tra cui dal 2020 è incluso il Regno Unito) rilevano solamente per il 7% dell'export e il 2,7% dell'import. Per quanto riguarda le esportazioni, circa 193 milioni di euro di flussi sono diretti in Asia (il 5,6% del totale), in particolare 114 milioni riguardano Paesi dell'Asia Orientale (la metà dei quali tra Cina e Hong Kong) e 71 milioni il Medio Oriente. Meno rilevante il continente americano, che è meta di 81,5 milioni di euro di merci dal lodigiano, di cui 46 milioni riguardano i soli Stati Uniti; valgono infine 46 milioni di euro l'Africa e 5 milioni l'Oceania. A livello di continenti, la dinamica negativa del 2020 è imputabile alla flessione del continente europeo (-5,5%); risultano in calo in particolare i mercati UE, ridottisi del 6,3% rispetto al 2019, in cifre sono oltre 190 milioni di euro in meno. Fuori dall'Europa, sono in netta controtendenza tanto l'America (+14,1%) quanto l'Asia (+19,8%); nel caso del continente asiatico si osserva un'espansione sia verso il Medio Oriente (+28,8%), che l'Asia Orientale (+18,5%). Se consideriamo le importazioni, i flussi provenienti da Paesi extraeuropei riguardano in prevalenza l'Asia, da dove le imprese lodigiane hanno acquistato merci per 2,4 miliardi di euro nel 2020 (39,1% del totale provinciale). America, Africa e Oceania rilevano complessivamente solo per lo 0,5% dell'import. In termini di dinamica, sia gli approvvigionamenti dall'Europa che dall'Asia si sono sensibilmente ridotti, rispettivamente -10,5% e -5,3%. In Europa si tratta di una riduzione che ha coinvolto sia i mercati UE (-9,7%) che i restanti Paesi (-24,6%); nel caso dell'Asia è effetto prevalentemente dei minori acquisti dalla Cina (-6,4%). Nonostante la dinamica di crescita dell'export e di calo dell'import, il saldo commerciale della provincia di Lodi nei confronti dell'Asia rimane fortemente negativo (-2,2 miliardi di euro), così come è negativo nei confronti dell'Europa (-620 milioni di euro).

**TABELLA 18 – Import-export della provincia di Lodi per area geografica**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2020 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2020/2019	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
<b>Europa</b>	<b>3.754.949.978</b>	<b>3.135.407.204</b>	<b>60,4</b>	<b>90,6</b>	<b>-10,5</b>	<b>-5,5</b>
Unione europea 27	3.584.691.983	2.893.546.855	57,7	83,6	-9,7	-6,3
Paesi europei non UE	170.257.995	241.860.349	2,7	7,0	-24,6	4,9
<i>Regno Unito</i>	<i>111.135.399</i>	<i>148.081.782</i>	<i>1,8</i>	<i>4,3</i>	<i>-32,7</i>	<i>4,4</i>
<i>Svizzera</i>	<i>31.181.579</i>	<i>30.151.759</i>	<i>0,5</i>	<i>0,9</i>	<i>-9,2</i>	<i>40,0</i>
<i>Turchia</i>	<i>10.771.941</i>	<i>29.802.064</i>	<i>0,2</i>	<i>0,9</i>	<i>-2,8</i>	<i>6,5</i>
<i>Russia</i>	<i>9.574.770</i>	<i>10.362.400</i>	<i>0,2</i>	<i>0,3</i>	<i>103,4</i>	<i>-37,0</i>
<b>America</b>	<b>25.068.658</b>	<b>81.504.637</b>	<b>0,4</b>	<b>2,4</b>	<b>33,4</b>	<b>14,1</b>
America Settentrionale	16.988.053	52.761.907	0,3	1,5	3,9	9,2
<i>Stati Uniti</i>	<i>13.993.751</i>	<i>45.979.064</i>	<i>0,2</i>	<i>1,3</i>	<i>9,4</i>	<i>10,3</i>
America Centro-Meridionale	8.080.605	28.742.730	0,1	0,8	230,9	24,6
<i>Brasile</i>	<i>1.728.198</i>	<i>13.416.285</i>	<i>0,0</i>	<i>0,4</i>	<i>374,7</i>	<i>56,0</i>
<b>Asia</b>	<b>2.428.869.042</b>	<b>192.994.923</b>	<b>39,1</b>	<b>5,6</b>	<b>-5,3</b>	<b>19,8</b>
Medio Oriente	2.064.429	71.086.644	0,0	2,1	-8,8	28,8
Asia Centrale	106.259.898	7.540.541	1,7	0,2	12,2	-19,2
<i>India</i>	<i>28.132.881</i>	<i>5.823.550</i>	<i>0,5</i>	<i>0,2</i>	<i>88,6</i>	<i>-20,1</i>
Asia Orientale	2.320.544.715	114.367.738	37,3	3,3	-5,9	18,5
<i>Cina</i>	<i>2.286.529.080</i>	<i>33.081.913</i>	<i>36,8</i>	<i>1,0</i>	<i>-6,4</i>	<i>81,0</i>
<i>Giappone</i>	<i>591.624</i>	<i>8.874.799</i>	<i>0,0</i>	<i>0,3</i>	<i>-55,0</i>	<i>-29,2</i>
NIEs	13.610.718	65.076.683	0,2	1,9	61,3	17,0
<i>Singapore</i>	<i>67.624</i>	<i>19.377.184</i>	<i>0,0</i>	<i>0,6</i>	<i>51,5</i>	<i>48,3</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>8.466.622</i>	<i>10.781.913</i>	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>	<i>239,4</i>	<i>5,3</i>
<i>Taiwan</i>	<i>4.665.378</i>	<i>3.504.451</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>-11,0</i>	<i>11,3</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>411.094</i>	<i>31.413.135</i>	<i>0,0</i>	<i>0,9</i>	<i>-37,5</i>	<i>7,7</i>
<b>Africa</b>	<b>5.834.204</b>	<b>46.431.318</b>	<b>0,1</b>	<b>1,3</b>	<b>108,5</b>	<b>-1,9</b>
Africa Settentrionale	5.486.427	40.095.897	0,1	1,2	349,2	1,9
Altri Paesi africani	347.777	6.335.421	0,0	0,2	-77,9	-20,7
<b>Oceania e altri territori</b>	<b>67.684</b>	<b>4.984.588</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>-7,2</b>	<b>-13,2</b>
<b>Totale Mondo</b>	<b>6.214.789.566</b>	<b>3.461.322.670</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-8,3</b>	<b>-3,9</b>

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 19 – Primi venti Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni della provincia di Lodi**

(anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2020 (provvisorio)	Var. % 20/19			2020 (provvisorio)	Var. % 20/19
1	Cina	2.286.529.080	-6,4	1	Spagna	1.251.035.084	-8,2
2	Germania	1.076.005.449	-10,0	2	Francia	478.770.167	-8,5
3	Francia	797.856.143	-10,1	3	Germania	262.761.624	-5,7
4	Paesi Bassi	463.466.833	-3,2	4	Regno Unito	148.081.782	4,4
5	Spagna	337.621.270	-3,3	5	Belgio	131.508.422	5,6
6	Belgio	300.024.643	-12,1	6	Portogallo	107.207.060	21,6
7	Repubblica Ceca	131.621.375	-40,4	7	Repubblica Ceca	104.124.916	77,8
8	Regno Unito	111.135.399	-32,7	8	Paesi Bassi	103.159.093	-16,8
9	Polonia	81.905.651	-5,1	9	Slovacchia	68.741.518	15,8
10	Bangladesh	73.243.327	-3,4	10	Grecia	66.864.644	-20,4
11	Ungheria	69.944.246	-34,0	11	Polonia	64.162.715	-22,3
12	Austria	55.117.099	44,8	12	Romania	51.250.492	-4,4
13	Grecia	40.829.031	3,0	13	Stati Uniti	45.979.064	10,3
14	Irlanda	35.636.124	2,5	14	Ungheria	39.568.045	-20,4
15	Romania	33.831.077	8,0	15	Austria	36.778.794	-8,5
16	Slovacchia	32.847.922	-7,6	16	Cina	33.081.913	81,0
17	Svizzera	31.181.579	-9,2	17	Hong Kong	31.413.135	7,7
18	India	28.132.881	88,6	18	Svizzera	30.151.759	40,0
19	Malta	22.223.002	160,6	19	Turchia	29.802.064	6,5
20	Portogallo	21.515.830	-9,7	20	Danimarca	27.243.003	-24,0

Analizzando la distribuzione degli scambi con l'estero delle imprese lodigiane per singolo Paese, si osserva una forte concentrazione su pochi mercati sia riguardo le esportazioni che le importazioni (tabella 19). La metà delle esportazioni si dirige infatti verso due soli Paesi: Spagna (36,1% ovvero 1,2 miliardi di euro) e Francia (13,8% pari a quasi 480 milioni), caratterizzati entrambi da un'importante dinamica negativa (-8,2% e -8,5% rispettivamente). Risulta in calo anche l'export verso la Germania (-5,7%), che occupa la terza posizione della graduatoria con oltre 260 milioni di euro. Tutti i primi dieci mercati sono Paesi del continente europeo, alcuni dei quali nel 2020 hanno registrato una

crescita superiore al 10%, come Slovacchia (+15,8%), Portogallo (+21,6%) e soprattutto Repubblica Ceca (+77,8%, per effetto di un incremento dei flussi dell'elettronica). Gli Stati Uniti sono il primo Paese extraeuropeo in tredicesima posizione (46 milioni), seguono Cina (33 milioni) e Hong Kong (31,4 milioni), tre mercati in forte crescita per le imprese lodigiane, tra cui in termini percentuali si segnala in particolare la performance della Cina (+81%). La stessa Cina è il Paese più importante sul fronte dell'import (circa 2,3 miliardi di euro), nonostante come abbiamo visto si sia osservato un calo nell'ultimo anno (-6,4%). Grosso modo i due terzi dell'import lodigiano proviene da soli tre Paesi: Cina, Germania e Francia. Questi ultimi rilevano per flussi di merci nell'ordine, rispettivamente, di 1 miliardo e di 800 milioni di euro e si sono entrambi ridotti rispetto al 2019 di circa il 10%.

Le ultime elaborazioni, come per le altre due province, riguardano l'incrocio tra Paesi e settori (e viceversa) per quanto riguarda i flussi di export (tabelle 20 e 21). L'export verso la Spagna è composto quasi integralmente dal comparto dell'elettronica: si tratta in cifre di 1,1 miliardi di euro, quasi il 90% delle merci dirette nel Paese. Del tutto differente la composizione settoriale dei rapporti commerciali con Francia e Germania; per entrambi i Paesi l'alimentare è il primo comparto (è il 36,9% delle esportazioni francesi e il 28,8% di quelle tedesche), seguito dalla chimica (oltre il 20% per entrambi i mercati). Gli apparecchi elettrici costituiscono la terza merceologia dell'export verso la Francia (93 milioni di euro). Passando a osservare invece i principali mercati di sbocco per comparto, troviamo specularmente la Spagna come primo destinatario dei prodotti dell'elettronica, ben l'82,6% del comparto, seguita a molta distanza da Portogallo e Repubblica Ceca. Chimica e alimentare trovano entrambi come primi mercati di sbocco – nell'ordine – Francia e Germania, che costituiscono insieme la destinazione del 31,5% dell'export lodigiano della chimica e circa la metà di quello alimentare.

### 3. Le traiettorie dell'interscambio estero

**TABELLA 20 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni della provincia di Lodi** (anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2020 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
<b>Spagna</b>		
Elettronica e ottica	1.119.088.366	89,6
Chimica	30.674.048	2,5
Apparecchi elettrici	28.257.981	2,3
Alimentare	22.252.433	1,8
Gomma-plastica	20.200.460	1,6
<b>Francia</b>		
Alimentare	175.114.955	36,9
Chimica	101.763.536	21,4
Apparecchi elettrici	93.607.711	19,7
Macchinari	20.358.616	4,3
Elettronica e ottica	18.058.696	3,8
<b>Germania</b>		
Alimentare	73.033.648	28,8
Chimica	56.760.067	22,4
Gomma-plastica	33.459.690	13,2
Macchinari	23.407.708	9,2
Apparecchi elettrici	19.655.508	7,8

**TABELLA 21 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni della provincia di Lodi** (anno 2020 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Computer, apparecchi elettronici e ottici			Sostanze e prodotti chimici			Prodotti alimentari, bevande e tabacco		
Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2020 (provvisorio)	Pesi %
Spagna	1.119.088.366	82,6	Francia	101.763.536	20,2	Francia	175.114.955	35,7
Portogallo	77.976.387	5,8	Germania	56.760.067	11,3	Germania	73.033.648	14,9
Repubblica Ceca	60.074.044	4,4	Paesi Bassi	40.574.787	8	Belgio	60.415.156	12,3
Paesi Bassi	18.344.136	1,4	Regno Unito	31.488.285	6,2	Regno Unito	54.319.627	11,1
Francia	18.058.696	1,3	Spagna	30.674.048	6,1	Spagna	22.252.433	4,5



# 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

## GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA SUI FLUSSI INTERNAZIONALI DI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

Lo scoppio e la diffusione del Coronavirus (Covid-19) hanno stravolto l'economia mondiale, con un impatto devastante su tutte le principali variabili del sistema economico. Tra le più colpite vi sono i flussi di investimenti diretti esteri, che nel 2020 hanno registrato un vero e proprio crollo.

Dopo aver toccato il massimo storico nel 2015, superando la soglia dei 2mila miliardi di dollari, i flussi mondiali di Ide avevano mostrato nel triennio 2016-2018 un trend declinante (-2,9% nel 2016, seguito da cali ancora più consistenti nel 2017, -14,3%, e nel 2018, -12,2%), prima di mostrare una debole ripresa solo nel 2019 (+3%). A consuntivo, i flussi mondiali di Ide avevano dunque registrato nel 2019 valori inferiori di quasi il 25% ai massimi del 2015.

All'inizio del 2020 l'Unctad<sup>1</sup> prevedeva per quell'anno un'ulteriore leggera ripresa dei flussi di Ide, per effetto del possibile reinvestimento degli elevati profitti registrati l'anno precedente da parte delle grandi imprese multinazionali, pur a fronte del perdurare di una fase di bassa crescita dell'economia mondiale e della presenza di vari fattori di potenziale instabilità del contesto internazionale, quali la Brexit, la volontà espressa da Trump di rinegoziare tutti gli accordi commerciali, il diffondersi anche in Europa (e non solo) di posizioni sovraniste e conseguentemente di politiche neo-protezionistiche, la persistente fragilità di alcuni mercati emergenti e i rischi geo-politici dovuti al perdurare di conflitti regionali.

Queste previsioni sono state ovviamente stravolte dallo scoppio della pandemia, che ha determinato una forte recessione in tutti o quasi i sistemi economici nazionali, riportando dopo molti anni in campo negativo la crescita economica mondiale. Tra le industrie maggiormente colpite dalla crisi pandemica figurano inoltre alcuni settori, come il turismo e l'*automotive*, che rappresentano fonti tradizionali degli investimenti *cross-border*. È vero che altri settori globali, come quelli a più elevata intensità tecnologica, sono stati meno colpiti dalla crisi; ma ad aggravare la situazione sono intervenute anche le varie misure varate da molti governi con l'obiettivo di proteggere le industrie nazionali da possibili acquisizioni predatorie.

Poche cifre bastano a delineare l'impatto della pandemia: i primi consuntivi dell'Unctad per il 2020 parlano di un vero e proprio crollo dei flussi mondiali di investimenti *cross-border* (-42%), che dovrebbero attestarsi attorno a 859 miliardi di dollari, un livello di ben 30 punti percentuali inferiore al precedente minimo del nuovo millennio, toccato nel 2009 dopo la crisi finanziaria, e inferiore di quasi 60 punti percentuali rispetto al livello massimo raggiunto nel 2015.

Il crollo dei flussi di investimenti *cross-border* è stato ancora più significativo nei Paesi avanzati, dove la riduzione viene stimata quasi al 70%. Nei Paesi avanzati i flussi totali in entrata vengono stimati a 229 miliardi di dollari, con flussi netti verso l'Europa addirittura negativi (-4 miliardi di dollari). Tuttavia, l'Unctad sottolinea anche che, pur a fronte del previsto crollo dei flussi di Ide, l'attuale sistema di produzione internazionale di beni e servizi continuerà a giocare un ruolo importante nell'economia mondiale: sia pure in forte contrazione, i flussi netti di Ide continueranno a essere positivi, determinando con tutta probabilità un'ulteriore crescita dello stock mondiale di Ide nel prossimo futuro.

<sup>1</sup> L'Unctad (*United Nations Conference on Trade And Development*) è il principale organo sussidiario permanente dell'Organizzazione delle Nazioni Unite operante nei settori del commercio, degli investimenti diretti esteri, della tecnologia, dell'imprenditoria e dello sviluppo sostenibile.

## **LA POSIZIONE DELL'ITALIA NELLO SCENARIO INTERNAZIONALE**

A dispetto di talune narrazioni che descrivono l'Italia come un Paese la cui industria è ormai alla mercé del capitale estero e nel quale le (poche) imprese indigene rimaste delocalizzano le proprie attività manifatturiere nei Paesi a basso costo del lavoro, contribuendo così – al pari delle multinazionali predatorie – al depauperamento dell'economia nazionale, le statistiche internazionali mostrano come, sia sul lato degli Ide in uscita (partecipazioni italiane all'estero) sia sul lato degli Ide in entrata (partecipazioni estere in Italia), il nostro Paese continui a caratterizzarsi per un grado di integrazione multinazionale inferiore a quello dei suoi maggiori partner europei.

Gli ultimi dati disponibili si riferiscono purtroppo ancora al periodo pre-pandemico, che appare ormai molto “lontano”, ma non vi sono motivi per ritenere che – almeno nelle proporzioni relative – la situazione che questi dati fotografano sia mutata significativamente nel periodo più recente. A fine 2019, il rapporto percentuale tra lo stock degli Ide in uscita e il prodotto interno lordo (Pil) era pari per l'Italia al 26,8%, valore corrispondente a circa la metà di quelli registrati da Germania (42,7%) e Spagna (41,9%) e inferiore alla metà di quelli di Francia (54,8%) e Regno Unito (69,4%); peraltro, la ripartizione geografica degli investimenti vede prevalere nettamente i Paesi industrializzati e i Paesi più lontani, dove le imprese italiane hanno investito in funzione della conquista dei mercati locali. I divari rimangono significativi anche sul lato degli investimenti dall'estero: in questo caso, il rapporto tra stock di Ide in entrata e Pil (21,4% nel 2019) rimane di molto inferiore a quelli di Regno Unito (73,9%) e Spagna (53,9%), mentre le differenze con Germania (23,7%) e Francia (31,1%) si sono ridotte negli ultimi anni per effetto di due differenti tendenze: da un lato una certa ripresa di attrattività del nostro Paese nei confronti degli investitori internazionali, dall'altro purtroppo il negativo andamento del Pil, che costituisce il denominatore dell'indicatore considerato.<sup>2</sup>

Se si concentra l'analisi sull'andamento dei flussi di Ide in entrata, si osserva per l'Italia una ripresa a partire dal 2013, dopo che nel 2012 si era registrato un sostanziale azzeramento (con flussi pari a soli 92,5 milioni di dollari). Nel periodo 2013-18 la media dei flussi di Ide verso l'Italia, sia pure in crescita rispetto al periodo precedente, è rimasta al di sotto dei livelli pre-crisi (in media 25,5 miliardi di dollari l'anno nel periodo 2013-2018, contro poco meno di 30 miliardi nel quinquennio 2003-2007). Il peso dell'Italia sul totale mondiale, che in passato aveva superato il 3%, si è attestato negli ultimi sette anni su una media dell'1,6%.

<sup>2</sup> A parità di flussi di Ide, una riduzione del Pil riduce il valore del rapporto tra flussi di Ide e Pil.

Un'analisi di dettaglio mostra come negli anni Dieci (2010-19) le operazioni di cross-border *M&A* con venditore italiano censite dall'Unctad siano state in tutto 1.162, numero analogo a quello della Spagna (1.174), ma pari a meno della metà di quello della Francia (2.453) e di molto inferiore a quelli di Germania (3.349) e Regno Unito (4.881). In termini di valore, l'Italia (107,7 miliardi di dollari) supera la Spagna (63,6 miliardi), grazie soprattutto alla forte crescita registrata nell'ultimo biennio (2018 e 2019), ma è ancora una volta molto lontana da Francia (187,6 miliardi), Germania (495 miliardi) e Regno Unito (744,7 miliardi). Questi dati smentiscono dunque la tesi secondo cui le imprese italiane – e solo quelle – sarebbero “in svendita”, divenute “terra di conquista” per le multinazionali estere “a prezzi di saldo”; per lo meno, ciò è avvenuto in misura non inferiore a quanto non lo sia negli altri grandi Paesi europei. In verità, i dati comparati evidenziano una positiva ripresa dell'interesse delle imprese multinazionali verso il nostro Paese, che ha riportato i flussi di investimenti in entrata a livelli meno dissimili rispetto a quelli degli altri partner europei.

Resta significativo il gap sul lato della componente degli *Ide* più “espansiva” per le basi economiche nazionali, ovvero i progetti destinati alla creazione, all'ampliamento e alla co-localizzazione di attività industriali e terziarie. Nel periodo 2010-2019 il nostro Paese ha attratto un numero di iniziative pari a meno di un terzo di quelle di Spagna e Francia, a poco più di un sesto di quelle della Germania e a meno di un settimo di quelle del Regno Unito.

Questo posizionamento trova riscontro nelle varie survey e graduatorie di competitività e attrattività condotte annualmente dalle istituzioni internazionali, che in genere relegano l'Italia in posizioni lontane da quelle che dovrebbero competere al nostro Paese.

Per esempio, secondo il *Global Competitiveness Index 2019* del *World Economic Forum*, l'Italia risulta in 30<sup>a</sup> posizione su 141 Paesi; l'*Ease of Doing Business 2020*, indicatore di attrattività stilato dalla Banca Mondiale, colloca invece l'Italia in 58<sup>a</sup> posizione su 190 Paesi, con un peggioramento di ben 12 posizioni rispetto all'anno precedente. Tali posizionamenti appaiono ingenerosi, se si considerano a tutto tondo la realtà macroeconomica del Paese, la sua reale performance, il suo stato di sviluppo e il suo collocamento nello scacchiere geopolitico ed economico internazionale.

Un indice che sembra riflettere con maggiore accuratezza non solo i limiti, ma anche le potenzialità del sistema Paese è il *Global Attractiveness Index* elaborato da *The European House*, che nel 2020 vedeva l'Italia in 18<sup>a</sup> posizione su 144 Paesi. Tale indice si propone di misurare il livello di competitività e attrattività dei principali Paesi, superando le criticità esistenti in altri indicatori, in particolare attraverso l'uso più limitato possibile di survey (spesso poco oggettive e scarsamente rappresentative), ponderazioni di tipo soggettivo, dati disomogenei e indicatori relativi e *pro capite* (che non tengono conto

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

della dimensione assoluta dei Paesi). Secondo questo indicatore, simile per costruzione e significato al *World Competitiveness Index*, il nostro Paese presenta un potenziale medio-alto di attrazione, in miglioramento negli anni più recenti (nel 2017 l'Italia era in 25ª posizione) e un livello di sostenibilità medio. Le principali debolezze del Paese restano legate all'elevato grado di disoccupazione, all'insufficiente livello degli investimenti e all'elevata pressione fiscale, accompagnata da una variazione insoddisfacente del tasso di innovazione in Ict e della produttività totale dei fattori.

Due soli indici posizionano l'Italia tra i primi dieci Paesi del mondo. Lo *FDI Confidence Index* elaborato da *AT Kerney* posiziona nel 2021 l'Italia all'ottavo posto tra i 25 Paesi più attrattivi al mondo per gli investimenti esteri, con un miglioramento di cinque posizioni rispetto al 2017. Per contro, il *Nation Brands Index*, elaborato dalla società di consulenza londinese *Brand Finance*, nel 2020 colloca l'Italia in nona posizione tra i *most valuable brands* a livello mondiale, facendole così recuperare una posizione rispetto all'anno precedente (mentre nel 2018 il nostro Paese era salito in ottava posizione).

Al di là dei confronti internazionali e dell'entità dei flussi monetari di investimento, peraltro condizionati dalle strutture finanziarie delle grandi imprese multinazionali, la rilevanza del ruolo delle multinazionali nel nostro sistema economico emerge con chiarezza dai dati forniti dall'Istat circa la struttura delle imprese a controllo nazionale residenti all'estero (ovvero sulle imprese estere controllate da imprese italiane) e delle imprese italiane a controllo estero (ovvero le affiliate italiane di multinazionali estere).

Sul fronte dell'internazionalizzazione attiva, gli ultimi dati resi disponibili dall'Istat, riferiti alla situazione a fine 2018, censivano 23.778 controllate italiane all'estero, con quasi 1,8 milioni di addetti e un fatturato aggregato di 546 miliardi di euro.<sup>3</sup> Considerando che gli addetti delle imprese attive in Italia sono poco più di 17 milioni, si ricava che le imprese italiane contano nel loro insieme 10,6 addetti nelle controllate estere ogni 100 addetti interni, mentre il rapporto tra il fatturato delle filiali estere e quello delle imprese residenti raggiunge il 17%.

Sul fronte dell'internazionalizzazione passiva, a fine 2018 le imprese a controllo estero residenti in Italia erano 15.519, con 1.448.811 addetti, 1.443.686 dipendenti, un fatturato – al netto delle attività finanziarie e assicurative – di oltre 594 miliardi di euro e un valore aggiunto di quasi 125 miliardi di euro. Le imprese a controllo estero rappresentano solo lo 0,3% delle imprese attive in Italia, ma il loro peso sale all'8,3% degli addetti, al 15,5% in termini di numero di valore aggiunto e al 16,6% per fatturato. L'apporto delle imprese a capitale straniero sale ulteriormente con riferimento al commercio estero (tali

<sup>3</sup> Istat, *Struttura e competitività delle imprese multinazionali. Anno 2018*, Roma, 23 novembre 2020.

imprese sono infatti responsabili del 29,4% delle esportazioni nazionali e del 49% delle importazioni) e alla ricerca e sviluppo, ambito in cui esse pesano per il 23,6% della spesa totale in R&S di tutte le imprese italiane, con investimenti in R&S per addetto 3,4 volte superiori rispetto a quelli delle imprese a controllo nazionale. Altri indicatori evidenziano come le performance delle imprese a controllo estero superino nettamente quelle delle imprese a capitale italiano: il valore aggiunto per addetto è pari a 86,2 migliaia di euro per le imprese a controllo estero, contro 50,7 migliaia di euro per quelle domestiche. Tale divario non si spiega esclusivamente con le maggiori dimensioni medie delle imprese a capitale straniero (93,2 addetti medi per impresa, contro 3,6 per le imprese italiane): se si considerano solo le grandi imprese, e dunque a parità di dimensioni, il valore aggiunto per addetto delle imprese a controllo estero supera di oltre 15 punti percentuali quello delle imprese a controllo nazionale (76,3 migliaia di euro contro 61). Ancora, le retribuzioni presso le imprese a controllo estero sono più alte: il costo medio per dipendente nelle filiali delle imprese multinazionali è pari a 51,1 migliaia di euro, contro 39,6 nelle imprese domestiche.

## **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

### **LOMBARDE E MILANESI**

I dati Istat, che costituiscono il risultato di stime basate su una rilevazione campionaria, non sono purtroppo resi disponibili in forma disaggregata (per difetto di rappresentatività statistica) in base alla residenza territoriale delle imprese italiane con filiali all'estero e delle imprese italiane a controllo estero e non consentono dunque di valutare la struttura e l'attività internazionale delle imprese lombarde coinvolte nei processi di internazionalizzazione.

Questa lacuna può fortunatamente essere in buona parte colmata grazie alla banca dati Reprint, frutto di un progetto di ricerca pluriennale, che opera un censimento delle imprese italiane oggetto di partecipazione da parte di multinazionali estere e delle imprese estere partecipate da imprese italiane. Tale banca dati consente di misurare a livello disaggregato (nazionale, regionale, provinciale e di sistemi locali del lavoro) la numerosità delle imprese coinvolte, la consistenza economica, i settori di attività e la localizzazione geografica delle imprese partecipate, nonché i Paesi di origine degli investitori esteri.<sup>4</sup> Il campo di osservazione della banca dati Reprint copre oggi tutti i settori di

<sup>4</sup> Si rimanda il lettore interessato ad approfondire la metodologia alla base della costruzione e dell'aggiornamento della banca dati Reprint al più recente Rapporto "Italia Multinazionale" (M. Mariotti e M. Mutinelli, *Italia Multinazionale 2019*, ICE, Roma, 2019), disponibile online (<https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-italia-multinazionale>).

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

attività economica con la sola esclusione dei servizi immobiliari e finanziari (banche, assicurazioni, altri servizi finanziari). Va osservato come, rispetto all'indagine Istat, la banca dati Reprint censisce non solo le partecipazioni di controllo, ma anche le partecipazioni paritarie e di minoranza, le quali rappresentano una fetta non trascurabile del fenomeno degli investimenti diretti esteri.

Secondo il più recente aggiornamento della banca dati Reprint, all'inizio del 2020 erano attive in Lombardia 6.818 imprese partecipate da multinazionali estere, con poco più di 697mila dipendenti e un fatturato aggregato di 312,5 miliardi di euro (tabella 1).<sup>5</sup> Le imprese a partecipazione estera con sede operativa principale localizzata nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi erano complessivamente 5.300, con oltre 569mila dipendenti e un fatturato aggregato pari a 268,7 miliardi di euro; tali dati corrispondono rispettivamente al 35,2%, al 39,7% e al 39,8% del totale nazionale. In particolare, le imprese a partecipazione estera con sede in provincia di Milano erano 4.790, con oltre 507mila dipendenti e un giro d'affari di 243,5 miliardi di euro; 470 le imprese a partecipazione estera in provincia di Monza Brianza, con oltre 58.700 dipendenti e un fatturato di 23,9 miliardi di euro; infine, 40 le imprese a partecipazione estera con sede principale in provincia di Lodi, con 3.329 dipendenti e un giro d'affari di quasi 1,4 miliardi di euro.

Sempre all'inizio del 2020 le imprese a controllo estero in Lombardia erano 6.317, con circa 654.900 dipendenti e un fatturato aggregato di 295,5 miliardi di euro. Di queste, 5.012 imprese, con poco meno di 544.900 dipendenti e un fatturato aggregato di 257,3 miliardi di euro, avevano sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi. La sola provincia di Milano ospita oltre un terzo di tutte le imprese a controllo estero censite in Italia e il peso della provincia sale al 39,1% e al 38,6% del totale nazionale in relazione rispettivamente al numero di dipendenti e al fatturato delle imprese a controllo estero.

<sup>5</sup> Nella banca dati Reprint il censimento delle imprese a partecipazione estera esclude dal computo le imprese che negli ultimi sette anni non hanno mai avuto dipendenti e il cui fatturato non ha mai superato i 100mila euro. Si tratta a livello nazionale di oltre 4mila imprese a partecipazione estera nei soli settori considerati dalla banca dati Reprint: in gran parte tali imprese si concentrano nelle attività terziarie (in particolare si tratta di holding di partecipazioni e società di servizi alle imprese) e nel settore energetico (progetti di campi fotovoltaici ed eolici). Molte di tali imprese corrispondono a progetti di investimento destinati a non divenire mai operativi e vengono liquidate pochi anni dopo la loro costituzione; la loro esclusione consente dunque di evitare importanti distorsioni nelle analisi temporali, con particolare riferimento alle variabili settoriali e territoriali.

**TABELLA 1 – Imprese a partecipazione estera per area geografica al 1° gennaio**  
(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese		Dipendenti		Fatturato	
	N.	% su Italia	N.	% su Italia	Milioni di euro	% su Italia
<b>Imprese a controllo estero</b>						
Milano	4.532	33,6	496.080	39,1	235.346	38,6
Monza Brianza	443	3,3	45.653	3,6	20.724	3,4
Lodi	37	0,3	3.138	0,2	1.263	0,2
Bergamo	290	2,1	41.653	3,3	10.767	1,8
Brescia	275	2,0	14.335	1,1	5.430	0,9
Como	181	1,3	7.496	0,6	3.102	0,5
Cremona	51	0,4	5.226	0,4	1.791	0,3
Lecco	72	0,5	4.042	0,3	1.248	0,2
Mantova	45	0,3	4.345	0,3	3.174	0,5
Pavia	70	0,5	3.987	0,3	1.796	0,3
Sondrio	10	0,1	1.183	0,1	352	0,1
Varese	311	2,3	27.769	2,2	10.491	1,7
Lombardia	6.317	46,8	654.907	51,6	295.482	48,5
Italia	13.497	100,0	1.268.711	100,0	608.957	100,0
<b>Totale imprese a partecipazione estera<sup>6</sup></b>						
Milano	4.790	31,8	507.023	35,3	243.453	36,1
Monza Brianza	470	3,1	58.742	4,1	23.889	3,5
Lodi	40	0,3	3.329	0,2	1.394	0,2
Bergamo	323	2,1	45.920	3,2	12.420	1,8
Brescia	330	2,2	17.149	1,2	6.893	1,0
Como	209	1,4	8.708	0,6	3.357	0,5
Cremona	58	0,4	6.298	0,4	1.946	0,3
Lecco	90	0,6	4.792	0,3	1.490	0,2
Mantova	58	0,4	4.923	0,3	3.437	0,5
Pavia	83	0,6	8.318	0,6	2.533	0,4
Sondrio	14	0,1	1.434	0,1	433	0,1
Varese	353	2,3	30.755	2,1	11.267	1,7
Lombardia	6.818	45,3	697.391	48,6	312.512	46,3
Italia	15.049	100,0	1.434.687	100,0	675.264	100,0

<sup>6</sup> Inclusive joint-venture paritarie e partecipazioni di minoranza.

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

Va detto che i dati sopra citati sovrastimano la reale consistenza delle attività a partecipazione estera localizzate in Lombardia – e in provincia di Milano in particolare –, in quanto il numero di dipendenti e il fatturato sono disponibili solo a livello di impresa e non di unità locale. Conseguentemente, essi sono interamente attribuiti all'unità territoriale ove è localizzata la sede principale dell'impresa partecipata. La distorsione è dunque evidente, dato che molte imprese dispongono di attività operative – anche consistenti – in province diverse da quella in cui è localizzata la loro sede principale (questo vale in particolare per le imprese milanesi e lombarde, per le quali gli *headquarters* coordinano diverse attività variamente localizzate nel territorio nazionale; ovviamente vi sono anche molte imprese con sede in altre regioni che possiedono unità locali in Lombardia e in provincia di Milano; ma il primo caso appare decisamente più frequente del secondo). Peraltro, va anche rimarcato come l'attribuzione dei dati di impresa in funzione della localizzazione delle sedi principali delle imprese partecipate tenda a “premiare” i siti ove, nelle imprese plurilocalizzate, sono ospitate le attività di maggiore spessore strategico (*headquarters*, ricerca e sviluppo ecc.). Tenuto conto di ciò, le distorsioni indotte da tale fenomeno, pur non trascurabili, non stravolgono il quadro sopra tracciato, che rimarca la forte e persistente attrattività esercitata in ambito nazionale, e non solo, da Milano e dalla sua area metropolitana.

## **STRUTTURA E TENDENZE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MILANESI**

Il grafico 1 e la tabella 2 illustrano l'andamento delle principali variabili relative alle imprese a partecipazione estera in Italia, in Lombardia e nelle sue province, nel periodo compreso tra l'inizio del 2011 e l'inizio del 2020. In tal modo, essa fornisce un interessante quadro per l'analisi di quanto è avvenuto su questo fronte in questo periodo, per il quale si dispone di dati omogenei.<sup>7</sup> Nel commentare l'evoluzione della consistenza delle partecipazioni estere ci riferiremo principalmente ai dati relativi al numero dei dipendenti delle imprese partecipate, indicatore che a nostro giudizio meglio riflette la dinamica della consistenza del fenomeno economico osservato rispetto a quello relativo alla semplice numerosità delle imprese partecipate (influenzata soprattutto dalla crescita di imprese di piccole e piccolissime dimensioni).

La consistenza complessiva delle imprese a partecipazione estera nell'area milanese e in Lombardia, misurata dal numero totale degli addetti delle imprese partecipate da multinazionali estere, è rimasta stagnante nella prima

<sup>7</sup> Il confronto non può essere esteso agli anni precedenti, in quanto fino al 2010 la banca dati Reprint non copriva alcuni settori dei servizi.

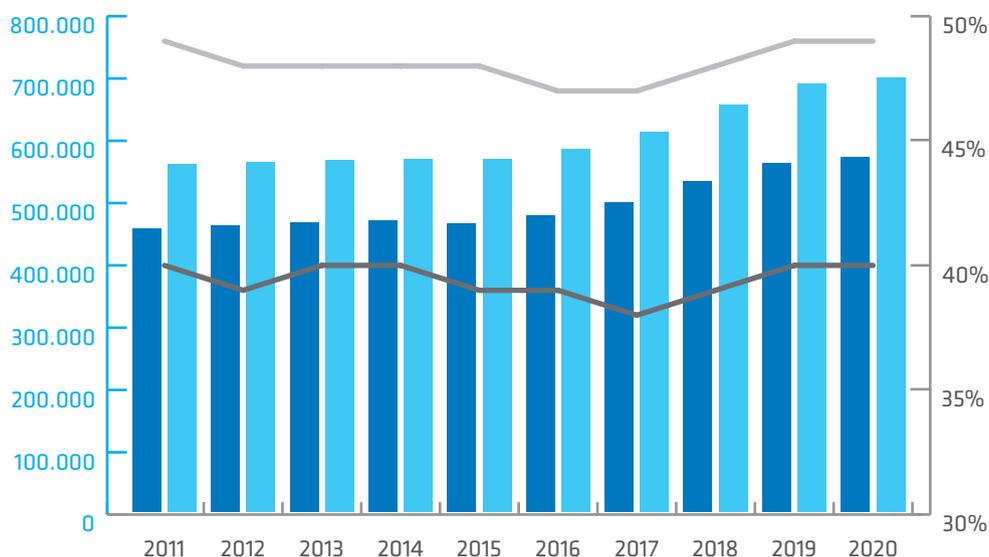
### GRAFICO 1 – Numero di dipendenti delle imprese a partecipazione estera e incidenza sul totale nazionale 1° gennaio

(anni 2011-2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione su dati Istat e banca dati Reprint

- Mi-Lo-Mb
- Lombardia
- Mi-Lo-Mb
- Lombardia

metà del decennio appena concluso, in un periodo caratterizzato dalla crisi dei debiti sovrani che aveva messo a dura prova la credibilità finanziaria del nostro Paese presso gli investitori internazionali. Questo dato significa anche che la crisi di credibilità internazionale del nostro Paese è stata superata senza che si verificasse alcuna generalizzata “fuga” da parte delle multinazionali estere che si erano insediate in precedenza in Italia; queste si sono in realtà limitate a mantenere le posizioni raggiunte in precedenza, rinunciando a nuove iniziative, ma senza che contemporaneamente crescessero in misura significativa i disinvestimenti (ovvero le cessazioni di attività da parte di imprese a partecipazione estera – fenomeno che avrebbe evidenti impatti negativi sul sistema economico e in particolare sull’occupazione – o la loro cessione a investitori nazionali). Non appena superata la crisi si è determinata un’evidente ripresa nell’interesse delle imprese multinazionali verso l’Italia e in essa verso la Lombardia e l’area milanese, che costituiscono il principale “motore economico” del Paese. In soli cinque anni, tra l’inizio del 2015 e l’inizio del 2020, il numero dei dipendenti delle imprese lombarde partecipate da investitori esteri è cresciuto di oltre 131mila unità, di cui più di 105mila ascrivibili alle imprese con sede nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi; la sola provincia di Milano segna un incremento di 93.400 unità.



#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

**TABELLA 2 – L'evoluzione della presenza delle multinazionali per area geografica al 1° gennaio** (variazioni percentuali 2020/2011)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese a partecipazione estera		
	N. imprese	Dipendenti	Fatturato
Milano	20,8	24,3	20,1
Monza Brianza	5,6	35,9	35,0
Lodi	2,6	1,4	16,5
Bergamo	18,8	20,7	25,1
Brescia	29,4	28,2	10,6
Como	24,4	0,1	24,6
Cremona	-6,5	14,5	7,1
Lecco	20,0	22,5	23,6
Mantova	7,4	-22,3	-13,4
Pavia	23,9	152,8	57,4
Sondrio	40,0	52,1	86,9
Varese	27,4	28,8	22,7
Lombardia	19,8	24,9	20,9
Italia	24,3	25,6	23,3

Guardando all'intero periodo osservato (1.1.2011-1.1.2020), il numero di imprese a partecipazione estera con sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi è cresciuto del 19,1%, mentre il numero dei loro dipendenti è cresciuto del 25,3%, in sostanziale sintonia con il dato regionale (+24,9%) e con quello nazionale (+25,6%). La provincia di Milano registra incrementi in linea con quelli regionali (rispettivamente +20,8% le imprese e +24,3% i dipendenti), mentre Monza mostra un incremento più modesto per il numero di imprese (+5,6%), ma ben più significativo in termini di dipendenti (+35,9%, in virtù di alcune acquisizioni di particolare rilievo, quali quelle di Candy e Rottapharm), mentre Lodi ha mostrato una dinamica molto più contenuta (+2,6% e +1,4%, rispettivamente).

La crescita della presenza estera è avvenuta principalmente attraverso processi di *M&A*, ovvero acquisizioni di imprese a capitale nazionale già attive; questo fenomeno peraltro riguarda tutti i Paesi avanzati, soprattutto relativamente alle attività manifatturiere e ai servizi alle imprese. Vi è tuttavia evidenza anche di una ripresa delle iniziative *greenfield*, consistenti nell'avvio di nuove attività ovvero nell'ampliamento di attività preesistenti; si tratta

chiaramente degli investimenti che almeno a livello immediato hanno il maggiore impatto sullo sviluppo economico e l'occupazione del Paese ospite. Nel nostro Paese, gli investimenti esteri *greenfield* si erano progressivamente rarefatti nei primi anni Duemila, prima di azzerarsi sostanzialmente in concomitanza con la crisi dei debiti sovrani. A partire dal 2015 si è registrata come detto una significativa ripresa, che ha visto soprattutto nel terziario una crescita di ampio respiro, con ricadute economiche e occupazionali importanti. Particolarmente effervescente a Milano il settore immobiliare, nel quale le imprese multinazionali estere (ma anche alcune grandi multinazionali italiane!) hanno partecipato attivamente ai grandi progetti che hanno ridisegnato Milano nell'ultimo decennio, rilocalizzando nelle zone più dinamiche della città i loro *headquarters* italiani: basti pensare a nomi come Allianz, Samsung, Apple, Amazon, PWC, Whirlpool, Novartis (ma anche Generali, Unicredit e Unipol) che hanno ricollocato a Milano – talvolta trasferendoli da altri luoghi, come nei casi di Whirlpool e Novartis – i loro *headquarters* italiani. Tra i settori particolarmente dinamici negli anni più recenti è da annoverare quello del commercio al dettaglio, con alcune iniziative di rilievo che anno visto protagonisti grandi gruppi nazionali (basti pensare al grande centro commerciale di Arese, dove si sono registrate le prime aperture in Italia di punti vendita da parte di Primark, azienda irlandese leader nel settore della moda *low cost*, e di H&M Home, i cui prodotti erano in precedenza disponibili soltanto online nel nostro Paese) o alle diverse iniziative in corso nell'area di Piazza Cordusio, dove la statunitense Starbucks ha aperto la prima caffetteria italiana con annessa torrefazione che rappresenta il più importante insediamento europeo della catena statunitense, e dove le statunitensi Blackstone e Hines e il fondo cinese Fosun stanno per aprire nuovi *shopping centers* destinati a diventare il fulcro della più grande area pedonale europea; o ancora agli importanti progetti che vedono impegnata l'australiana Lend Lease nell'ex-area Expo. Ancora, un settore che negli ultimi anni ha visto svilupparsi importanti iniziative *greenfield* è stato quello logistico, trainato dalla forte crescita dell'e-commerce, già evidente nel periodo pre-pandemico e definitivamente esplosa a seguito delle restrizioni ai movimenti individuali imposte per arginare la pandemia da Covid-19.

Non sono mancati negli ultimi anni anche taluni investimenti *greenfield* nell'industria manifatturiera; in questo ambito non si registrano iniziative con ricadute occupazionali rilevanti, in quanto si è trattato per lo più di unità di piccola dimensione, ma talvolta di interessante valenza strategica, in quanto concentrate in attività a elevata intensità tecnologica e manageriale.

A questo proposito, va ribadito che se da un lato le iniziative precedentemente citate hanno assecondato e rafforzato negli anni pre-Covid la vocazione di Milano quale metropoli dinamica, centro internazionale dello *shopping* e capitale economica del Paese (e in quanto tale sede degli *headquarters* delle

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

principali filiali di gruppi esteri presenti in Italia), rimane solida e articolata anche la presenza delle multinazionali estere manifatturiere. Sia pure in presenza di un generale processo di terziarizzazione dell'economia metropolitana, la presenza estera nel settore manifatturiero è tornata a crescere negli ultimi anni; all'inizio del 2020, le 756 imprese manifatturiere a partecipazione estera con sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi occupavano oltre 142mila dipendenti (tabelle 3 e 4), con una forte concentrazione soprattutto nei settori a più elevata intensità tecnologica: farmaceutica, chimica, elettronica e strumentazione, meccanica ed elettromeccanica strumentale, nei quali l'area milanese rappresenta da sola in media la metà del totale nazionale, con punte talvolta vicine al 60% in particolare nella filiera chimico-farmaceutica, con presenze diffuse in tutte e tre le province considerate.

L'area milanese funge da traino in quasi tutti i settori; Monza Brianza presenta un profilo settoriale assai simile, sveltando in particolare nel settore dei prodotti elettronici e ottici, dove supera addirittura il capoluogo regionale, assumendo la leadership a livello nazionale grazie soprattutto alla presenza di Stmicroelectronics; rilevante anche il contributo nella meccanica strumentale, oltre che nella filiera chimico-farmaceutica. Su livelli inevitabilmente più bassi Lodi, il cui contributo assume un certo rilievo soprattutto anche in questo caso nella filiera chimico-farmaceutica e nella meccanica, a cui si aggiungono i prodotti in gomma e plastica. Con riferimento alla provincia di Lodi, si segnalano alcune presenze di un certo rilievo – tenuto conto delle limitate dimensioni della provincia – anche nell'alimentare, nei prodotti dei minerali non metalliferi e nei prodotti in metallo, in sostanziale coerenza con le specifiche vocazioni settoriali di quel territorio.

Guardando alla dinamica degli anni Dieci, si osserva come i tassi di crescita più significativi degli indicatori di consistenza delle partecipazioni estere (tabelle 5 e 6) si siano registrati in settori nei quali l'interesse delle imprese multinazionali è più recente, quali tessile-abbigliamento, carta e prodotti in carta, prodotti della lavorazione dei minerali non metalliferi, altre industrie manifatturiere: si tratta di settori per lo più popolati da imprese di dimensione media e medio-piccola, dove spesso l'incremento della presenza delle multinazionali è stato determinato dall'intervento di operatori di *private equity* alla ricerca di imprese familiari di taglia dimensionale intermedia, con grandi potenzialità spesso non adeguatamente supportate da adeguate strutture finanziarie e di presenza internazionale, e/o alle prese con problemi connessi al passaggio generazionale. In molti casi, l'ingresso di un operatore internazionale di *private equity* ha consentito un vero e proprio rilancio dell'impresa acquisita attraverso il rafforzamento della struttura manageriale – non di rado affiancando manager esterni ai precedenti titolari dell'impresa – e strategie di crescita orizzontale e internazionale, attraverso l'aggregazione di altre imprese dello stesso settore.

**TABELLA 3 – Le imprese a partecipazione estera di Milano, Monza Brianza e Lodi e della Lombardia per settore al 1° gennaio** (anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	10	2	0	22	14,6
Industria estrattiva	11	0	0	17	35,4
Industria manifatturiera	599	139	18	1.379	37,9
di cui					
<i>Industrie alimentari, bevande e tabacco</i>	38	4	1	78	29,5
<i>Industrie tessili</i>	12	2	0	39	44,8
<i>Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia</i>	10	0	0	15	22,7
<i>Fabbricazione di articoli in pelle</i>	7	0	0	12	14,0
<i>Industria del legno e sughero</i>	0	0	0	1	9,1
<i>Carta, editoria e stampa</i>	26	6	0	46	42,6
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	4	0	2	8	29,6
<i>Prodotti chimici</i>	83	18	3	159	49,2
<i>Prodotti farmaceutici</i>	50	7	2	79	57,7
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	29	7	3	96	37,9
<i>Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	15	4	1	41	27,9
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	45	17	2	171	41,7
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici</i>	61	14	1	110	41,7
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	39	10	0	83	39,0
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	117	40	3	312	39,6
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	9	3	0	29	19,5
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	3	0	0	16	25,8
<i>Mobili</i>	4	4	0	12	38,7
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	47	3	0	72	33,2
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	279	4	1	324	23,6
Costruzioni	96	6	1	133	30,2
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1.662	226	11	2.364	56,2
Trasporti e logistica	166	6	4	250	39,9
Servizi di alloggio e ristorazione	85	0	0	107	34,5
Servizi Ict e di comunicazione	506	21	1	570	53,2
Altri servizi alle imprese	1.138	54	2	1.350	52,7
Istruzione, sanità, altri servizi	238	12	2	302	48,4
<b>Totale</b>	<b>4.790</b>	<b>470</b>	<b>40</b>	<b>6.818</b>	<b>45,3</b>

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

**TABELLA 4 – I dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio**  
(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	49	1	0	665	18,5
Industria estrattiva	456	0	0	676	30,4
Industria manifatturiera	110.733	30.015	2.030	213.885	36,1
di cui					
<i>Industrie alimentari, bevande e tabacco</i>	13.066	485	169	18.231	45,3
<i>Industrie tessili</i>	1.104	21	0	3.000	42,1
<i>Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia</i>	1.740	0	0	2.780	22,8
<i>Fabbricazione di articoli in pelle</i>	731	0	0	1.127	9,3
<i>Industria del legno e sughero</i>	0	0	0	15	1,9
<i>Carta, editoria e stampa</i>	2.905	694	0	4.550	23,0
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	310	0	157	584	11,5
<i>Prodotti chimici</i>	12.758	3.018	231	22.305	59,5
<i>Prodotti farmaceutici</i>	12.458	3.217	614	21.164	52,8
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	5.042	485	298	12.153	31,9
<i>Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	3.335	377	116	7.777	30,4
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	14.353	1.526	186	26.766	42,2
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici</i>	7.488	12.119	6	21.886	47,9
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	14.666	1.268	0	23.121	49,7
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	12.630	5.405	253	32.225	31,3
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	5.445	946	0	9.479	18,9
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	79	0	0	1.004	5,5
<i>Mobili</i>	250	340	0	1.140	38,6
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	2.373	114	0	4.578	19,2
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	3.486	136	0	4.226	28,7
Costruzioni	7.812	62	13	8.481	40,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	158.600	21.607	348	194.410	62,5
Trasporti e logistica	23.515	149	71	30.586	43,2
Servizi di alloggio e ristorazione	35.003	0	0	39.144	70,2
Servizi Ict e di comunicazione	85.485	3.781	17	90.460	52,3
Altri servizi alle imprese	68.297	2.457	802	92.728	62,3
Istruzione, sanità, altri servizi	13.587	534	48	22.130	53,3
<b>Totale</b>	<b>507.023</b>	<b>58.742</b>	<b>3.329</b>	<b>697.391</b>	<b>48,6</b>

**TABELLA 5 – L'evoluzione delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio**  
(anno 2020 – valori percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Variazioni % 2020/2011 Imprese		
	Mi-Lo-Mb	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	200,0	69,2	43,8
Industria estrattiva	57,1	54,5	9,1
Industria manifatturiera	22,3	26,9	31,8
di cui			
<i>Industrie alimentari, bevande e tabacco</i>	19,4	34,5	70,3
<i>Industrie tessili</i>	75,0	56,0	50,0
<i>Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia</i>	100,0	87,5	78,4
<i>Fabbricazione di articoli in pelle</i>	16,7	0,0	38,7
<i>Industria del legno e sughero</i>	-100,0	0,0	0,0
<i>Carta, editoria e stampa</i>	68,4	43,8	25,6
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	20,0	0,0	3,8
<i>Prodotti chimici</i>	18,2	14,4	15,8
<i>Prodotti farmaceutici</i>	9,3	17,9	22,3
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	11,4	24,7	26,5
<i>Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	42,9	24,2	19,5
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	3,2	15,5	23,9
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici</i>	16,9	22,2	29,4
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	28,9	25,8	14,5
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	11,1	25,3	31,4
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	9,1	20,8	33,0
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	50,0	77,8	31,9
<i>Mobili</i>	700,0	140,0	93,8
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	108,3	100,0	80,8
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	32,1	21,8	30,4
Costruzioni	10,8	12,7	13,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	2,0	2,2	4,4
Trasporti e logistica	7,3	7,3	10,2
Servizi di alloggio e ristorazione	102,4	109,8	79,2
Servizi Ict e di comunicazione	16,6	20,5	37,3
Altri servizi alle imprese	35,7	36,6	37,9
Istruzione, sanità, altri servizi	125,0	123,7	78,3
<b>Totale</b>	<b>19,1</b>	<b>19,8</b>	<b>24,3</b>

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

**TABELLA 6 – L'evoluzione dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio** (anno 2020 – valori percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Variazioni % 2020/2011 Dipendenti		
	Mi-Lo-Mb	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	233,3	71,4	93,4
Industria estrattiva	322,2	115,3	32,0
Industria manifatturiera	18,2	15,8	23,9
di cui			
<i>Industrie alimentari, bevande e tabacco</i>	-15,1	-8,0	18,8
<i>Industrie tessili</i>	131,0	49,2	70,3
<i>Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia</i>	106,7	144,1	133,1
<i>Fabbricazione di articoli in pelle</i>	82,3	62,9	150,6
<i>Industria del legno e sughero</i>	-100,0	50,0	84,9
<i>Carta, editoria e stampa</i>	7,8	-8,2	34,5
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	-51,1	-66,6	-20,9
<i>Prodotti chimici</i>	-9,8	-1,6	3,9
<i>Prodotti farmaceutici</i>	9,7	14,4	8,9
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	64,4	56,6	28,7
<i>Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	6,0	28,1	13,7
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	209,8	49,6	37,3
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici</i>	-2,4	-2,3	0,8
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	8,4	-5,5	4,1
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	9,0	15,7	27,9
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	703,9	234,6	31,9
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	0,0	27,2	43,4
<i>Mobili</i>	205,7	347,1	102,9
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	138,2	57,9	62,9
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	-46,4	-43,3	-19,0
Costruzioni	47,4	42,3	65,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	19,3	15,4	19,5
Trasporti e logistica	23,5	27,7	5,7
Servizi di alloggio e ristorazione	-12,5	-4,8	5,1
Servizi Ict e di comunicazione	56,8	56,4	25,6
Altri servizi alle imprese	51,5	53,9	60,4
Istruzione, sanità, altri servizi	119,1	186,8	123,3
<b>Totale</b>	<b>25,3</b>	<b>24,9</b>	<b>25,6</b>

Anche nel comparto terziario i tassi di crescita più significativi si evidenziano nei settori di più recente internazionalizzazione, in particolare alberghi e ristoranti – dove si registrano da un lato importanti investimenti delle grandi catene alberghiere e dall'altro l'espansione di alcune catene di ristorazione perlopiù di cucina italiana guidate da operatori internazionali di *private equity* – e i servizi sanitari, con l'espansione in particolare di alcune catene di laboratori d'analisi e cliniche specialistiche – anche in questo caso guidate prevalentemente da operatori di *private equity* – e di case di riposo per anziani.

Riguardo all'origine geografica delle partecipazioni estere (tabelle 7 e 8), Milano e la Lombardia non si discostano in misura significativa dalla ripartizione nazionale, per lo meno con riferimento alle aree di maggiore peso relativo. La differenza di maggior rilievo consiste nel minor peso delle partecipazioni provenienti dai Paesi dell'Europa centro orientale, ivi inclusi i nuovi entrati nell'UE, a vantaggio soprattutto della Svizzera (inclusa nell'aggregato degli "altri Paesi europei").

La presenza multinazionale a Milano continua a caratterizzarsi per la predominanza di investimenti con origine nella cosiddetta "Triade" delle aree maggiormente industrializzate (Europa Occidentale, Nord America e Giappone). In particolare, gli Stati Uniti d'America hanno riconquistato negli ultimi anni la leadership tra i Paesi investitori: a inizio 2020 le imprese delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi partecipate da investitori statunitensi erano ben 1.110, con 153.299 dipendenti. Seconda per numero di dipendenti delle imprese partecipate è la Francia (122.299 dipendenti in 720 imprese partecipate), seguita dalla Germania (64.280 dipendenti in 737 imprese), dal Regno Unito (55.694 dipendenti in 651 imprese) e dalla Svizzera (35.479 dipendenti in 350 imprese). La graduatoria dei primi dieci Paesi investitori per numero di dipendenti delle imprese partecipate è completata da Svezia, Giappone, Spagna, Lussemburgo e Paesi Bassi.

In coerenza con le più generali tendenze degli investimenti diretti esteri a livello mondiale, gli anni Dieci hanno visto anche in Italia una crescita degli investimenti provenienti da Paesi esterni alla Triade. Questa tendenza ha interessato inevitabilmente anche la Lombardia e l'area metropolitana milanese, come testimoniano efficacemente i tassi di crescita riferiti al numero di imprese partecipate e dei relativi dipendenti (tabella 9). Emblematico il caso di Cina e Hong Kong: il numero di imprese partecipate da investitori cinesi e di Hong Kong è quasi quadruplicato: dalle 67 imprese a inizio 2011 alle 250 di inizio 2020 (tra di esse due nomi storici dell'industria milanese e brianzola, quali Pirelli e Candy); lo stesso per quanto riguarda il numero dei dipendenti delle imprese partecipate, passato in soli nove anni da meno di 4mila a oltre 18mila unità.

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

**TABELLA 7 – Le imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio** (anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Paesi UE-15	2.670	252	24	3.793	42,9
<i>Austria</i>	53	10	0	99	22,3
<i>Belgio</i>	94	10	0	134	39,6
<i>Danimarca</i>	50	6	0	70	37,4
<i>Finlandia</i>	21	3	1	33	37,9
<i>Francia</i>	661	54	5	858	45,4
<i>Germania</i>	643	88	6	1.049	41,3
<i>Lussemburgo</i>	38	0	1	65	36,5
<i>Paesi Bassi</i>	137	15	0	215	46,4
<i>Regno Unito</i>	611	36	4	747	50,5
<i>Spagna</i>	228	13	2	320	40,3
<i>Svezia</i>	101	11	5	150	48,5
Altri Paesi UE-28	50	4	0	101	40,4
Altri Paesi dell'Europa Centro-Orientale	31	3	0	45	31,0
Altri Paesi europei	352	32	3	571	53,7
<i>Svizzera</i>	320	27	3	528	54,8
Africa Settentrionale	10	0	0	15	21,4
Altri Paesi africani	11	5	1	19	48,7
<i>Sud Africa</i>	11	5	1	19	48,7
America Settentrionale	1.018	125	9	1.373	51,6
<i>Stati Uniti d'America</i>	981	120	9	1.320	51,8
America Latina	30	1	0	46	45,5
<i>Argentina</i>	13	0	0	18	51,4
Medio Oriente	57	4	0	77	31,8
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	9	2	0	15	27,8
Asia Centrale e Meridionale	28	2	0	47	38,2
Asia Orientale	500	42	3	692	48,2
<i>Cina</i>	151	18	2	226	44,2
<i>Giappone</i>	224	13	1	283	54,7
<i>Hong Kong</i>	74	5	0	97	47,3
Oceania	33	0	0	39	49,4
<b>Totale</b>	<b>4.790</b>	<b>470</b>	<b>40</b>	<b>6.818</b>	<b>45,3</b>

**TABELLA 8 – I dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio** (anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Paesi UE-15	282.116	37.913	1.504	393.503	47,8
<i>Austria</i>	1.764	192	0	2.977	13,0
<i>Belgio</i>	6.233	406	0	8.234	48,3
<i>Danimarca</i>	4.805	32	0	5.147	46,7
<i>Finlandia</i>	3.179	126	13	3.745	45,4
<i>Francia</i>	100.226	21.840	233	135.370	46,2
<i>Germania</i>	52.854	11.123	303	100.710	50,7
<i>Lussemburgo</i>	13.062	0	177	16.199	74,0
<i>Paesi Bassi</i>	11.928	785	0	15.499	45,5
<i>Regno Unito</i>	53.829	1.556	309	63.637	48,0
<i>Spagna</i>	14.751	638	10	17.798	58,4
<i>Svezia</i>	16.671	976	459	20.288	43,2
Altri Paesi UE-28	1.213	34	0	2.381	35,0
Altri Paesi dell'Europa Centro-Orientale	766	49	0	1.069	13,7
Altri Paesi europei	32.983	4.658	530	46.159	62,6
<i>Svizzera</i>	30.664	4.285	530	43.240	63,0
Africa Settentrionale	331	0	0	527	20,5
Altri Paesi africani	3.368	499	0	4.149	81,8
<i>Sud Africa</i>	3.368	499	0	4.149	81,8
America Settentrionale	140.869	12.927	1.186	183.752	50,6
<i>Stati Uniti d'America</i>	139.627	12.486	1.186	181.688	51,7
America Latina	2.854	5	0	7.649	64,7
<i>Argentina</i>	2.588	0	0	6.788	80,6
Medio Oriente	2.433	226	0	6.328	31,6
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	326	201	0	3.276	63,0
Asia Centrale e Meridionale	1.579	44	0	2.932	33,1
Asia Orientale	37.500	2.387	109	47.756	43,6
<i>Cina</i>	8.880	1.269	73	12.758	40,0
<i>Giappone</i>	17.178	596	36	20.863	40,7
<i>Hong Kong</i>	7.882	58	0	8.912	71,2
Oceania	1.011	0	0	1.186	52,2
<b>Totale</b>	<b>507.023</b>	<b>58.742</b>	<b>3.329</b>	<b>697.391</b>	<b>48,6</b>

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

**TABELLA 9 – L'evoluzione delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio** (variazioni percentuali 2020/2011)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese			Dipendenti		
	Mi-Lo-Mb	Lombardia	Italia	Mi-Lo-Mb	Lombardia	Italia
Paesi UE-15	15,6	15,0	17,4	16,5	18,3	15,7
<i>Austria</i>	-3,1	2,1	13,3	-0,5	-5,6	41,6
<i>Belgio</i>	44,4	26,4	34,7	114,9	83,3	52,5
<i>Danimarca</i>	3,7	1,4	6,9	32,9	31,9	30,3
<i>Finlandia</i>	-19,4	-10,8	8,7	-3,2	0,3	4,5
<i>Francia</i>	4,5	6,3	11,4	-1,5	1,2	22,9
<i>Germania</i>	3,9	3,6	7,6	30,4	24,8	28,4
<i>Lussemburgo</i>	85,7	80,6	43,5	860,0	671,4	303,4
<i>Paesi Bassi</i>	-1,9	6,4	5,5	27,6	26,5	4,4
<i>Regno Unito</i>	40,0	36,6	48,4	15,1	17,7	19,7
<i>Spagna</i>	50,0	48,1	24,1	49,9	54,8	-59,0
<i>Svezia</i>	13,6	16,3	19,8	11,8	13,1	7,6
Altri Paesi UE-28	54,3	87,0	74,8	137,1	86,5	252,3
Altri Paesi dell'Europa Centro-Orientale	78,9	4,7	25,0	98,8	-72,7	-28,3
Altri Paesi europei	3,8	8,1	13,1	6,0	5,4	10,5
<i>Svizzera</i>	5,7	10,0	17,0	7,8	6,6	13,9
Africa Settentrionale	42,9	50,0	191,7	-4,9	-30,9	-71,2
Altri Paesi africani	142,9	111,1	2,6	429,7	468,4	122,3
<i>Sud Africa</i>	142,9	111,1	2,6	429,7	468,4	122,3
America Settentrionale	9,8	12,5	20,1	31,8	28,8	36,4
<i>Stati Uniti d'America</i>	9,1	12,0	19,6	33,1	29,8	35,8
America Latina	47,6	53,3	46,4	13,8	6,6	20,5
<i>Argentina</i>	18,2	12,5	29,6	24,5	9,0	20,3
Medio Oriente	19,6	20,3	58,2	14,5	122,2	131,6
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	22,2	36,4	92,9	18,7	623,2	87,9
Asia Centrale e Meridionale	-16,7	-14,5	9,8	0,7	-5,7	32,4
Asia Orientale	91,2	93,3	102,4	166,7	165,2	138,4
<i>Cina</i>	271,7	232,4	254,9	1081,7	678,4	960,9
<i>Giappone</i>	33,0	35,4	40,1	87,9	85,7	63,7
<i>Hong Kong</i>	276,2	246,4	166,2	156,1	175,8	168,0
Oceania	94,1	95,0	38,6	-11,9	-1,9	-15,9
<b>Totale</b>	<b>19,1</b>	<b>19,8</b>	<b>24,3</b>	<b>25,3</b>	<b>24,9</b>	<b>25,6</b>

## **CONCLUSIONI**

Il periodo immediatamente precedente la crisi pandemica ha visto una ripresa dell'attrattività dell'Italia, all'interno della quale l'area milanese ha mantenuto il ruolo di traino, rafforzando la propria integrazione nei principali circuiti economici europei e internazionali. Si può anzi osservare come il rafforzamento della presenza delle imprese multinazionali nell'area milanese abbia coinciso con un periodo di rafforzamento dell'immagine internazionale della metropoli lombarda, favorito dal traino di Expo 2015.

Non è semplice prevedere come evolverà il quadro sopra tracciato nel prossimo futuro. Saranno la capacità di reazione dei maggiori soggetti economici come del tessuto minuto legato ai mercati di prossimità, quella dell'attivazione di misure e di investimenti adeguati – da parte degli Stati – per la società e l'economia a venire. I comportamenti sociali, gli stili di vita e i modelli di consumo disegneranno una scena che oggi si può discernere solo con molta difficoltà.

Due immagini estreme e speculari appaiono parimenti sconsigliabili. La prima è quella del “vuoto transitorio”, corrispondente all'idea di una crisi sì radicale, ma destinata a rientrare rapidamente, per cui la dinamica economica, degli investimenti e dell'occupazione ritornerà al punto di partenza, una volta ripristinate le condizioni di funzionamento dei mercati attraverso politiche di mantenimento delle funzioni vitali del sistema (sostegno emergenziale al reddito e alla liquidità alle imprese). La seconda è la prospettiva di una palingenesi rigeneratrice, per cui nulla “sarà come prima” grazie alla spinta innovatrice che seguirà la crisi: l'idea, in altre parole, che si possa celermente mettere mano ai problemi conclamati e alle inefficienze sistemiche e – grazie all'innovazione – il sistema si incanalerà verso un mondo più efficiente, equo e sostenibile.

Più probabilmente, la crisi pandemica incentiverà le spinte al rinnovamento delle imprese e delle funzioni connettive tra Stato, società ed economia. Ciò avverrà, tuttavia, a partire dalle condizioni ereditate dal passato e solo a patto di attrezzare efficacemente il campo per le nuove idee, in un rinnovato equilibrio tra le ragioni della crescita e quelle dettate dalle esigenze riproduttive degli individui e delle società. Entro queste coordinate si situerà anche la riflessione sugli scenari dell'internazionalizzazione.

Secondo un'opinione abbastanza diffusa, a seguito della crisi si potrebbe materializzare un “convitato di pietra”, ovvero la cosiddetta de-globalizzazione, corrispettivo sistemico del crescente nazionalismo economico. In altri termini, la crisi causata dal Covid-19 potrebbe definitivamente affossare i processi che prima della crisi finanziaria del 2008 avevano trainato l'espansione degli scambi a livello globale e un'ancor più marcata crescita dell'internazionalizzazione delle imprese tramite investimenti diretti esteri. Già negli

#### 4. L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri

anni Dieci il rapporto tra commercio estero e Pil mondiale, fino al 2008 in costante crescita, aveva segnato il passo, pur restando quasi sempre in territorio positivo. Il diffondersi di forme di protezionismo strisciante o esplicito, l'intensificarsi delle tensioni tra le maggiori economie, il dissenso di ampi settori dell'opinione pubblica amplificato dalle forze politiche emergenti di tipo neo-nazionalista, potrebbero trarre ulteriore forza dalle tensioni innescate dalla crisi pandemica e dall'evidenza della fragilità delle catene globali del valore. Anche in questo contesto apparentemente avverso alle forze dell'internazionalizzazione, tuttavia, il termine de-globalizzazione sembra riflettere più una *ratio* impressionistica che una tendenza irreversibile. Appare per esempio paradossale parlare di fine della globalizzazione proprio nei mesi in cui le grandi imprese tecnologiche traggono dalla nuova situazione ulteriori spinte per espandere quantitativamente e qualitativamente il loro ruolo nella gestione dei dati, nei servizi logistici, nei contenuti culturali e, per la prima volta, in operazioni di sanità pubblica. Inoltre, a oggi, non è dato sapere quanto l'arretramento delle catene globali del valore per come sono attualmente strutturate, lascerà spazio a relazioni e scambi auto contenuti o, piuttosto, a forme di globalizzazione "modulare", disegnate per esempio su basi continentali o macro-regionali che, paradossalmente, potrebbero rafforzare e non ridurre il peso economico delle multinazionali.

Le analisi precedenti, in definitiva, non fotografano le vestigia di un passato fattosi improvvisamente remoto. In occasione dei "tornanti" storici – e quello in corso con ogni probabilità così sarà ricordato in futuro – si tende a enfatizzare la discontinuità, ma sarebbe velleitario ricercare le risorse per la ricostruzione in bacini diversi da quelli attrezzati. Da sempre, l'innovazione origina da una combinazione di idee e risorse esistenti e nuove. Il prossimo futuro dell'area metropolitana milanese, con particolare riferimento al ruolo delle imprese multinazionali, non potrà non essere che un'evoluzione, accelerata o relativamente lenta, dello scenario precedentemente delineato, con elementi di novità che emergeranno dalle prassi degli attori economici impegnati a riprogettare il proprio percorso, ma con un kit di risorse inevitabilmente originato da quanto costruito nel passato. L'impegno di tutti dovrà essere quello di trovare nello "scricigno" delle competenze sedimentate nel territorio gli attrezzi più utili per forgiare una prospettiva di sviluppo più armonioso e sostenibile.



# 5. Il mercato del lavoro al tempo del Covid

## IL QUADRO NAZIONALE

La crisi economica innescata dalla pandemia si vede con chiarezza nell'andamento del mercato del lavoro: dopo sei anni di crescita ininterrotta dell'occupazione nel Paese, seppure non sempre a ritmi brillanti, si assiste infatti a una vigorosa battuta d'arresto che si è tradotta nella perdita di oltre 456mila posti di lavoro. Anche la disoccupazione è calata notevolmente e, contestualmente, è lievitato il numero degli inattivi, segnali sia delle difficoltà oggettive riscontrate dalle persone in cerca di impiego a causa del *lockdown* sia del diffuso sentimento di scoraggiamento.

A essere colpiti sono stati principalmente i contratti a tempo determinato, che evidentemente non sono stati rinnovati, come era d'altronde prevedibile vista la situazione di difficoltà di molti comparti produttivi, soprattutto del terziario; ha giocato invece a favore di quelli stabili il blocco dei licenziamenti per motivi economici e/o organizzativi, scattato già dal marzo del 2020 e

tuttora in vigore.<sup>1</sup> A pagare il prezzo più alto di questa crisi del lavoro sono state principalmente le donne e i giovani.

Un quadro generale preoccupante, che sarebbe stato ancora più fosco senza gli ammortizzatori sociali, di cui c'è stato un massiccio utilizzo, e senza la citata sospensione dei licenziamenti.

Vediamo nel dettaglio i numeri dell'anno.

Gli occupati sono diminuiti del 2% rispetto al 2019, un dato negativo che segue, come accennato, oltre un quinquennio di progressi, anche se nei due anni precedenti si era comunque assistito a un certo rallentamento, con variazioni positive sotto il punto percentuale. Dunque, si era già in presenza di una latente debolezza del mercato del lavoro su cui si è abbattuta la pandemia, con effetti disastrosi che non hanno eguali nel periodo 2001-2020 (bisogna andare a ritroso al 2013 e al 2009 per trovare una diminuzione dell'1,7%, comunque meno pesante di quella del 2020).

Il tasso di occupazione,<sup>2</sup> dopo il massimo storico raggiunto nel 2019, è sceso di 1 punto portandosi a 58,1%; a livello territoriale, la riduzione maggiore si è avuta nel Settentrione (-1,4 punti), mentre ha retto meglio il Mezzogiorno (-0,5 punti). Ciononostante, rimane ancora molto ampio il divario tra le due circoscrizioni: basti pensare che ci sono oltre 20 punti a separarle (66,6% contro 44,3%).

Altrettanto ampio è il gap di genere, con il tasso di occupazione femminile che, pur diminuito maggiormente nell'anno, rimane largamente inferiore a quello maschile, con 18 punti di differenza; distacco che si fa ancora più ampio nel Sud, dove arriva a superare i 23 punti. Proprio le donne, come accennato, hanno patito di più in questo 2020 – che ha visto infatti 249mila occupate in meno (-2,5% la variazione annua, rispetto a -1,5% degli uomini) – insieme ai giovani della fascia d'età 15-34 anni, per i quali il calo è stato del 5,1% (-264mila unità). Pure i cittadini stranieri, che negli ultimi anni abbiamo visto riportare sempre buoni risultati, hanno subito una perdita sostanziosa (-6,4%).

Il cattivo andamento del mercato del lavoro ha colpito soprattutto i lavoratori dipendenti (-302mila unità; -1,7%) e tra questi, come accennato in apertura, i tempi determinati (-12,8%; -391mila occupati), mentre sono lievemente cresciuti i contratti a tempo indeterminato (+89mila; +0,6%).

Passando alla disoccupazione, questa si è ridotta fortemente nell'anno (-271mila; -10,5%), un elemento che – contestualizzato – da positivo diventa critico, perché a differenza di quanto avvenuto in passato, come chiarisce l'Istat, è legato al venir meno delle condizioni per essere classificati come

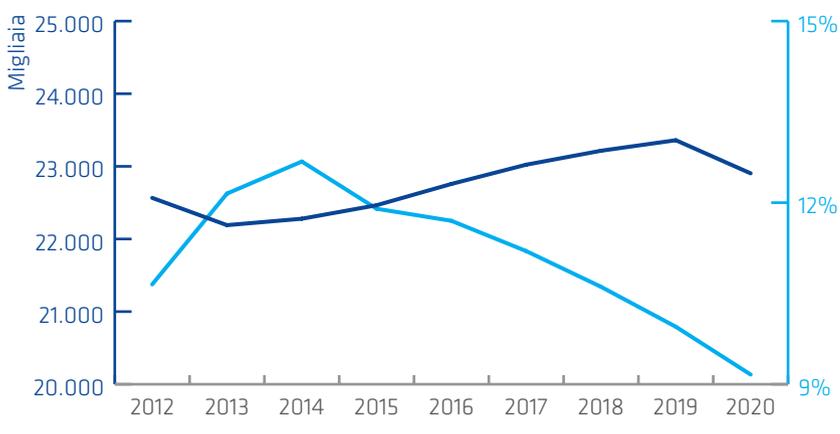
<sup>1</sup> Il provvedimento è stato introdotto con il Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18, cosiddetto Decreto Cura Italia, ed è stato prorogato diverse volte; attualmente è valido fino a giugno 2021.

<sup>2</sup> Il tasso di occupazione è il rapporto percentuale tra gli occupati di una determinata classe di età (in genere 15-64 anni) e la popolazione residente totale di quella stessa classe di età.

## 5. Il mercato del lavoro al tempo del Covid

disoccupati durante l'emergenza sanitaria (l'aver cioè cercato attivamente lavoro ed essere subito disponibili a iniziarne uno).<sup>3</sup> Infatti, a questo calo si affianca un incremento vigoroso degli inattivi<sup>4</sup> (+567mila; +4,3%), dopo sei anni di decrescita. Tra i motivi della mancata ricerca di lavoro, cresce lo scoraggiamento e soprattutto aumentano gli "altri motivi", che nella maggior parte dei casi sono legati alla pandemia.

Nel complesso, le persone in cerca di occupazione in Italia sono più di 2,3 milioni. Il tasso di disoccupazione<sup>5</sup> è sceso, passando dal 10% del 2019 all'attuale 9,2%. Anche in questo contesto emergono con lampante evidenza le differenze tra le diverse aree del Paese – con il Mezzogiorno che presenta un tasso di disoccupazione che è di quasi tre volte superiore a quello del Settentrione (15,9% versus 5,8%) – e tra i due generi, con il tasso femminile più alto di quasi 2 punti rispetto al maschile (10,2% e 8,4% rispettivamente, grafico 7). Infine, il tasso disoccupazione dei giovani della fascia d'età 15-29 anni diminuisce di 0,3 punti, portandosi al 22,1%, un dato ancora allarmante ma certamente migliorato negli anni (aveva superato il 31% nel 2014), anche se nel 2020, come abbiamo visto, la diminuzione è stata causata dalle problematiche connesse alla pandemia più che da una reale riduzione del numero delle persone in cerca di occupazione perché assorbite dal mercato.



**GRAFICO 1 – Occupati (scala sinistra) e tassi di disoccupazione (scala destra) in Italia**  
(anni 2012-2020 – valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

— Occupati  
— Tassi di disoccupazione

<sup>3</sup> Si veda la nota disponibile sul sito dell'Istat alla pagina [www.istat.it/it/archivio/254990](http://www.istat.it/it/archivio/254990).

<sup>4</sup> Si definiscono "inattivi" quanti non fanno parte delle forze di lavoro, ovvero le persone non classificate come "occupate" o "in cerca di occupazione" (disoccupate).

<sup>5</sup> Il tasso di disoccupazione è il rapporto percentuale tra i disoccupati di una determinata classe di età (in genere 15 anni e più) e l'insieme di occupati e disoccupati (forze lavoro) della stessa classe di età.

Le criticità del mercato del lavoro emergono con la stessa evidenza dai dati diffusi dall'Osservatorio sul precariato dell'Inps, che monitora i flussi dei contratti avviati nell'anno.<sup>6</sup> Il report del 2020 segnala la decisa contrazione nel Paese delle nuove assunzioni (sono state poco più di 5 milioni), generata dall'emergenza sanitaria (-30,8% rispetto al 2019). La flessione ha seguito il calendario delle misure restrittive, con un picco nel mese di aprile, un'attenuazione in corrispondenza delle aperture estive e un nuovo calo verificatosi con la seconda ondata dell'autunno. Essa ha riguardato tutte le tipologie contrattuali, ma in maniera più accentuata i contratti di lavoro a termine (-31,2%).

Le trasformazioni dei tempi determinati (553mila nell'anno) sono altresì risultate in discesa rispetto al 2019 (-22,4%), seppure a dicembre si sia registrato un buon rialzo, spinto dalle agevolazioni previste dal Decreto Legge 104/2020<sup>7</sup> in scadenza a fine anno.

Le cessazioni, che sono state 5,7 milioni circa, sono parimenti diminuite (-20,1%), con percentuali più marcate per i tempi indeterminati e in particolare nei mesi da marzo a dicembre 2020 (-29%), per effetto dell'introduzione del già menzionato divieto di licenziamento per ragioni economiche. Guardando alle tipologie,<sup>8</sup> le cessazioni dei licenziamenti di natura economica per i tempi indeterminati si sono ridotte, su base tendenziale, del 70% nel secondo trimestre, del 59,2% nel terzo trimestre e del 61,3% nel quarto trimestre, chiaramente per effetto dell'intervento governativo previsto con il Decreto Cura Italia.

Il saldo tra assunzioni e cessazioni è risultato negativo nell'anno (-660mila unità), esito su cui ha inciso fortemente l'andamento dei contratti a termine (-493mila il saldo).

I dati amministrativi confermano dunque quanto già visto attraverso i dati Istat – pur essendo fonti completamente diverse – vale a dire il crollo dei nuovi rapporti di lavoro, in particolare di quelli a termine.

<sup>6</sup> Osservatorio sul Precariato – Report gennaio-dicembre 2020, [www.inps.it](http://www.inps.it). Campo di osservazione: archivi Uniemens dei lavoratori dipendenti privati, esclusi lavoratori domestici e operai agricoli (sono compresi i lavoratori degli enti pubblici economici). Si tratta di una fonte informativa di natura amministrativa, il che comporta un aggiornamento continuo dei dati, anche pregressi. Inoltre, sono dati che contabilizzano eventi e quindi sono finalizzati a statistiche sui flussi, mentre i dati Istat sulle forze lavoro, basati su un'indagine campionaria continua, sono dati di stock e hanno come obiettivo primario la stima della dimensione e delle caratteristiche dei principali aggregati dell'offerta di lavoro.

<sup>7</sup> Al fine di contenere gli effetti straordinari sull'occupazione determinati dall'epidemia da Covid-19, ai datori di lavoro privati è stato riconosciuto, con riferimento ai rapporti di lavoro dipendente, un esonero dal versamento dei contributi previdenziali dovuti per un periodo massimo di sei mesi decorrenti dall'assunzione, nel limite massimo di un importo di esonero pari a 8.060 euro su base annua, riparametrato e applicato su base mensile.

<sup>8</sup> Le tipologie di cessazione analizzate nel report dell'Inps sono: licenziamento di natura economica, licenziamento di natura disciplinare, dimissioni, fine contratto, risoluzione consensuale, altre motivazioni.

## **LA SITUAZIONE NEI TERRITORI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO MONZA BRIANZA LODI**

Lo scenario di crisi che abbiamo visto per il Paese si riflette, ma con intensità diverse, nei territori di competenza della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, che hanno infatti riportato un netto decremento dell'occupazione e una contestuale forte riduzione del numero di disoccupati, determinata – lo ricordiamo – dalla pandemia e non da un miglioramento delle condizioni del mercato del lavoro, come dimostra l'aumento degli inattivi (+8,7%; +61mila).

Gli occupati nelle tre province aggregate a fine 2020 sono oltre 1,9 milioni, il 45% del totale lombardo; un numero, dicevamo, in frenata rispetto al 2019 (-1,1%; -22mila unità circa in valore assoluto), a causa principalmente di Milano e Monza Brianza, perché Lodi, in assoluta controtendenza, ne ha registrato un incremento. Inoltre, mentre a livello nazionale la componente femminile è stata la più colpita, nel territorio accorpato della Camera, per effetto degli andamenti della Brianza e del Lodigiano, sono stati solo gli uomini ad aver perso il lavoro (-2,1% contro +0,1% delle donne).

Le persone disoccupate sono invece poco meno di 116mila, in netta contrazione su base annua (-11,3%; -15mila unità); in questo caso assolutamente in linea con l'andamento italiano e lombardo, seppur con valori differenti.

Vediamo di seguito il dettaglio delle tre province di Milano, Monza Brianza e Lodi. La città metropolitana di Milano chiude il 2020 con un calo sostenuto sia di occupati che di disoccupati, replicando *in toto* quanto visto a livello nazionale. Nello specifico, relativamente all'occupazione, possiamo osservare una sua decisa flessione (-1,3%), che stride fortemente con il risultato del 2019 (+2,1%) e più in generale con il periodo 2015-2019, che aveva fatto registrare ogni anno (con la sola eccezione del 2018) variazioni positive pari o superiori ai due punti percentuali. Inoltre, si tratta dell'unico dato negativo riportato dal 2010, anno a partire dal quale abbiamo a disposizione i numeri di Milano scorporati da quelli di Monza Brianza. Nonostante il quadro in evidente deterioramento, il capoluogo meneghino fa meno peggio della regione Lombardia e dell'intero Paese (-1,7% e -2% rispettivamente, grafico 2).

In termini assoluti, sono 20mila gli occupati mancanti, che portano il numero provinciale a 1,476 milioni, un terzo del totale lombardo. Relativamente al genere, diversamente da quanto visto a livello nazionale, si può osservare come siano stati molto più penalizzati gli uomini, mentre le donne siano riuscite a contenere il decremento, in un certo senso in continuità con le migliori performance che le hanno contraddistinte negli ultimi anni.

Il tasso di occupazione della popolazione della classe d'età 15-64 anni è sceso di quasi 2 punti su base annua, portandosi a 68,7%; tuttavia rimane tra

i migliori nel Paese (al nono posto nella classifica delle province italiane),<sup>9</sup> mantenendosi superiore di oltre 10 punti rispetto al valore nazionale.

Ampio il divario di genere anche a Milano, con il tasso di occupazione maschile superiore di 9 punti rispetto al femminile; sebbene il gap si sia rimpicciolito rispetto al 2019, esso continua a segnalare una persistente minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

In linea con quanto osservato a livello italiano, a Milano risulta ugualmente molto penalizzato il lavoro alle dipendenze, tipologia prevalente che concentra infatti l'80% del totale. Allo stesso modo il lavoro autonomo riporta un decremento, replicando in verità il trend negativo dei due anni precedenti, anche se in questo 2020 risulta essere assai meno colpito sia rispetto al 2019 sia nel confronto con le altre aree territoriali (tabella 2).

All'interno del lavoro subordinato, si osserva una decisa riduzione dei contratti a tempo determinato, che al contrario erano sempre cresciuti negli ultimi anni. Sono infatti oltre 25mila gli occupati a termine che mancano all'appello, per una variazione negativa pari al 17,6%, più grave di quella lombarda e italiana (tabella 3). Dunque questa tipologia contrattuale, che nel tempo aveva conquistato spazio a scapito dei tempi indeterminati, tanto da rappresentare nel 2019 il 12% dei rapporti di lavoro dipendente, subisce una forte battuta d'arresto a causa della pandemia e un conseguente ridimensionamento della sua incidenza (10%; quota che tuttavia rimane inferiore a quella nazionale, che è pari al 15%).

La diminuzione dei tempi determinati ha interessato maggiormente la fascia d'età 15-34 anni, per la quale si può osservare una variazione del -21,8%; ricordiamo che questa fattispecie è diffusa in prevalenza proprio tra i giovani, dove raggiunge infatti la quota del 57,9%, per i quali si configura quasi come un contratto di primo inserimento in azienda.

Altro canovaccio per i rapporti di lavoro a tempo indeterminato, che in maniera antitetica crescono in questo 2020 in tutti i territori qui considerati, probabilmente stimolati dall'esonero dal versamento dei contributi previdenziali per questo tipo di assunzione – che riguarda anche le trasformazioni dei contratti di lavoro da tempo determinato in indeterminato – previsto dal cosiddetto Decreto Agosto, già citato.<sup>10</sup>

L'osservazione dei settori produttivi mostra con chiarezza la buona tenuta di quelli industriali e la crisi del terziario, in particolare del segmento commercio, alloggio e ristoranti. Nel dettaglio dei numeri, aumenta l'occupazione nel comparto delle costruzioni, che conta infatti 5mila unità in più (+8,9%),

<sup>9</sup> Queste le prime dieci province italiane per miglior tasso di occupazione: Bolzano, Bologna, Trieste, Forlì-Cesena, Ferrara, Lecco, Piacenza, Cuneo, Milano e Firenze.

<sup>10</sup> Decreto-Legge 14 agosto 2020, n. 104.

## 5. Il mercato del lavoro al tempo del Covid

un esito conforme a quelli nazionale e lombardo (rispettivamente +1,4% e +1,9%), seppure decisamente più vivace. Ancora una volta possiamo ipotizzare che questo corso favorevole dell'edilizia nel milanese sia da attribuirsi ai numerosi progetti di riqualificazione urbana e ai grandi cantieri avviati, ma pure alle opportunità offerte dalle agevolazioni fiscali per le ristrutturazioni. L'industria in senso stretto, che conta oltre 253mila occupati, pari al 17,2% del totale, riporta un incremento nell'anno (+4mila unità; +1,6%), che risulta invece divergente rispetto a quanto accaduto in Lombardia e nell'intero Paese, dove infatti il settore ha subito una contrazione (rispettivamente -2,2% e -0,4%).

Scenario opposto quello del terziario, più duramente colpito dalle restrizioni imposte dalla crisi pandemica. Commercio, alberghi e ristoranti, che concentrano il 17,6% degli occupati locali, ne hanno risentito fortemente, con la perdita di quasi 18mila posti di lavoro (-6,5%); un quadro che si è ripetuto a livello regionale e nazionale (-4,9% e -5,8%): nel Paese il settore ha riportato oltre 276 mila occupati in meno. Analogamente gli altri servizi hanno subito una perdita di lavoratori anche se meno rilevante: -9mila unità, pari a -1%. Nel complesso, il comparto dei servizi (commercio, alberghi e ristoranti insieme agli altri servizi) conta pressappoco 1,2 milioni di occupati, primo per numerosità nella provincia (78,5% del totale).

La provincia di Monza Brianza presenta un quadro simile a quello milanese, ma con un miglior andamento dell'occupazione – che pur si contrae – e un drastico crollo della disoccupazione, assai più marcato rispetto a tutte le aree di confronto.

La diminuzione degli occupati è stata dello 0,7%, in decisa controtendenza rispetto al triennio precedente, che aveva fatto registrare un trend espansivo. Si tratta tuttavia del risultato meno grave se comparato a quello della provincia di Milano, della regione Lombardia e dell'Italia. Gli occupati complessivi si riducono a poco più di 387mila rispetto ai quasi 390mila del 2019.

A differenza di quanto accaduto nel Paese, dove è stata più fortemente colpita l'occupazione femminile, in Brianza dobbiamo osservare oltre 5mila occupate in più nell'anno (+3%), mentre la componente maschile ha subito una netta flessione (-3,6%).

Il tasso di occupazione cala rispetto al 2019 e si porta al 68%, rimanendo comunque superiore di quasi 10 punti rispetto a quello nazionale. Il gap di genere resta inequivocabile in questo contesto, con il tasso femminile inferiore di 12 punti rispetto a quello maschile (grafico 4), anche se va rilevato un suo miglioramento rispetto al 2019 (da 60,2% all'attuale 62,1%), com'era naturale attendersi visto l'incremento delle donne occupate.

Sul piano della posizione professionale, va invece rimarcato un aspetto divergente se confrontato con Italia e Lombardia, vale a dire un aumento del lavoro alle dipendenze: +3,3% rispetto al 2019, pari a quasi 10mila occupati in più. Un esito inaspettato al quale fa da contrappunto una discesa assai più

consistente, finanche rispetto alla media nazionale, del numero dei lavoratori indipendenti (-14,8%), a cui sembra dunque ascrivibile il risultato negativo conseguito nell'anno in Brianza (tabella 2).

Nel lavoro subordinato osserviamo inoltre un più marcato ampliamento dei contratti a tempo indeterminato rispetto a quanto rilevato a livello lombardo e nazionale e una parallela robusta decrescita dei tempi determinati (-9mila unità), che invece erano cresciuti molto nei due anni precedenti e avevano guadagnando peso sul totale dei lavoratori dipendenti, mentre calavano i contratti stabili. La pandemia del 2020 ha dunque falciato il lavoro a termine, molto diffuso proprio nei settori più colpiti dalle restrizioni, *in primis* ristorazione e turismo, mentre gli interventi normativi hanno preservato, almeno per il momento, i rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

La dinamica dei settori mostra proprio le difficoltà subite dal comparto commercio, alberghi e ristoranti, che in Brianza ha perduto oltre 4mila occupati (-5,2%), dopo un 2019 in buona espansione (+5,8%). Perde occupati il comparto delle costruzioni (-7mila unità circa), che però era già in affanno nel 2019. Andamenti opposti per l'industria e gli altri servizi, che vedono accrescersi il numero degli occupati.

La provincia di Lodi è l'unico territorio tra quelli analizzati a riportare un aumento dell'occupazione: +1% su base annua, che capovolge il risultato registrato nel 2019 (-1,5%) e per questo appare ancora più inaspettato. In termini assoluti, si tratta di 962 occupati in più, che portano il numero complessivo dei lavoratori lodigiani a oltrepassare le 100mila unità. Questi nuovi occupati sono solo donne (+3,1%), perché i maschi invece calano (-0,6%), in verità in continuità con il 2019, che aveva già visto le due componenti di genere muoversi in maniera diametralmente opposta.

Il tasso di occupazione, che comunque resta il più basso se confrontato con le altre due province della Camera di commercio e con la regione Lombardia, è l'unico a crescere in questo 2020 arrivando a 65,8%. Nonostante la miglior dinamica dell'occupazione femminile, il relativo tasso si mantiene di 15 punti inferiore a quello maschile, confermando una distanza difficilmente colmabile in tutte le aree del Paese.

Relativamente alla posizione professionale, il Lodigiano si caratterizza per uno sviluppo simile a quello visto per la provincia di Monza Brianza: un sostenuto incremento del lavoro alle dipendenze (+3,9%) e una parallela forte caduta del lavoro autonomo (-11,9%), rovesciando il dato del 2019 che aveva invece visto la flessione del primo e la crescita del secondo. È dunque proprio al lavoro dipendente che si deve l'aumento dell'occupazione nella provincia, in decisa contrapposizione rispetto al trend nazionale e lombardo. A pagare il prezzo della crisi sembra essere stato solo il lavoro autonomo, che infatti perde occupati in tutti i settori produttivi.

## 5. Il mercato del lavoro al tempo del Covid

Con riferimento proprio a questi ultimi, possiamo osservare, anche in questo caso con sorpresa, un ampliamento degli occupati nel terziario: negli altri servizi (+4,4%; +2.207 unità) e nel raggruppamento commercio, alberghi e ristoranti (+1,8%; +323 unità), che sappiamo essere i più colpiti dalla crisi. Perdono occupati invece l'industria e le costruzioni, mentre ne guadagna l'agricoltura, settore caratterizzante il tessuto produttivo locale.

In sintesi un quadro – quello della provincia di Lodi – che si discosta per svariati aspetti dai territori di confronto.

**TABELLA 1 – Occupati per genere e area geografica** (anni 2018-2020 – valori assoluti)

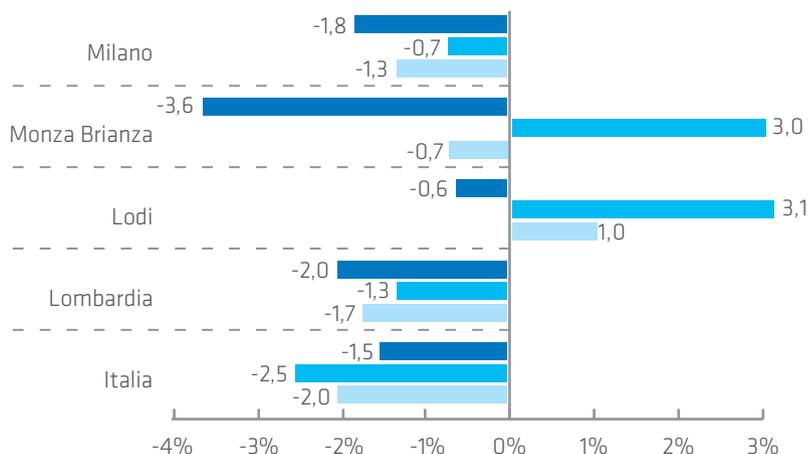
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Genere	2018	2019	2020
<b>Milano</b>	Maschi	796.637	808.387	793.480
	Femmine	669.218	687.590	682.462
	<b>Totale</b>	<b>1.465.855</b>	<b>1.495.977</b>	<b>1.475.943</b>
<b>Monza Brianza</b>	Maschi	217.092	220.845	212.900
	Femmine	168.104	169.108	174.255
	<b>Totale</b>	<b>385.197</b>	<b>389.953</b>	<b>387.154</b>
<b>Lodi</b>	Maschi	59.547	57.383	57.048
	Femmine	41.320	41.982	43.279
	<b>Totale</b>	<b>100.868</b>	<b>99.365</b>	<b>100.327</b>
<b>Lombardia</b>	Maschi	2.508.042	2.533.871	2.482.390
	Femmine	1.918.611	1.949.267	1.923.361
	<b>Totale</b>	<b>4.426.653</b>	<b>4.483.138</b>	<b>4.405.751</b>
<b>Italia</b>	Maschi	13.446.642	13.487.620	13.280.440
	Femmine	9.768.306	9.872.247	9.623.322
	<b>Totale</b>	<b>23.214.949</b>	<b>23.359.867</b>	<b>22.903.762</b>

### GRAFICO 2 – Variazioni percentuali degli occupati per genere e area geografica

(anno 2020/2019 – valori percentuali)

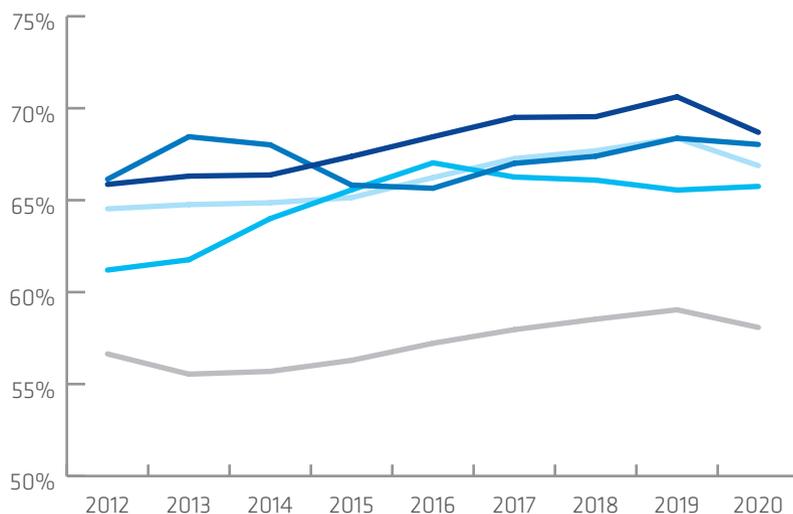
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



### GRAFICO 3 – Tassi di occupazione 15-64 anni per area geografica

(anni 2012-2020 – valori percentuali)

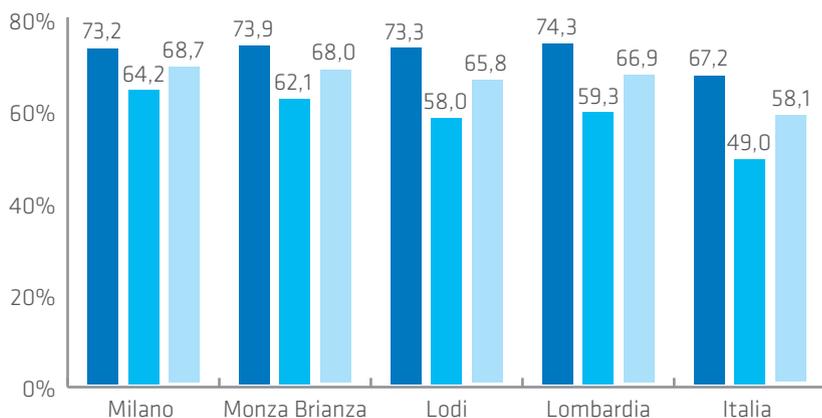
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



### GRAFICO 4 – Tassi di occupazione 15-64 anni per genere e area geografica

(anno 2020 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



**TABELLA 2 – Occupati dipendenti e indipendenti per area geografica**

(anni 2019-2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Dipendenti			Indipendenti		
	2019	2020	Var. % 20/19	2019	2020	Var. % 20/19
Milano	1.201.753	1.182.680	-1,6	294.224	293.263	-0,3
Monza Brianza	303.562	313.536	3,3	86.390	73.618	-14,8
Lodi	80.963	84.110	3,9	18.402	16.217	-11,9
Lombardia	3.580.013	3.521.848	-1,6	903.125	883.903	-2,1
Italia	18.047.666	17.745.629	-1,7	5.312.201	5.158.132	-2,9

**TABELLA 3 – Occupati con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato per area geografica** (anni 2019-2020 – valori assoluti e percentuali)<sup>11</sup>

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

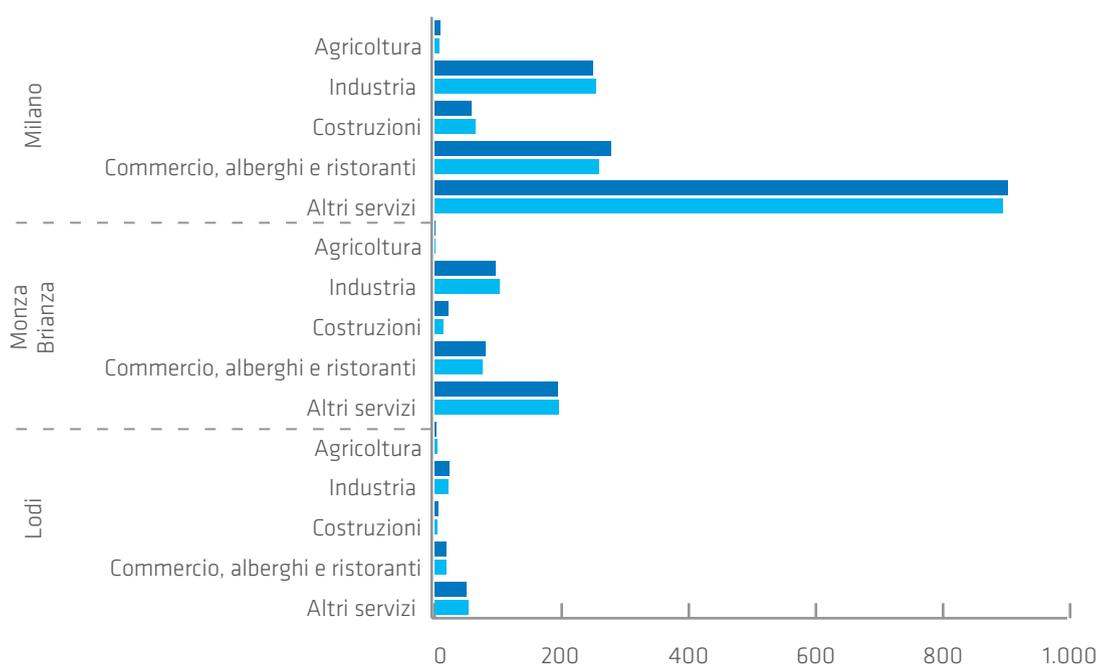
Aree geografiche	Tempi indeterminati			Tempi determinati		
	2019	2020	Var. % 20/19	2019	2020	Var. % 20/19
Milano	1.056.466	1.063.029	0,6	145.287	119.651	-17,6
Monza Brianza	267.960	287.075	7,1	35.603	26.461	-25,7
Lodi	71.462	74.192	3,8	9.501	9.918	4,4
Lombardia	3.131.981	3.139.399	0,2	448.032	382.449	-14,6
Italia	14.981.951	15.071.019	0,6	3.065.714	2.674.611	-12,8

<sup>11</sup> I dati relativi ai contratti a tempo determinato nelle province di Lodi e Monza Brianza a nostra disposizione sono poco significativi dal punto di vista statistico.

**TABELLA 4 – Occupati per settore e area geografica** (anno 2020 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Commercio, alberghi, ristoranti	Altri servizi
Milano	6.759	253.303	63.351	259.194	893.335
Lodi	3.198	21.610	4.244	18.535	52.739
Monza Brianza	1.013	101.454	13.795	75.197	195.695
Lombardia	71.012	1.142.707	245.043	781.011	2.165.978
Italia	912.301	4.682.088	1.357.937	4.490.074	11.461.362

**GRAFICO 5 – Occupati per settore e area geografica**

(anno 2019-2020 – valori assoluti in migliaia)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

■ 2019  
■ 2020

Passiamo ora all'andamento della disoccupazione.

Come accennato, la diminuzione delle persone in cerca di occupazione ha interessato tutti i territori, perché legata al venir meno delle condizioni affinché i soggetti possano essere classificabili come “disoccupati” durante l'emergenza sanitaria, più che a un miglioramento delle condizioni del mercato del lavoro. Nella provincia di Milano i disoccupati sono calati del 4,5% su base annua, sono più di 4mila unità in meno in valori assoluti; una riduzione dovuta alle sole donne, perché tra gli uomini si rileva al contrario un incremento, sebbene di poche centinaia di unità (+0,5%). Quella relativa alle donne (-4.486 unità)

## 5. Il mercato del lavoro al tempo del Covid

potrebbe sembrare una notizia incoraggiante, che si pone tra l'altro in continuità con il 2019, ma nel contesto pandemico del 2020 segnala soprattutto le maggiori difficoltà della componente femminile nella ricerca del lavoro, a fronte delle chiusure imposte con il *lockdown*, insieme a un più forte sentimento di scoraggiamento, come emerge dall'aumento generalizzato degli inattivi (+9,6%).

Il numero totale dei disoccupati nel capoluogo lombardo è poco più di 89mila unità, in discesa ininterrotta dal 2015.

Parallelamente, il tasso di disoccupazione si riduce nell'anno – sebbene lievemente – portandosi al 5,7% (contro 5,9% del 2019); quello femminile, pur diminuito, è ancora superiore rispetto al maschile, ma il distacco tra i generi si è assottigliato a soli 2 decimi di punto (era di ben 2 punti nel 2018). Anche se condizionato da questo calo delle persone in cerca di occupazione distorto dalla pandemia, a cui si è accompagnato un acuto decremento dell'occupazione, il tasso di disoccupazione del 2020 (che ricordiamo è il rapporto percentuale tra i disoccupati e l'insieme di occupati e disoccupati, cioè le forze lavoro) è il più basso registrato a Milano dal 2010. Inoltre, Milano è la piazza migliore se confrontata con quella nazionale, con oltre 3 punti di distacco, mentre a livello locale risultano più bassi il tasso medio lombardo e quello brianzolo (grafico 6).

Relativamente ai giovani under 30, possiamo osservare un tasso di disoccupazione più elevato di quello generale in tutti i territori qui considerati. Per la precisione, nella provincia di Milano esso misura 14,1% ed è più che doppio rispetto a quello complessivo, benché rimanga il migliore nel contesto della Camera di commercio e nel confronto con quello nazionale. L'elemento più preoccupante è però il suo incremento, che interrompe una serie discendente iniziata nel 2016, a riprova del fatto che questo spicchio di popolazione sta pagando il prezzo più alto della crisi.

Altrettanto allarmante è il quadro sui Neet, vale a dire i giovani di 15-29 anni che non studiano, non lavorano e non fanno formazione: sfiorano la cifra di 85mila nella provincia di Milano, vale a dire il 18,1% della popolazione di questa fascia d'età, un tasso più alto di quello lombardo, fermo al 17,4%. Nel Paese si contano 2,1 milioni di Neet, vale a dire il 23,3% del totale dei giovani under 30. Inoltre, rispetto al 2019 il loro numero è aumentato in maniera esponenziale nel Milanese (+36,2%), interrompendo così bruscamente il trend discendente che aveva caratterizzato gli ultimi anni. Parimenti, a livello lombardo, nazionale e nelle province di Lodi e Monza Brianza si è registrato un rialzo dei Neet, ma è stato decisamente più contenuto (tabella 6).

Anche in Brianza la disoccupazione si riduce notevolmente in questo 2020 a causa delle difficoltà oggettive nel cercare un lavoro, determinate dal confinamento. La diminuzione è stata molto corposa (-31,2%) e decisamente più intensa di quanto osservato a livello nazionale. In valore assoluto si tratta di

circa 9.100 unità in meno, un numero costituito in maggioranza da donne, che abbiamo visto essere le più interessate da questo abbassamento anomalo della disoccupazione. Attualmente sono poco più di 20mila le persone complessivamente in cerca di occupazione nella provincia.

Il tasso di disoccupazione, coerentemente, si è ridotto di 2 punti, portandosi al 4,9%, il più basso tra tutte le aree territoriali qui considerate. È calato maggiormente il tasso femminile, passato dal 9% all'attuale 6%, ciononostante persiste il divario tra i due generi, seppur assottigliato rispetto al 2019 (grafico 7). La disoccupazione giovanile rimane preoccupante in Brianza: il relativo tasso è del 17,2%, tre volte più alto rispetto a quello medio generale. Inoltre, è il peggiore tra le province della Camera di commercio ed è più elevato persino di quello lombardo: solo l'Italia lo supera con il suo 22,1%. Sul fronte del genere, si può osservare un miglioramento tra le giovani donne, il cui tasso di disoccupazione diminuisce infatti di 5 punti rispetto al 2019, mentre quello degli uomini arretra di soli 1,6 punti. Indubbiamente, quindi, anche tra gli under 30 si è registrato un calo maggiore della disoccupazione femminile, che segnala in realtà un peggioramento della condizione delle donne nel mercato del lavoro, che sembrano infatti essere state quelle che hanno incontrato le maggiori difficoltà nella ricerca di un impiego al tempo del Covid e, plausibilmente, le più scoraggiate.

Nel Lodigiano possiamo osservare una tendenza simile a quella vista per la Brianza, vale a dire una flessione della disoccupazione abbondantemente superiore alla media nazionale: -18,8% rispetto al 2019; -1.444 unità in valore assoluto. La contrazione ha interessato in maniera pressoché esclusiva le donne (-33,4%), che già nei tre anni precedenti erano state caratterizzate da risultati discendenti, ma il dato del 2020 è ovviamente atipico, come abbiamo avuto già modo di osservare in quest'anno drammaticamente straordinario. Nel complesso, le persone in cerca di occupazione nella provincia di Lodi sono circa 6.200; per il 58,3% si tratta di uomini, che invece negli ultimi anni erano stati sempre in un numero inferiore rispetto alle donne (per esempio, tale quota era del 49,1% nel 2019). Ulteriore riprova di un ridimensionamento della disoccupazione femminile alquanto inconsueto, che deve spingerci a guardare a quest'anno con la dovuta prudenza.

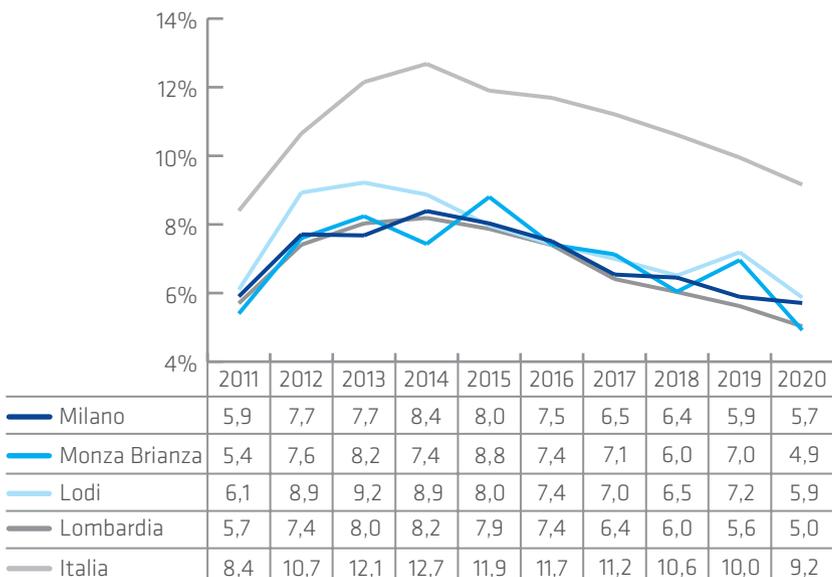
Il tasso di disoccupazione si è ridotto di 1,3 punti rispetto al 2019, portandosi al 5,9%, il più alto all'interno della cornice della Camera di commercio. Come già osservato altrove, è diminuito maggiormente quello femminile, ma qui si è ribaltato il rapporto di forza tra i due generi con il tasso di disoccupazione maschile che è diventato il più alto, unica realtà tra quelle qui analizzate in questo 2020. Infine, relativamente ai giovani under 30, nel Lodigiano la loro condizione resta preoccupante, con un tasso di disoccupazione del 15,1%, più che doppio rispetto a quello generale, sebbene sia risultato in regressione su base annua di 7 decimi di punto.

**TABELLA 5 – Persone in cerca di occupazione per genere e area geografica**

(anni 2019-2020 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

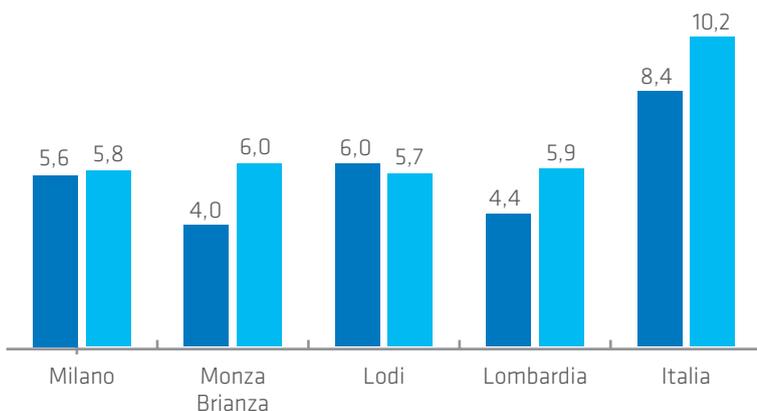
Aree geografiche	Anno 2019			Anno 2020		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Milano	47.208	46.495	93.703	47.445	42.009	89.454
Lodi	3.783	3.919	7.701	3.647	2.611	6.257
Monza Brianza	12.426	16.728	29.154	8.872	11.176	20.049
Lombardia	125.824	141.154	266.977	113.181	119.999	233.180
Italia	1.349.156	1.232.373	2.581.528	1.218.417	1.092.045	2.310.462



**GRAFICO 6 – Tassi di disoccupazione per area geografica<sup>7</sup>**

(anno 2020 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



**GRAFICO 7 – Tassi di disoccupazione per genere e per area geografica**

(anno 2020 – valori percentuali)

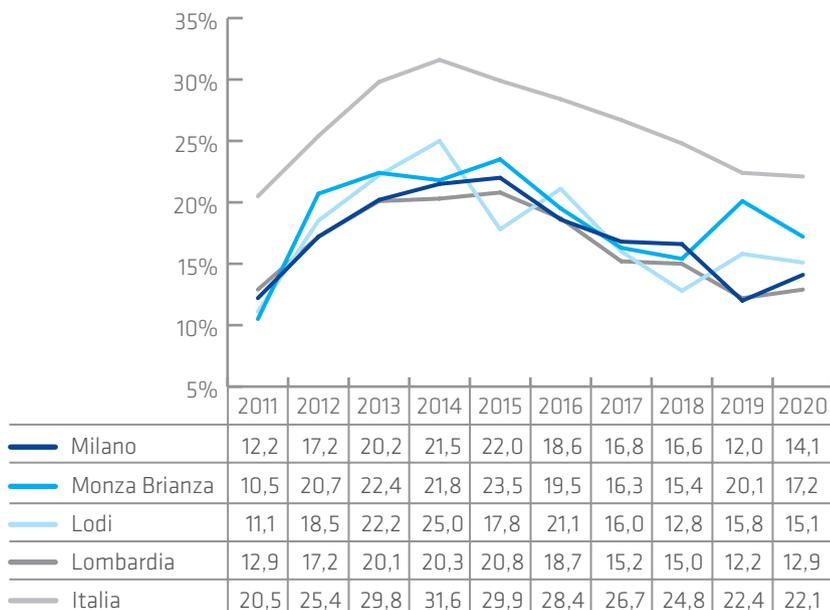
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Maschi  
Femmine

### GRAFICO 8 – Tassi di disoccupazione giovanile (15-29 anni) per area geografica

(anni 2011-2020 – valori percentuali)

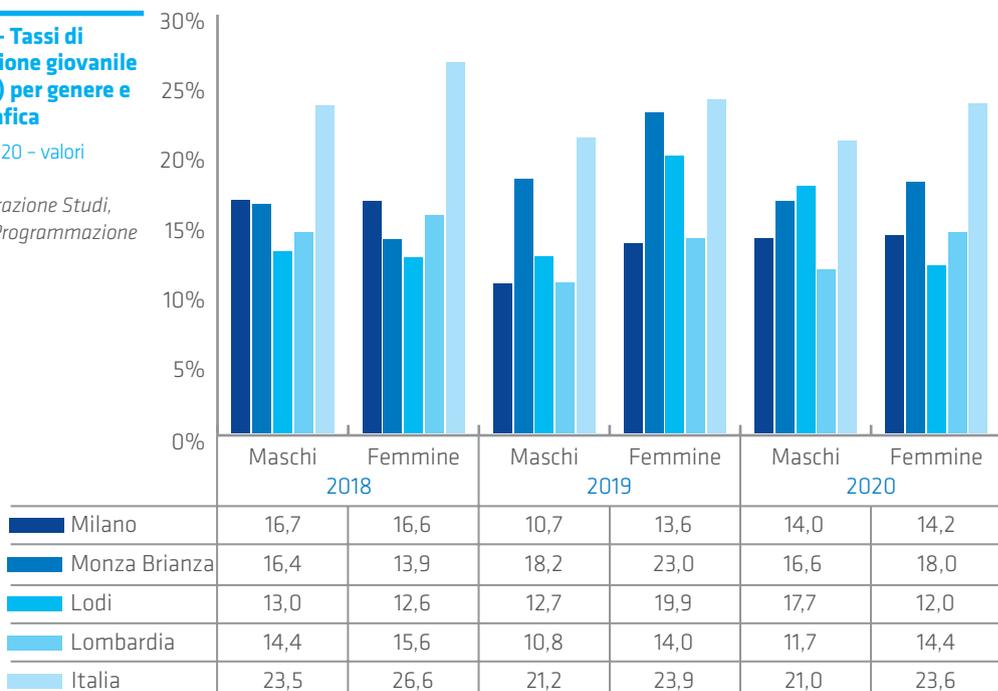
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



### GRAFICO 9 – Tassi di disoccupazione giovanile (15-29 anni) per genere e area geografica

(anni 2018-2020 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



**TABELLA 6 – Neet di 15-29 anni per area geografica**(anni 2018-2020 – valori assoluti e percentuali)<sup>12</sup>

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

Aree geografiche	Valori assoluti			Neet rate Anno 2020
	2018	2019	2020	
Milano	63.796	62.249	84.777	18,1%
Lodi	5.320	6.012	6.995	20,9%
Monza Brianza	15.889	21.335	22.765	18,0%
Lombardia	216.846	213.986	254.688	17,4%
Italia	2.115.922	2.003.104	2.100.232	23,3%

Completiamo il quadro con un breve cenno alle comunicazioni obbligatorie dei centri per l'impiego (Cob) e agli ammortizzatori sociali.

I dati sugli avviamenti e le cessazioni evidenziano anch'essi questa sorta di "sospensione" del mercato del lavoro causata dalla pandemia e dai conseguenti interventi governativi per contenerne gli effetti negativi, *in primis* il blocco dei licenziamenti.

Entrambi i flussi si presentano infatti in frenata nelle tre province di Milano, Monza Brianza e Lodi e nell'intera Lombardia, con una maggiore accentuazione nel capoluogo di regione. Inoltre, il saldo tra avviamenti e cessazioni è stato positivo dappertutto nell'anno, condizionato dalla diminuzione delle cessazioni, su cui ha pesato, come accennato, il divieto di licenziare che interessa soprattutto i rapporti di lavoro a tempo indeterminato.

La scomposizione degli avviamenti per tipologia contrattuale evidenzia la contrazione di tutte le fattispecie in tutti i territori osservati; particolarmente colpiti l'apprendistato, che però incide in maniera minoritaria, e il tempo determinato, che invece rappresenta oltre la metà del totale degli avviamenti. Forte riduzione anche dei contratti a tempo indeterminato, più poderosa nel Milanese e nella media lombarda (tabella 8).

<sup>12</sup> I dati relativi alle province di Lodi e Monza Brianza a nostra disposizione sono poco significativi dal punto di vista statistico.

**TABELLA 7 – Comunicazioni obbligatorie per area geografica**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Regione Lombardia, Il Quadrante del Lavoro

	Valori assoluti				Variazioni % 2020/2019			
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Lombardia	Milano	Monza Brianza	Lodi	Lombardia
Avviamenti	534.341	83.124	18.447	1.253.825	-25,9	-16,9	-15,5	-20,9
Cessazioni	506.263	75.070	16.554	1.163.257	-29,1	-22,3	-21,7	-25,1
Saldo	28.078	8.054	1.893	90.568	-	-	-	-

**TABELLA 8 – Avviamenti per area geografica e tipologia contrattuale**

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Regione Lombardia, Il Quadrante del Lavoro

Tipologia contrattuale	Milano	Monza Brianza	Lodi	Lombardia
Apprendistato	17.340	2.851	632	42.847
Variazione %	-38,7%	-34,4%	-36,9%	-35,2%
Peso %	3,2%	3,4%	3,4%	3,4%
Lavoro a progetto	23.974	2.678	193	38.407
Variazione %	-15,0%	-11,1%	-18,9%	-13,2%
Peso %	4,5%	3,2%	1,0%	3,1%
Somministrazione	71.867	9.510	1.924	163.279
Variazione %	-20,4%	-11,3%	-13,4%	-17,7%
Peso %	13,4%	11,4%	10,4%	13,0%
Tempo Determinato	274.979	44.758	11.175	695.158
Variazione %	-28,1%	-18,7%	-12,8%	-21,0%
Peso %	51,5%	53,8%	60,6%	55,4%
Tempo Indeterminato	146.181	23.327	4.523	314.134
Variazione %	-23,9%	-13,2%	-18,6%	-20,6%
Peso %	27,4%	28,1%	24,5%	25,1%

## 5. Il mercato del lavoro al tempo del Covid

Nel 2020 si è assistito a un ricorso senza precedenti alla Cassa integrazione guadagni, grazie alle considerevoli risorse finanziarie messe a disposizione dal Governo e all'estensione delle possibilità di utilizzo degli ammortizzatori sociali da parte di pressoché tutte le categorie economiche: misure, come già ricordato, messe in campo per cercare di preservare il lavoro nel pieno della crisi economica prodotta dal Covid-19.

Il numero complessivo di ore autorizzate nella provincia di Milano è stato pari a oltre 311 milioni, con un aumento esponenziale rispetto al 2019, per una cifra mai raggiunta nella serie storica dal 2008 a oggi. Sono interessate tutte le tipologie, in particolare la cassa ordinaria, che ha assorbito il 56,5% delle ore richieste nell'anno, e quella in deroga, che in realtà era stata quasi cancellata negli ultimi anni e per la quale invece è stato previsto un ampliamento dei requisiti per l'accesso. Stesso trend nella provincia di Lodi, in Lombardia e in Italia.

### TABELLA 9 – Cassa integrazione guadagni per area geografica

(anno 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Inps

	Milano <sup>13</sup>		Lodi		Lombardia		Italia	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Ordinaria	5.881.413	175.861.595	203.180	9.620.552	22.395.420	480.729.981	105.437.162	1.979.786.234
Straordinaria	7.190.140	13.241.218	498.950	128.464	18.871.580	32.411.602	152.988.367	182.305.760
Deroga	372	122.407.354	1.348	2.721.224	3.794	203.315.478	1.228.073	798.594.622
<b>Totale</b>	<b>13.071.925</b>	<b>311.510.167</b>	<b>703.478</b>	<b>12.470.240</b>	<b>41.270.794</b>	<b>716.457.061</b>	<b>259.653.602</b>	<b>2.960.686.616</b>

<sup>13</sup> I dati forniti dall'Inps relativi alla provincia di Milano contengono anche quelli di Monza Brianza.



# **Le trasformazioni possibili**



# 6. Rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche

Ripensare il valore posizionale di Milano e della sua Regione urbana in relazione a un'importante variazione delle condizioni di contesto, come quella osservata dall'inizio della fase pandemica a oggi, rappresenta in primo luogo un'opportunità per restituire alcuni spunti di riflessione sulle differenti progettualità che stanno caratterizzando questa fase evolutiva, in risposta alle sfide della rigenerazione urbana in un'ottica di ripresa e resilienza alle diverse scale territoriali. Riflettere sulle principali trasformazioni spaziali che stanno interessando il sistema delle attività economiche della Milano metropolitana, con particolare attenzione all'impatto che il Covid-19 sta determinando sui grandi progetti insediativi e sull'uso degli spazi pubblici, significa in secondo luogo leggere e interpretare le differenti specificità di alcuni recenti processi localizzativi, le articolazioni funzionali, gli attori coinvolti, gli investimenti messi in campo, le sfide attese.

## IL CONTESTO

Come sta cambiando oggi Milano? Con quali strumenti conoscitivi è possibile percepirne il mutamento?

Come si stanno configurando le sue nuove centralità urbane? Quali temi e questioni emergenti si pongono alla formazione di un'agenda più consapevole per la futura azione pubblica e privata?

Queste domande di fondo che alcuni anni fa stavano alla base di un'azione di ricerca<sup>1</sup> sul tentativo di descrivere il mutamento urbano da una doppia prospettiva, definita dall'aver osservato le trasformazioni urbane milanesi attraverso le lenti di due tipologie di attività economiche (i servizi commerciali e le produzioni creative), rappresentano alcuni possibili interrogativi per riflettere sulle permanenze e le variazioni della fase attuale, dove la dimensione della crisi generata dall'emergenza sanitaria ha amplificato tendenze già in atto e ha funzionato da acceleratore di processi e di esternalità.

L'attuale contesto è infatti caratterizzato da una pluralità di condizioni con impatti differenti sulle tendenze evolutive delle attività economiche urbane: dai cambiamenti della domanda e della mobilità sul territorio, alla ridefinizione delle dinamiche di consumo, dei flussi e degli equilibri competitivi tra canali distributivi, fino a un'estesa riduzione delle barriere all'utilizzo del digitale, sia con un incremento degli acquisti di prodotto sui canali e-commerce<sup>2</sup> sia con un consolidamento delle modalità di lavoro in remoto (*smart/remote*

<sup>1</sup> Camera di commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano, Fondazione Politecnico, *Servizi commerciali nella Milano che cambia. Questioni aperte e scenari evolutivi nei processi di aggregazione spaziale delle attività economiche urbane*, Rapporto di ricerca a cura di M. Bolocan Goldstein, A. Bruzzese, L. Tamini (coordinatore scientifico), Milano, 2014.

<sup>2</sup> Nel 2020 l'e-commerce B2C in Italia è stato caratterizzato da un'accelerazione della crescita di acquisti di prodotto (+31% rispetto al 2019), mentre quelli di servizio subiscono un forte calo (-47%). Nel 2020 gli acquisti online valgono 30,6 miliardi di euro (-3% rispetto al 2019). Gli acquisti di prodotto crescono di 5,5 miliardi di euro rispetto al 2019 e raggiungono i 23,4 miliardi di euro. Nei prodotti, la contrazione degli acquisti sul canale tradizionale in tutti i principali comparti (a eccezione del *food-grocery*) e la crescita dell'e-commerce (+31%) generano un impatto positivo sulla penetrazione dell'online. Nel 2020, l'incidenza dell'e-commerce B2C sul totale vendite Retail è pari all'8% (+2 punti percentuali rispetto al 2019). Gli acquisti di servizi, in forte crisi per via dell'andamento del settore turismo e trasporti, scendono a 7,2 miliardi di euro (-47% rispetto al 2019). Il calo - ancor più accentuato delle vendite sui canali tradizionali - determina una leggera crescita anche della penetrazione dei servizi, che passa dal 10,7% all'11% (cfr. Politecnico di Milano, "eCommerce B2c: la chiave per ripartire" Osservatorio eCommerce B2c, ottobre 2020).

## 6. Rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche

working)<sup>3</sup>; da un incremento problematico del patrimonio di unità sfitte e dismesse nei piani terra di molti ambiti insediativi urbani, a una sensibile riduzione di capacità fiscale dei Comuni.

In questo quadro, le principali opportunità e strategie di risposta adottate dai diversi soggetti pubblici e privati prefigurano azioni di ridefinizione e di estensione dell'uso degli spazi pubblici orientate a creare sia maggiore capacità di tenuta e presidio dei servizi commerciali, ricreativi, culturali e sportivi sia interventi integrati connessi al rilancio della prossimità, delle distrettualità urbane e dei progetti di rigenerazione urbana e territoriale.

### Tabella 1 – Il contesto e le strategie di risposta

Fonte: L. Tamini, «Strategie di adattamento e politiche attive: nuove relazioni e temi emergenti» in R. Capuis (a cura di), *Le attività economiche nella città post-Covid. Riflessioni sulla rigenerazione urbana, Settore Urbanistica e Rigenerazione urbana, Confcommercio, Roma, 2020.*

Contesto post-Covid	Strategie di risposta
<ul style="list-style-type: none"><li>• decrescita economica e riduzione capacità fiscale dei Comuni</li><li>• incremento della dismissione delle superfici commerciali e dell'indicatore di fragilità dei sistemi commerciali</li><li>• riduzione delle barriere all'utilizzo del digitale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rigenerazione urbana e attività economiche: spazio pubblico, regolazione qualitativa, premialità urbanistiche</li><li>• logistica urbana: rilancio della prossimità e potenziamento del food delivery/e-commerce (digitale come abilitatore di servizi)</li><li>• politiche attive: distrettualità urbana e manager di distretto</li></ul>

<sup>3</sup> Lo scenario di riorganizzazione della settimana lavorativa orientato su un modello ibrido con una stima di circa 2,7 giorni in remoto per le grandi imprese private e 1,4 per la P.A. e modificando il sistema di monitoraggio delle attività svolte (cfr. Politecnico di Milano, *Smart Working: il futuro del lavoro oltre l'emergenza*, Osservatorio Smart Working, novembre 2020), a partire dal trattamento di alcuni problemi emersi nel cosiddetto *smart working* d'emergenza (problemi tecnologici, di *work-life balance* e gestione del carico di lavoro), ha migliorato le competenze digitali, ripensato i processi aziendali e condurrà sia a una necessaria riconfigurazione degli spazi fisici del sistema terziario (per differenziarli, per ampliarli, per ridurli, per rivedere le regole del loro utilizzo) sia a una potenziale contrazione della domanda di servizi di somministrazione di alimenti e bevande, in particolare negli ambiti urbani centrali (cfr. L. Salvioli (a cura di), "Città dimezzate. Come sarebbe Milano se lo smart working diventasse la normalità?", *Il Sole 24 Ore - Lab24, Milano, 27 febbraio 2021*).

## **POLARITÀ COMMERCIALI, DISTRETTUALITÀ URBANE E PROGETTI DI RIGENERAZIONE**

### **FIGURA 1 – Densità delle strutture commerciali organizzate in forma unitaria esistenti al 2020 (con GLA maggiore di 10mila mq): confronto con l'area metropolitana di Torino**

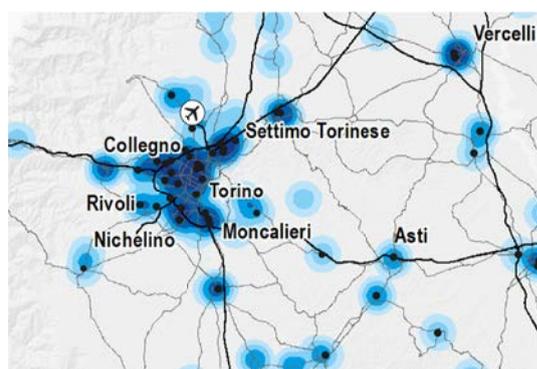
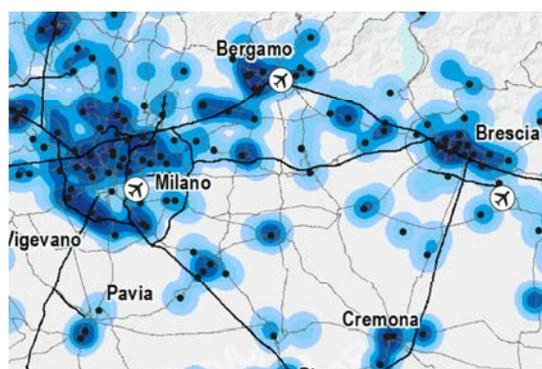
Fonte: Polis-Lombardia, Aggiornamento dati di contesto e di scenario del Programma Pluriennale per lo Sviluppo del settore commerciale. Aggiornamento 2020, Rapporto Finale, DG Sviluppo Economico, Urb&Com Lab Politecnico di Milano, Istat, Servizio registri statistici sulle unità economiche (SEA), novembre 2020



Per una lettura plurale e integrata di alcuni fenomeni insediativi connessi al posizionamento territoriale e urbano delle attività economiche nella regione urbana milanese, è necessario partire da alcune significative geografie dell'offerta (polarità e distrettualità) e dalle principali progettualità e trasformazioni spaziali in itinere sul territorio. Utilizzando alcuni indicatori geografici di sintesi, è possibile evidenziare alcune dinamiche specifiche.

#### • **Densità delle strutture commerciali organizzate in forma unitaria.**

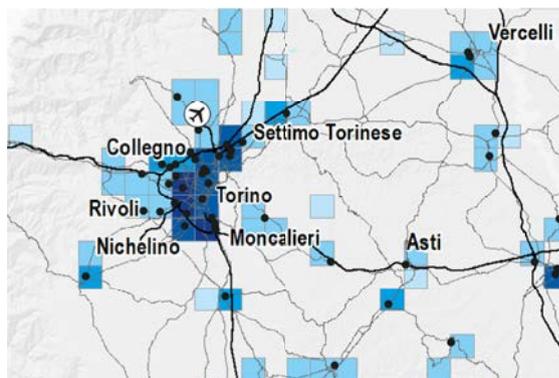
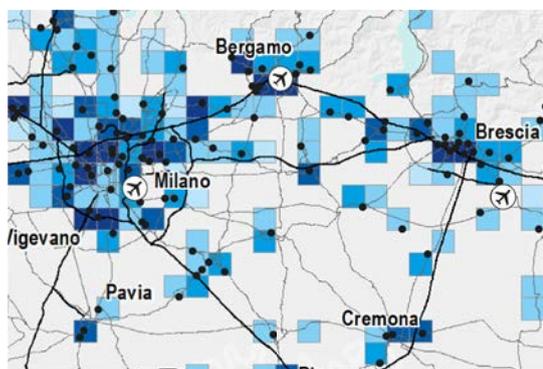
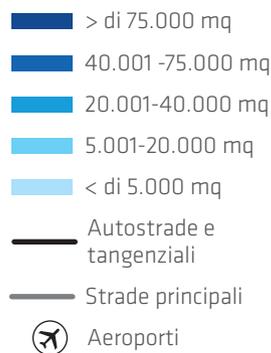
La sovrapposizione alla mappatura delle principali polarità commerciali (GLA maggiore o uguale a 10mila mq) della distribuzione geografica delle densità delle strutture unitarie, ottenuta attraverso una specifica tecnica di interpretazione geostatistica che permette di rappresentare un insieme di punti come elementi areali articolati per livelli di addensamento/concentrazione, permette di cogliere e individuare geograficamente i fenomeni di addensamento delle polarità commerciali nel contesto metropolitano analizzato. Attraverso una lettura comparativa tra estratti significativi delle realtà metropolitane analizzate, è possibile evidenziare le peculiarità localizzative delle polarità commerciali delle regioni contermini. Emerge per esempio come nel sistema insediativo delle polarità commerciali piemontesi sia evidente un addensamento circoscritto in corrispondenza dell'area metropolitana di Torino a differenza della realtà lombarda, dove oltre al capoluogo sono evidenti dei fenomeni di addensamento anche per altre realtà urbane e territoriali (figura 1). Nelle regioni Emilia-Romagna e Veneto, per esempio, emergono fenomeni di addensamento meno marcati attorno ai capoluoghi regionali e un'articolazione delle polarità commerciali correlata al policentrismo delle realtà urbane che caratterizzano le due regioni analizzate.



- Polarità commerciali e densità abitativa** (mq di GLA ogni 1.000 abitanti). Un ulteriore approfondimento riguarda la relazione tra la superficie delle strutture organizzate in forma unitaria e il numero di abitanti, attraverso la quale è possibile valutare graficamente eventuali fenomeni di saturazione dei bacini di prossimità. Questa lettura, complementare a quella relativa alla densità delle polarità commerciali, permette di evidenziare come, pur in presenza di un'elevata densità abitativa, importanti porzioni delle principali aree metropolitane delle regioni analizzate (figura 2) evidenzino fenomeni di potenziale saturazione nel rapporto tra domanda (in termini di abitanti residenti) e offerta (in termini di mq di strutture commerciali organizzate in forma unitaria). La sovrapposizione alla geografia delle principali polarità commerciali di una griglia di indagine (con passo di 5 km pari a 25 kmq), contenente i valori della popolazione residente rapportata ai mq di GLA delle strutture organizzate in forma unitaria effettivamente attive, permette infatti di identificare in modo sintetico e preliminare i bacini di prossimità potenzialmente soggetti a saturazione (approssimando l'area della cella a quella di un'isocrona veicolare di 10 minuti).

**FIGURA 2 – Principali polarità commerciali e densità abitativa (mq di GLA ogni 1.000 abitanti): confronto con l'area metropolitana di Torino**

Fonte: Polis-Lombardia, 2020

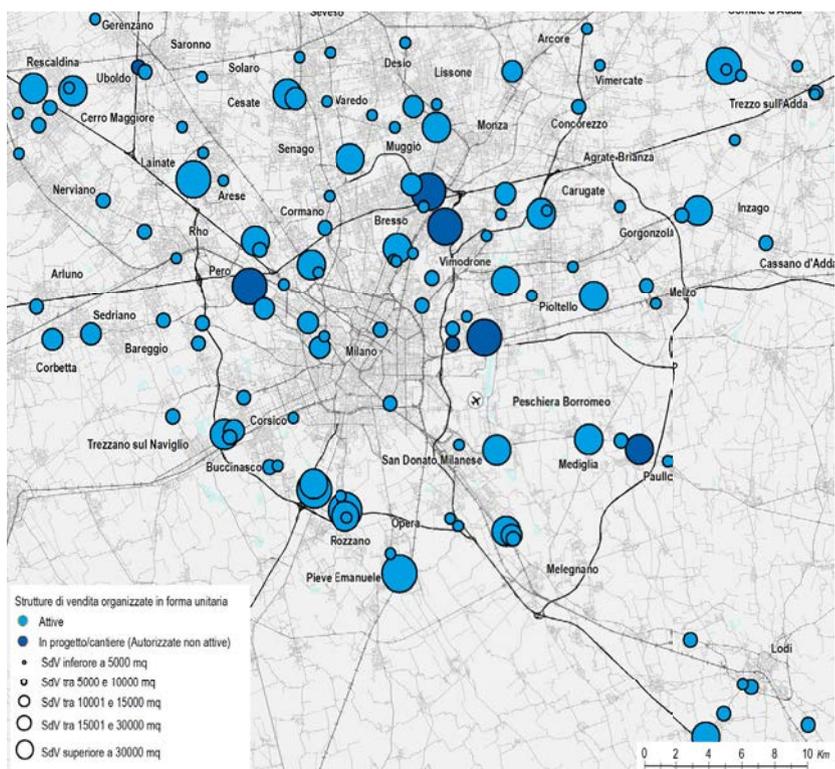


La geografia dell'offerta delle polarità commerciali (esistenti e già autorizzate, ma non attive) nel contesto territoriale di Milano, Monza e Lodi (figura 3) fa emergere alcuni elementi di valutazione sia dello stato dell'arte (scelte localizzative connesse quasi esclusivamente a progetti di riuso di aree produttive dismesse, tipologie distributive orientate al centro commerciale aggregato e multifunzionale, sovradimensionamenti delle superfici rispetto al bacino primario, pluralismo dei soggetti proponenti) sia degli scenari trasformativi. In primo luogo, si osserva un esteso presidio di insegna delle diverse strutture di vendita organizzate in forma unitaria posizionate nella prima e seconda cintura urbana di Milano in corrispondenza dei grandi nodi e assi

viabilistici, oggetto di importanti evasioni di spesa nei confronti dell'ambito urbano milanese. In secondo luogo, dal punto di vista dimensionale è da rilevare che, nel quadro delle autorizzazioni rilasciate al giugno 2020 in sede di conferenza regionale dei servizi, tra le quattro grandi strutture di vendita a scala regionale con superficie di vendita superiore a 80mila mq, due unità risultano attive (Orio al Serio-Bergamo e Roncadelle-Brescia), mentre due aggregati multifunzionali sono stati autorizzati, ma non sono attivi (Cinisello Balsamo e Segrate, entrambi localizzati nella città metropolitana di Milano).

**FIGURA 3 – Geografia delle strutture di vendita organizzate in forma unitaria esistenti e autorizzate nei territori di Milano, Monza e Lodi: articolazione per rilevanza di superficie (autorizzazioni al 30 giugno 2020)**

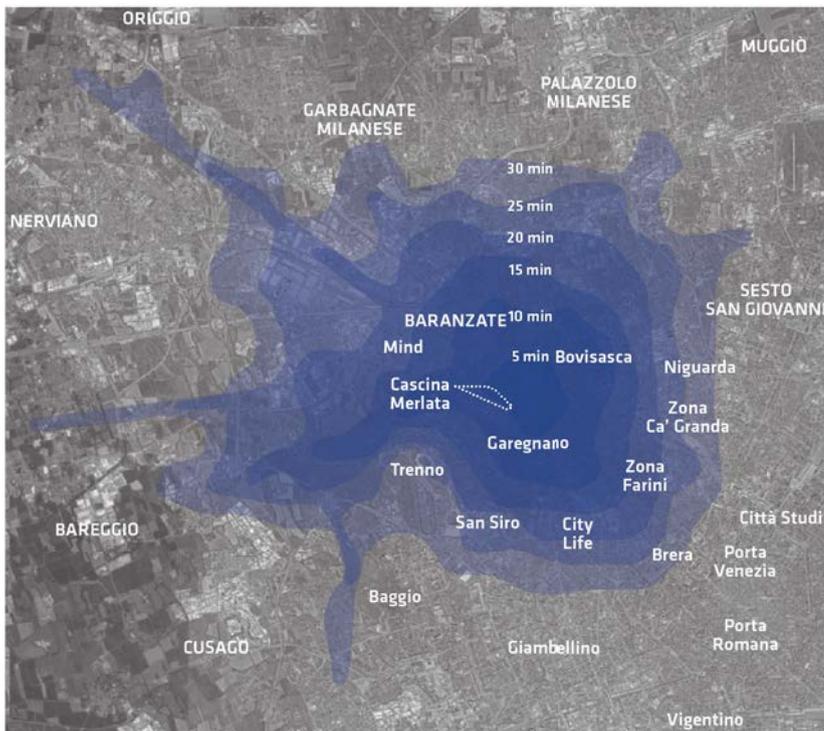
Fonte: Polis-Lombardia 2020



Questa geografia dell'offerta dei grandi contenitori attrattivi è oggi caratterizzata da un effetto attesa. Da un lato, gli operatori economici stanno studiando le possibili configurazioni spaziali e funzionali per il recupero di ulteriori aree industriali dismesse per interventi di rafforzamento e ampliamento delle superfici esistenti nella fase post-Covid-19 (Arese), oppure accompagnando le nuove aperture in fase di attuazione connesse ai nuovi assetti dell'accessibilità pubblica (Cinisello Balsamo con la ridefinizione del nodo Bettola sulla linea metropolitana M5 e Cascina Merlata con la futura fermata ferroviaria in prossimità della connessione pedonale con Mind, figura 4);

## 6. Rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche

dall'altro, alcuni stakeholder privati hanno deciso una sospensione o rimozione di alcune progettualità relative all'insediamento di nuove grandi strutture di vendita previste nella fase pre-Covid-19 (Sesto San Giovanni e Segrate).



**FIGURA 4 – Trasformazioni urbanistiche nel quadrante Nord-Ovest di Milano: Mind-Cascina Merlata-Stephenson** (isocrone veicolari e trasporto pubblico locale)

Fonte: R. Bassi, *Attrattiva, dinamica, connessa. Una strategia progettuale per Stephenson*, Politecnico di Milano, *Scuola di Architettura Urbanistica Ingegneria delle Costruzioni*, tesi di laurea magistrale, relatore: prof. Luca Tamini, Milano, giugno 2021



In particolare, è significativa la scelta del gruppo Unibail-Rodamco – promotore dal 2011 per il 75% del progetto Westfield Milano nel quadrante Est di Milano – di riesaminare le proprie priorità di investimento a livello internazionale stralciando diversi progetti (Benidorm, Valencia US, Parigi, Washington, Praga, Bruxelles), compreso quello di Segrate nell’area dell’ex Dogana (pari a un intervento di 1,3 miliardi di euro per 130mila mq di superficie autorizzata e con la previsione di circa 17mila addetti), già in fase di realizzazione di alcune opere infrastrutturali (Cassanese bis), oggetto degli impegni dell’accordo di programma del 2009.<sup>4</sup>

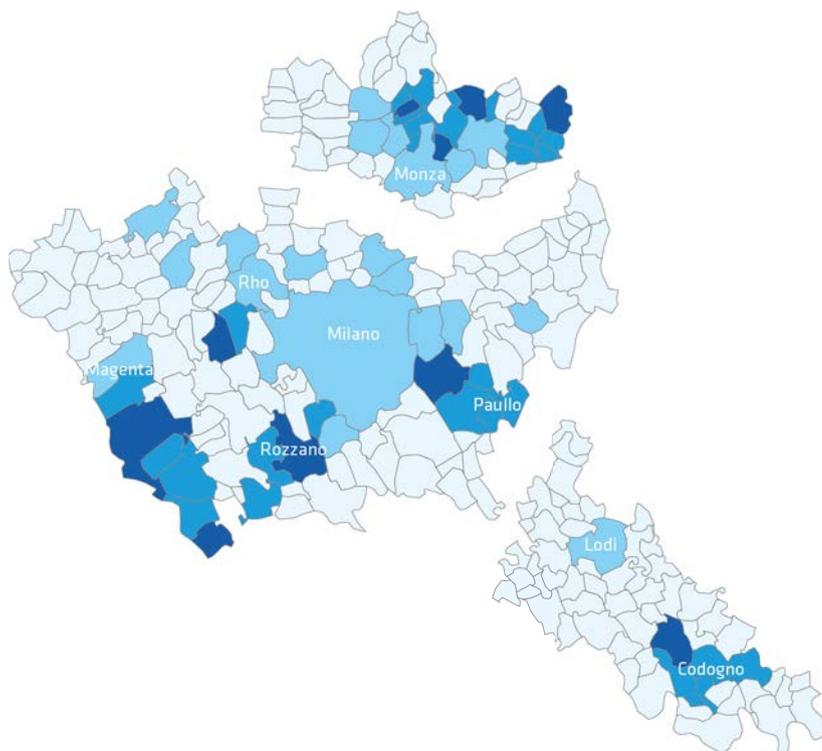
Una strategia di risposta nei confronti di questa estesa polarizzazione extraurbana dell’offerta – presente anche nei nuovi progetti di trasformazione – è rappresentata dalla progressiva riscoperta dello spazio urbano (rafforzata anche dalle strategie di adattamento della prima fase post-Covid 2020) e dalle politiche attive di rilancio dei distretti dei servizi commerciali a scala locale.<sup>5</sup> In questo senso, l’immagine spesso retorica e rassicurante di città compatta a 15 minuti può essere concretamente declinata, per esempio nel contesto metropolitano milanese, come un sistema di distrettualità urbane (figura 5) che, come insegnano molte esperienze internazionali, è spesso sinonimo di una reale polifunzionalità dei tessuti e di una qualità dell’abitare meno polarizzata, dove la gravitazione dell’utenza avviene alla scala minuta delle reti e delle relazioni in un processo di ibridazione di spazi e funzioni. La crisi sanitaria è stata un’occasione per ridefinire l’uso degli spazi pubblici e degli assi stradali per servizi commerciali, ricreativi, culturali, sportivi, come avvenuto in numerose politiche urbane orientate all’ampliamento della pedonalità, promosse da diverse città europee (le *Superillas* di Barcellona, la *Ville du quart d’heure* di Parigi, la rete ciclabile pop-up di Berlino) e italiane (Milano, Torino, Roma, Firenze, Rimini). Le progettualità sviluppate dai Distretti del commercio orientate alla “ricostruzione economica territoriale

<sup>4</sup> Unibail-Rodamco 10 febbraio 2021, *Westfield Reports FY-2020 Earning*, Paris, Amsterdam, February 10. È da ricordare che Westfield dal 2020 sta pianificando la conversione di parte dei suoi spazi commerciali in aree dedicate al *co-working*, come nel caso dell’*House of Fraser department store di Londra* (cfr. <https://www.theguardian.com/business/2020/jun/18/plans-to-turn-house-of-fraser-westfield-into-co-working-space-west-london>).

<sup>5</sup> Entità progettuali e di governance micro-territoriali a partecipazione pubblico-privata; cfr. E. Franco, L. Tamini, L. Zanderighi, *Commercio e Distretti: un patto per lo sviluppo*, Maggioli, Rimini, 2020.

## 6. Rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche

urbana” (nella declinazione lombarda post-*lockdown* del maggio 2020)<sup>6</sup> rappresentano infatti un’occasione di riposizionamento competitivo, unitario e integrato delle reti di offerta (commercio, artigianato, somministrazione/*delivery*, cultura, formazione digitale) ai radicali cambiamenti in atto: dallo sviluppo di una matura relazione di prossimità tra attività economiche urbane e azioni di rigenerazione urbana all’emergente valore aggiunto dell’uso dello spazio pubblico, fino al consolidamento di figure e profili professionali (manager di distretto) nell’interfaccia con i molteplici attori pubblici e privati presenti nel set decisionale locale.



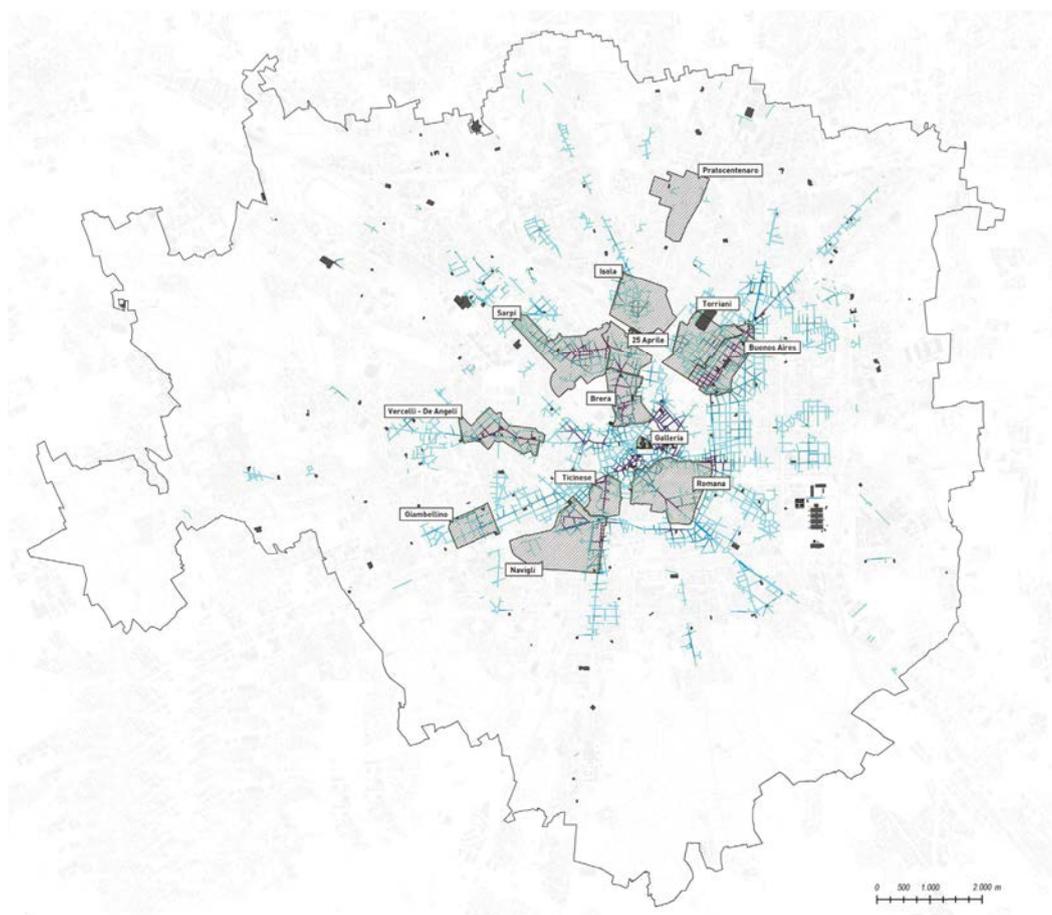
**FIGURA 5 – I distretti del commercio nella regione urbana milanese** (DID: distretti diffusi di rilevanza intercomunale; DUC: distretti urbani)

Fonte: Regione Lombardia, *Mapa dei Distretti del Commercio della Lombardia*, Open Data, aprile 2021

Comuni appartenenti ai Distretti

- DID
- DUC
- Comuni capofila dei DID

<sup>6</sup> Si ricorda che i distretti del commercio, attuati in altri ambiti regionali come la Puglia, il Veneto e il Piemonte, sono stati riconosciuti a livello nazionale nello Statuto delle imprese (L. 180/2011), riprendendo sostanzialmente la definizione lombarda di “aree di rilevanza comunale (DUC) o intercomunale (DID) nelle quali cittadini, imprese, e realtà sociali liberamente aggregati sono in grado di fare del commercio il fattore strategico di integrazione e valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio, per accrescerne l’attrattività, rigenerare il tessuto urbano e sostenere la competitività delle sue polarità commerciali”.



**FIGURA 6 - I distretti urbani del commercio di Milano e i principali addensamenti di attività a rilevanza commerciale**

Fonte: A. Bruzzese, L. Tamini, *Servizi commerciali e produzioni creative. Sei itinerari nella Milano che cambia*, Bruno Mondadori, Milano, 2014

 Distretti urbani del commercio (DUQ)

 Polarità commerciali urbane

Valori di addensamento delle attività commerciali

 Molto alto  
 Alto  
 Medio

Il distretto urbano del commercio di Milano articolato in 13 polarità locali (figura 6) rappresenta un caso di interesse nelle politiche attive distrettuali sia per l'articolazione del suo sistema urbano di offerta (da Brera a Sarpis, dal Giambellino all'Isola, dai Navigli alla Galleria Vittorio Emanuele, da corso Buenos Aires al Ticinese e a piazza XXV Aprile, tra quelli formalmente riconosciuti a livello regionale) sia per le progettualità integrate attivate nel corso degli anni e sostenute dall'amministrazione comunale, dalla Regione e dal partenariato locale, come per esempio l'intervento "Isola e le sue piazze", che – a partire dall'ideazione e realizzazione di eventi e arredi e comunicazione per la valorizzazione integrata del Distretto Isola – ha rappresentato una concreta occasione per sperimentare forme nuove d'intervento unitario finalizzate all'attrattività e alla qualità urbana.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Cfr. A. Bruzzese, G. Gerosa, L. Tamini, *Spazio pubblico e attrattività urbana. L'Isola e le sue piazze*, Bruno Mondadori, Milano, 2016.

## 6. Rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche

In questo contesto d'azione, una componente importante per il rilancio attrattivo e il riposizionamento strategico delle attività economiche urbane di Milano e della sua regione urbana è rappresentata dalla recente stagione dei progetti di rigenerazione urbana. Oltre alle numerose iniziative di trasformazione concluse o in corso di attuazione,<sup>8</sup> è utile evidenziare il processo trasformativo connesso al progetto internazionale *C40 Reinventing Cities*<sup>9</sup> e al riuso funzionale degli scali ferroviari con effetti alla scala metropolitana. Il primo rappresenta un progetto lanciato dalla rete globale di grandi città: *C40 Cities Climate Leadership Group*, che prevede la trasformazione di ambiti inutilizzati o degradati in spazi di rigenerazione urbana e ambientale, attraverso la messa a bando di aree che necessitano di intervento. L'Amministrazione comunale milanese ha aderito a tale progetto nel 2018, candidando cinque siti (scalo di Greco Breda, Scuderie de Montel, Doria, Serio, mercato Gorla), con la previsione della loro alienazione e la costituzione del diritto di superficie, affiancati da sette ulteriori aree scelte per la seconda edizione 2019 del bando (piazzale Loreto, il nodo di interscambio Bovisa, lo scalo ferroviario di Lambrate, l'ex Macello di viale Molise e via Lombroso, via Civitavecchia a Crescenzago, via Monti Sabini al Vigentino, le Palazzine Liberty di viale Molise) che sono state oggetto di progettazione da parte di team multidisciplinari (61 proposte) e dove Milano partecipa insieme a Madrid, Roma, Chicago, Dubai, Montreal, Singapore, Cape Town e Reykjavik.

Tra le molteplici proposte C40 è interessante restituire la configurazione spaziale e funzionale del progetto vincitore<sup>10</sup> presentato a maggio 2021 per Piazzale Loreto – una delle sette piazze strategiche del PGT Milano 2030 approvato nell'ottobre 2019 – dove nell'ampia superficie della piazza esistente (17.500 mq) ha previsto il posizionamento di una pluralità di attività economiche urbane in un'ottica di sinergia con il distretto urbano di Buenos Aires. L'obiettivo prioritario del bando comunale di ridisegnare la piazza per renderla attraversabile, incrementando e rendendo fruibili gli spazi pedonali per integrare l'asse commerciale di corso Buenos Aires con viale Monza, via Padova

---

<sup>8</sup> Come, per esempio, Porta Nuova/Garibaldi, il nuovo Palazzo della Regione, Porta Volta/Fondazione Feltrinelli e Microsoft, City Life, Portello, Darsena, l'ex Ansaldo/Base Milano e Mudec, Fondazione Prada, Cenni di Cambiamento, in corso di cantierizzazione come MIND-Cascina Merlata oppure avviate da tempo e ancora in attesa di completamento (Ortomercato, caserme, Santa Giulia, Porta Vittoria, Adriano, Calchi Taeggi).

<sup>9</sup> Comune di Milano, *Reinventing Cities. Un bando globale per progetti urbani innovativi, resilienti e a emissioni zero. Regolamento per la Fase di Manifestazione di Interesse*, [www.c40reinventingcities.org](http://www.c40reinventingcities.org), 2019.

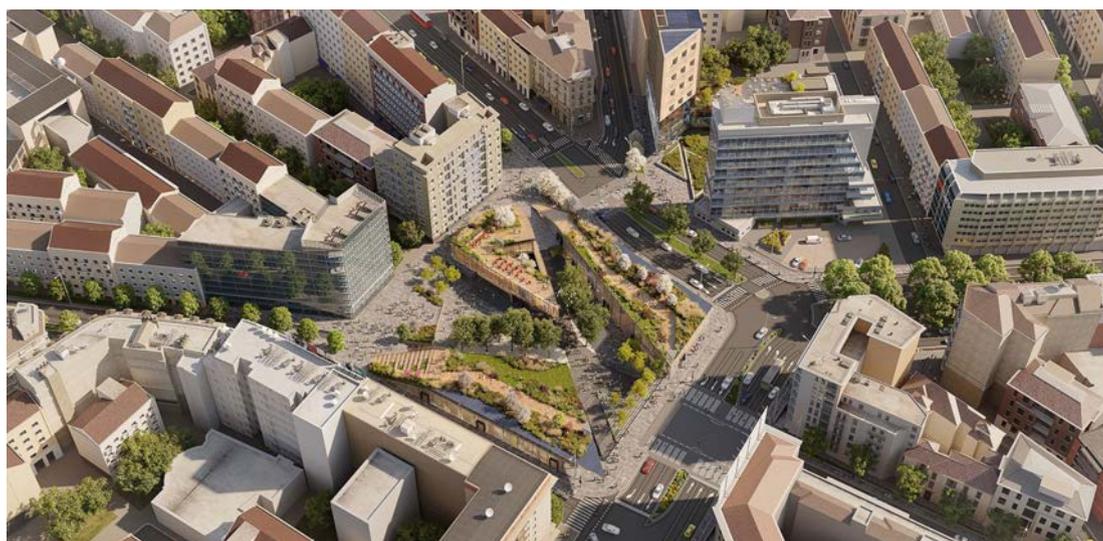
<sup>10</sup> *Loreto open community (LOL)* presentato dal team multidisciplinare con capofila Ceetrus Nhood e realizzato con la regia di Arcadis Italia con il contributo di Metrogramma Milano, Mic Mobility In Chain, studio Andrea Caputo, Land Italia, Temporiuso, Squadrati, IGP Decaux, Siemens, Helexia, Alchemaco+FABB, Miage, Starching. Investimento di 60 milioni di euro.

(che verrà pedonalizzata nel segmento iniziale) e via Costa, è stato tradotto dal gruppo vincitore in una piazza multilivello caratterizzata dalla presenza di un aggregato commerciale di prossimità, che riattiva l'uso a servizi del piano mezzanino di accesso alla linea metropolitana, mantenendo la piena funzionalità del servizio, anche in connessione con il piano terra dei volumi adiacenti. Nelle intenzionalità, il progetto potrebbe configurarsi quindi sia come un attivatore e una porta d'ingresso di un nuovo distretto urbano in stretta contiguità e complementarità con NoLo Social District e il bacino d'utenza primario comprendente parte degli spazi commerciali e artigianali di via Padova e di viale Monza sia come un elemento spaziale di consolidamento dell'esteso distretto urbano esistente di Buenos Aires, diversificando gli usi e incrementando l'attrattività degli spazi aperti, con l'obiettivo di contenere le possibili sovrapposizioni merceologiche e i potenziali rischi di banalizzazione dell'offerta proposta, attraverso per esempio l'integrazione con il tema emergente della logistica urbana (con l'attivazione di una microrete di *locker* e *pick up point* anche in corrispondenza della stazione della metropolitana) a servizio del distretto commerciale e dell'isocrona pedonale dei 15 minuti.

**FIGURA 7 – LOC Loreto  
Open Community:  
rendering maggio 2021**

(a Nord-Est: contiguità  
pedonale con il segmento di  
via Padova)

Fonte: <https://www.comune.milano.it/-/reinventing-cities-piazzale-loreto>



## 6. Rigenerazione urbana e trasformazioni delle attività economiche

Le trasformazioni urbanistiche degli scali ferroviari di Milano<sup>11</sup> rappresentano invece un processo di rigenerazione di particolare interesse sia per le potenzialità che potranno avere i progetti nella ricucitura qualitativa degli ambiti ex-ferroviari con i contesti urbani di prossimità sia per la gravitazione delle future funzioni insediate a scala di città metropolitana, anche in relazione al potenziamento del sistema ferroviario in ambito milanese. Dal punto di vista della localizzazione di nuove attività economiche urbane,<sup>12</sup> è significativo riflettere sul progetto Parco Romana, vincitore a fine marzo 2021 del concorso internazionale per lo scalo di Porta Romana.<sup>13</sup> Sede del villaggio olimpico dei Giochi invernali 2026 (che a fine delle competizioni verrà trasformato in unità residenziali per studenti), con un mix funzionale articolato prevalentemente in destinazioni residenziali e terziarie, il masterplan propone di collocare – intorno a una nuova piazza pubblica denominata “Distretto Lodi” – l’addensamento di offerta di terziario, commercio e servizi, in connessione diretta con piazzale Lodi e con l’accessibilità pubblica (fermata della linea metropolitana M3 e stazione ferroviaria di Porta Romana). In assenza di un distretto commerciale riconosciuto in questo ambito urbano (figura 6), questa suggestione nominalistica – oltre a rappresentare una possibile declinazione delle distrettualità delle attività economiche urbane milanesi presenti nei futuri

<sup>11</sup> Cfr. Accordo di programma sottoscritto nel giugno 2017 dal Comune di Milano, Regione Lombardia, il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane (con Rete Ferroviaria Italiana e FS Sistemi Urbani) e Savills IM SGR S.p.A. per il riuso funzionale dei sette scali ferroviari dismessi (Farini, Porta Romana, Porta Genova, Greco-Breda, Lambrate, Rogoredo, San Cristoforo) con una superficie complessiva di 1 milione e 250mila mq. Accordo approvato con Decreto del Presidente della Regione Lombardia n. 754 del 1 agosto 2017.

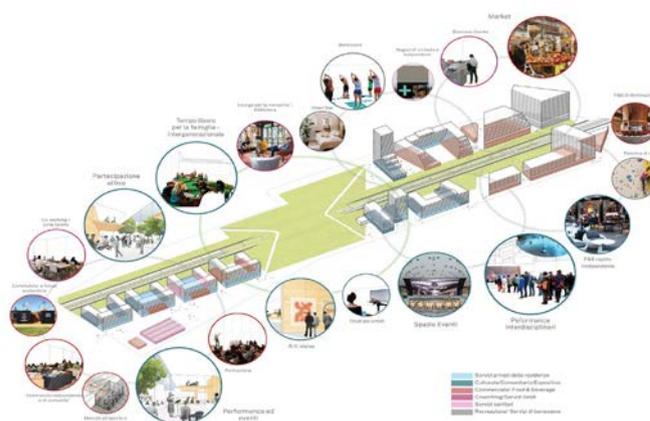
<sup>12</sup> È da ricordare che nel Documento di visione strategica e nella normativa tecnica di attuazione (entrambi allegati all’accordo di programma del 2017) è stata inserita in tutti gli scali ferroviari (classificati dalla disciplina urbanistica come Zone Speciali) la non ammissibilità delle grandi strutture di vendita, delle attività industriali e produttive inquinanti, rumorose e incompatibili con la residenza (cfr. art. 2, Zone Speciali, comma 2.1, *Normativa Tecnica di Attuazione*, Allegato F, Accordo di Programma Scali ferroviari, Comune di Milano, giugno 2017).

<sup>13</sup> Progetto presentato dal team Outcomist, Diller Scofidio + Renfro, PLP Architecture, Carlo Ratti Associati, con Gross. Max., Nigel Dunnett Studio, Arup, Portland Design, Systematica, Studio Zoppini, Aecom, Land, Artelia. Il fondo di investimento immobiliare “Porta Romana”, promosso e gestito da Coima SGR e sottoscritto da Covivio, Prada Holding e dal fondo Coima ESG City Impact, è il soggetto banditore nel dicembre 2020 (simultaneamente alla firma del contratto preliminare di acquisto dell’area) del concorso internazionale (47 gruppi partecipanti) per la redazione del masterplan preliminare di rigenerazione dello scalo, a seguito dell’aggiudicazione nel novembre 2020 – tramite la partecipazione al bando di gara lanciato dal Gruppo FS Italiane a gennaio 2020 – dell’area per 180 milioni di euro con una superficie di circa 190mila mq (pari a 164mila mq di superficie lorda di aree edificabili, con il 50% della superficie dello scalo destinato ad aree a verde e a spazi pubblici, come previsto dall’accordo di programma del 2017).

progetti di rigenerazione<sup>14</sup> – apre una serie di prime riflessioni sulla scelta qualitativa finale del formato di offerta, del mix merceologico, dei soggetti coinvolti, che sarà decisiva per generare opportunità e criticità nel contesto di prossimità (effetto *spillover*), in coerenza con la fattibilità economica del progetto e con la vocazione dei servizi commerciali e artigianali esistenti a scala locale.

### FIGURA 8 – Masterplan Parco Romana: attivazione piano terra e Distretto Lodi – rendering marzo 2021

Fonte: <https://www.fssistemiurbani.it/content/fssistemiurbani/it/scali-milano/masterplan--parco-romana-.html>



<sup>14</sup> Nell'interpretazione estensiva che nuovi distretti urbani possono essere attivati anche nei progetti di trasformazione urbanistica: policy intenzionalmente non perseguita dagli operatori, per esempio, nell'intorno degli aggregati commerciali di Citylife oppure del Portello e tentativo già ipotizzato nel passato a Santa Giulia senza alcun risultato regolativo, in primo luogo, per la mancata condivisione con la Regione e con i suoi criteri di individuazione dei perimetri distrettuali del commercio urbano.

## **MILANO E LA SUA REGIONE URBANA COME LABORATORIO DELLA TRANSIZIONE?**

Le differenti progettualità e i processi trasformativi, insediativi e spaziali descritti, che stanno costruendo una relazione strategica tra rigenerazione urbana e territoriale e dinamiche evolutive delle attività economiche, fanno emergere, in conclusione, due direzioni sfidanti per Milano e la sua regione urbana riconducibili alla "Milano metropolitana", aperta al proprio territorio in una logica di rete di relazioni materiali e immateriali, e alla "Milano dei quartieri" organizzata spazialmente in nuclei di identità locale, in distretti urbani dei servizi di prossimità e in un sistema di nuove centralità e piazze urbane.<sup>15</sup> In questo quadro di sfondo, nei prossimi anni Milano e la sua regione urbana hanno la concreta possibilità di configurarsi come un dinamico "laboratorio della transizione", in coerenza con gli obiettivi della strategia europea e con le azioni prefigurate dal Piano nazionale<sup>16</sup> e regionale<sup>17</sup> di ripresa e resilienza, articolato in una prima agenda di strumenti, azioni sperimentali, casi emblematici, progetti pilota sulle possibili interazioni tra *green*, digitale e coesione sociale, finalizzato a promuovere per esempio:

- la sostituzione, il riuso, la riqualificazione dell'ambiente costruito e la riorganizzazione dell'assetto urbano e territoriale con interventi di recupero e ristrutturazione di aree e immobili esistenti, introducendo un elevato grado di innovazione energetica, tecnologica e procedurale;
- le distrettualità del commercio come motori della rigenerazione urbana attraverso un programma di sviluppo delle economie urbane e un processo di consolidamento delle reti territoriali e delle polarità commerciali, direzionali e produttive urbane per il rilancio delle città, dai centri storici alle periferie;
- progetti finalizzati all'innovazione e digitalizzazione di servizi comuni, al sostegno dei consumi di prossimità e alla promozione dell'attrattività urbana;
- la rigenerazione del patrimonio turistico e culturale orientata a migliorare la capacità attrattiva, l'accessibilità e la sicurezza, in particolare, dei siti culturali dell'area metropolitana, sfruttando la partecipazione culturale come leva di inclusione e rigenerazione sociale.

<sup>15</sup> Cfr. Comune di Milano (2019), *Documento di Piano. Milano 2030. Visione, Costruzione, Strategie, Spazi. Relazione Generale*, Delibera n. 34, Seduta Consiliare del 14.10.2019, BURL Serie Avvisi e Concorsi n. 6 del 05.02.2020.

<sup>16</sup> Cfr. Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza-PNRR*, Roma, 26 aprile 2021.

<sup>17</sup> Cfr. Regione Lombardia, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: le sfide di Regione Lombardia, Allegato 1 Schede iniziativa per Sfida Regionale*, 6 novembre 2020.

Tutto ciò non solo con l'obiettivo finale di un riposizionamento competitivo rispetto ad altri territori, ma anche di un incremento della capacità di promuovere le risorse del territorio, rigenerare le polarità urbane, fornire servizi di prossimità di qualità, riportare la fiducia, rianimare i consumi e resistere a eventuali crisi future.

# 7.

## Ripensare Milano

### Transizioni urbane nell'era della defunzionalizzazione dei luoghi

Tra le molte immagini emblematiche della pandemia che nella primavera del 2020 ha sconvolto il mondo intero, colpendo duramente anche il nostro Paese, restano indelebili nella memoria collettiva – così come pure nella rappresentazione mediatica – le istantanee delle città italiane completamente deserte: Venezia priva di turisti, le serrande abbassate nelle vie milanesi dello shopping, le strade della Capitale insolitamente sgombre dal traffico frenetico e vitale di auto e scooter. D'un tratto, e senza neppure avere il tempo di comprendere quanto stava accadendo, i luoghi urbani più iconici si sono trasformati in un apocalittico paesaggio lunare – cartoline surreali della più grave catastrofe mondiale dai tempi del Dopoguerra – accomunando, sotto la medesima lente straniante, pressoché ogni angolo del globo.

A oltre un anno di distanza dallo scoppio dell'emergenza sanitaria, e in una situazione in cui la curva epidemica non ha ancora arrestato del tutto la sua corsa, protendendo anzi nuove ombre sul futuro sotto forma di minacciose varianti virali, risulta ormai evidente come l'impatto di un evento drammatico di tale portata sia destinato a cambiare radicalmente gli assetti economici,

politici e sociali del mondo come lo conoscevamo, al punto da mettere in discussione le stesse categorie interpretative che hanno fatto da sostrato speculativo alle più recenti e consolidate letture critiche della modernità contemporanea e dei suoi schemi di sviluppo.

Sotto questo profilo, lo shock pandemico sta forzatamente imponendo un profondo ripensamento del concetto e dell'articolazione funzionale dei luoghi, e segnatamente di quelli urbani: se da un lato infatti l'evolversi dell'epidemia – specie con la sua seconda ondata, caratterizzata dalla differenziazione territoriale tra zone contraddistinte da diversi colori in ragione della diffusione del contagio – ha riportato in auge la rilevanza geografica dei luoghi, la cui specificità sembrava destinata a essere definitivamente appiattita nell'orizzonte uniformante della globalizzazione, dal punto di vista funzionale i luoghi urbani hanno viceversa finito per diventare neutri, indifferenti e aspecifici, in quanto ciò che eravamo abituati a fare in un determinato luogo, grazie alla connettività tecnologica onnipervasiva e sotto la spinta della necessità del distanziamento, ora si può fare pressoché ovunque. Lavorare, acquistare, studiare, allenarsi, visitare un museo, persino prendere un aperitivo con gli amici: per riprodurle nello spazio privato di casa, basta stabilire una connessione (che però, come abbiamo imparato a nostre spese, è una forma di legame qualitativamente ben diversa dalla relazione).

Calato nel contesto delle trasformazioni urbane, questo processo di graduale dissolvenza dei connotati funzionali dei luoghi, a cui la crisi da Covid-19 ha impresso una decisa e forse irreversibile accelerazione, promette di incidere in maniera significativa sulle dinamiche che finora hanno caratterizzato il nostro modello di sviluppo, sia accentuando tendenze già in atto sia introducendone di nuove, al punto da sollecitare una profonda riflessione sul destino e le traiettorie evolutive delle metropoli post-pandemia. Se infatti il mondo pre-Covid appariva caratterizzato da un'indiscussa – e apparentemente indiscutibile – centralità urbana, tanto che non mancava chi (come l'ex sindaco di New York Michael Bloomberg) si era spinto a decretare l'epoca attuale come il “secolo delle città”, il diffondersi del contagio ha finito per porre seriamente in questione il ruolo egemonico della città come centro propulsore dei processi di generazione di valore economico nel mondo globalizzato.

Senza necessariamente doversi spingere a estremizzazioni quali “la fine delle città”, è abbastanza evidente come accanto a ripercussioni di carattere presumibilmente transitorio legate alla mobilità internazionale (quali le ricadute sui comparti del turismo, della cultura e dell'intrattenimento), la pandemia abbia portato in dote una serie di effetti di natura sistemica destinati a ridefinire, più o meno radicalmente, la fisionomia delle grandi capitali globali come Milano. A un livello macro, per esempio, andrà verificato come le città nodali sapranno riposizionarsi in un contesto in cui la riarticolazione su scala ridotta delle catene del valore e l'accorciamento delle *supply chains* sembrano

spingere sempre più in direzione di una maggiore regionalizzazione, tanto che alcuni analisti hanno parlato al riguardo di de-globalizzazione.<sup>1</sup>

Da una prospettiva più micro, invece, sarà interessante considerare come l'attuale emergenza stia modificando l'esperienza e la fruizione delle nostre città, intese in primo luogo quali aggregatori di servizi, ma anche come sfere di interconnessioni sociali. Sembra infatti essere ormai diffusa, e condivisa, la consapevolezza del rischio che situazioni analoghe possano ripetersi in futuro, motivo per cui è ipotizzabile che un po' tutti i principali attori dello scenario urbano (imprese, famiglie, istituzioni) cercheranno nel breve e medio termine di riorganizzare il proprio ordinario (il cosiddetto *new normal*) in funzione di una simile eventualità, provando a sfruttare le lezioni apprese al fine di massimizzarne l'utilità. In particolare, il cambiamento repentino e quasi del tutto inimmaginabile delle abitudini sta rapidamente riconfigurando i confini tra spazio pubblico e privato, tra ambito domestico e lavorativo, sulla scorta di una privazione forzata dei luoghi pubblici che ha come esito primario quello di trasportarli, con un grado variabile di efficacia, all'interno delle nostre abitazioni. Se dunque la città era la piattaforma in cui queste funzioni economiche e sociali trovavano una loro articolazione fisica, quale sarà il suo futuro nell'età della defunzionalizzazione e, per così dire, dell'indifferenza dei luoghi? Avrò ancora senso parlare di distretti (commerciali, terziari, direzionali) o di luoghi di socializzazione, in assenza di una ripartizione spaziale delle funzioni urbane? Il presente contributo proverà a proporre alcune riflessioni attorno a questi interrogativi, nel tentativo di delineare, con uno sforzo di pensiero prospettico, delle possibili traiettorie evolutive a partire dalle prime evidenze disponibili.

### **PANDEMIA E DECENTRALITÀ DELL'URBANO**

Come evidenziato dal *World Cities Report 2020* delle Nazioni Unite,<sup>2</sup> la pandemia si è caratterizzata sostanzialmente come fenomeno urbano: con oltre il 90% dei casi accertati, infatti, sono state proprio le città a dover subire i contraccolpi maggiori, tanto che uno degli esiti più immediati del dilagare del virus è stata senza dubbio una sensibile perdita di centralità da parte delle aree urbane. Sotto questo aspetto, un indicatore sintomatico dell'indebolimento

<sup>1</sup> Cfr. *L'anno del cigno nero. Virus e deglobalizzazione*, "Aspenia", 88 (marzo 2020) e *The Great Unwinding. Covid-19 and the regionalisation of global supply chains*, The Economist Intelligence Unit, Londra, 2020. Per un primissimo affondo sul potenziale impatto della crisi pandemica sui comparti a maggior integrazione globale della regione urbana milanese, si veda A. Del Tredici, *Le traiettorie dell'interscambio estero*, in *Milano Produttiva 2020*, Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, pp. 115-151, alle pp. 121-122.

<sup>2</sup> *The Value of Sustainable Urbanization*, UN-HABITAT, Nairobi, 2020.

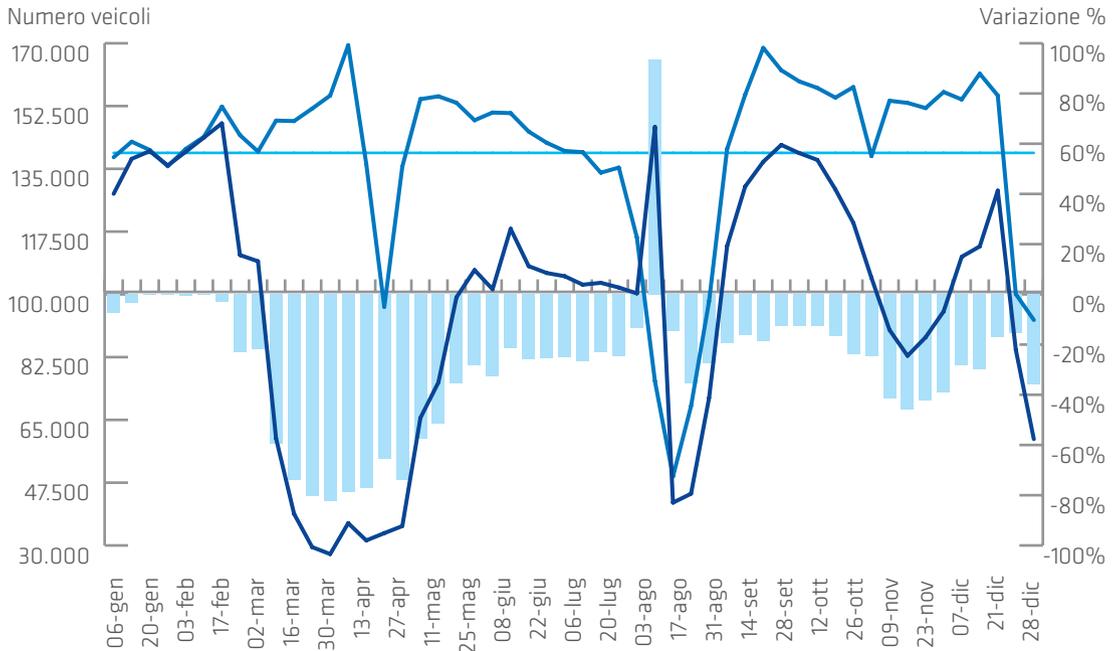
della capacità gravitazionale di Milano è rappresentato dalla curva della domanda di mobilità pubblica e privata.

Nelle settimane successive al primo *lockdown* nazionale<sup>3</sup> e a seguito delle conseguenti restrizioni alla circolazione, gli spostamenti verso il capoluogo sono letteralmente crollati, come dimostra il trend degli accessi dei veicoli alla zona del centro cittadino delimitata dai varchi di Area C.<sup>4</sup> Per quanto riferiti a una sezione ridotta del territorio comunale, pari a circa il 5% della superficie complessiva, gli ingressi alla Cerchia dei Bastioni costituiscono una valida *proxy* della perdita di rilevanza funzionale sofferta dalla metropoli: all'interno del suo perimetro, infatti, si concentra oltre un quarto delle attività economiche della città, circa un quinto degli esercizi commerciali e il 22% degli addetti. A partire dall'individuazione del primo caso italiano di paziente affetto da Covid-19, questo nucleo denso della produttività ambrosiana ha perso fino all'82% della sua transattività, passando da 147mila ingressi medi nella settimana alla vigilia del contagio al minimo storico di 12.179 accessi registrati il 5 aprile 2020 (grafico 1). Un'analogha tendenza è riscontrabile anche nell'andamento della domanda di trasporto pubblico: secondo i dati resi noti da Atm, l'azienda municipalizzata che gestisce il servizio di trasporto locale, con la diffusione del virus il numero di passeggeri trasportati è crollato anche del 95%, con una media di soli 100mila accessi alle linee metropolitane a fronte dell'1,4 milioni di utenti giornalieri del periodo pre-pandemia.

<sup>3</sup> DPCM 9 marzo 2020.

<sup>4</sup> Area C è una porzione del centro storico di Milano con restrizioni di accesso per alcune tipologie di veicoli a maggior livello di emissioni inquinanti. Introdotta nel 2012 in continuità con la precedente misura di *pollution charge* Ecopass, attualmente coincide con la zona a traffico limitato Cerchia dei Bastioni ed è delimitata da 43 varchi con telecamere, di cui 7 a uso esclusivo del trasporto pubblico. Per le categorie di veicoli ammesse, l'ingresso è subordinato al pagamento di un pedaggio giornaliero di 5 euro.

## 7. Ripensare Milano. Transizioni urbane nell'era della defunzionalizzazione dei luoghi

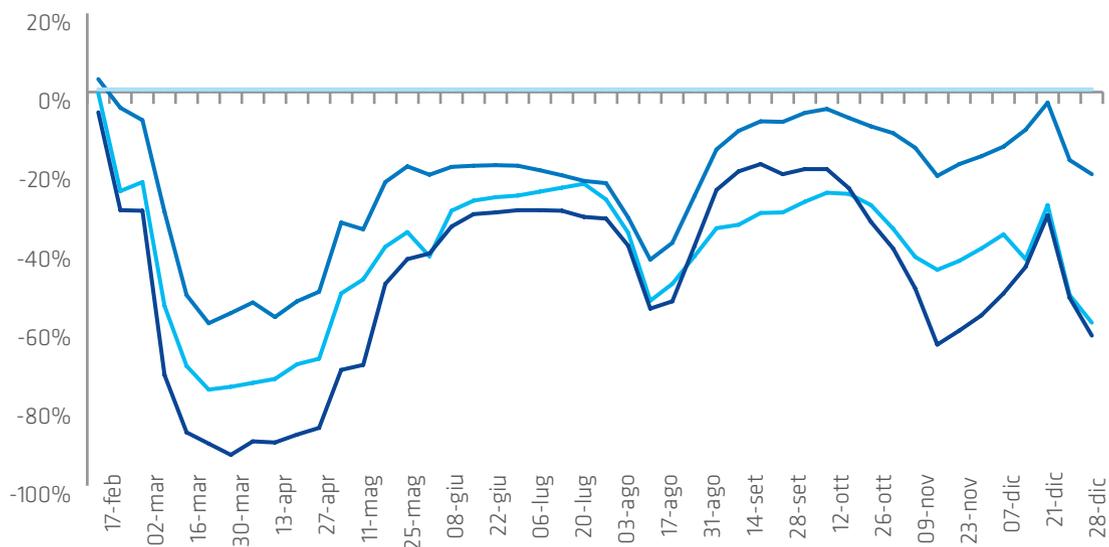


A provocare questa emorragia di *city users* dal centro urbano sono stati principalmente il venire meno degli spostamenti dovuti a esigenze lavorative (drasticamente abbattuti sia dalla chiusura dei siti produttivi e degli esercizi commerciali sia dalla remotizzazione delle attività legate ai servizi), così come l'assottigliarsi dei movimenti dettati dalla fruizione del tempo libero, con cinema, teatri, musei, palestre e centri benessere chiusi per larga parte dello scorso anno: i dati forniti da Google sulla mobilità nell'area metropolitana certificano infatti come per tutte queste tipologie di spostamenti i valori rilevati nel corso del 2020 si siano attestati ben al di sotto della soglia rappresentata dal livello di normalità (grafico 2).

**GRAFICO 1 - Dinamica degli accessi ad Area C - medie settimanali**  
(anni 2019-2020 - valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Comune di Milano

- 2019
- 2020
- Media giornaliera pre-Covid
- Var. % 2020/2019



**GRAFICO 2 – Mobilità individuale per motivo dello spostamento nell'area metropolitana di Milano – media settimanale**

(febbraio-dicembre 2020 – variazione percentuale rispetto al periodo pre-Covid)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Google

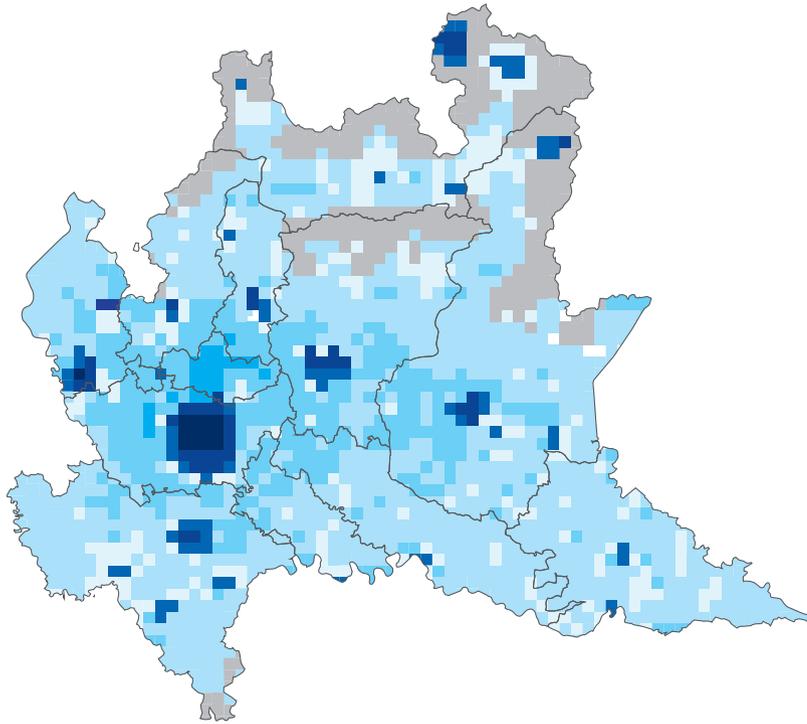
- Alimentari e farmacia
- Tempo libero
- Lavoro
- Baseline pre-Covid

Allo svuotamento della città e alla susseguente recessione funzionale della metropoli ha poi contribuito in misura rilevante la perdita di quella ampia e variegata fetta di “cittadini temporanei” come turisti, studenti e *businessmen*. Se sul fronte della presenza turistica è agevole quantificare la lacuna, misurandola in termini di contrazione del numero degli arrivi (i dati della Questura riferiti al 2020 parlano di circa 5,5 milioni di visitatori in meno), più difficoltoso risulta stimare l’impatto sulla città sortito dall’esodo di intere porzioni di popolazione domiciliata nel capoluogo per motivi di studio o lavoro.<sup>5</sup> In mancanza di informazioni specifiche al riguardo, è possibile stimare in via indiretta il fenomeno facendo ricorso a un ricco dataset messo a disposizione da Facebook attraverso il programma *Disease Prevention Maps*, che consente di geo-localizzare la densità di popolazione sul territorio con un livello di profondità molto raffinato.<sup>6</sup> Dall’analisi di queste informazioni si evince che il travaso non ha interessato tanto la direttrice geografica Nord-Sud, quanto piuttosto una dinamica centrifuga dalle città verso le aree urbane di cintura,

<sup>5</sup> Sotto questo aspetto, all’indomani della prima chiusura generalizzata, i mezzi di informazione hanno dato grande risalto a fenomeni di presunte fughe di massa in direzione delle regioni centro-meridionali da parte di studenti e lavoratori fuori sede, che hanno però interessato in realtà un numero ridotto di convogli e quindi solo poche migliaia di persone.

<sup>6</sup> I dati si riferiscono al sottoinsieme degli utenti Facebook attivi nella finestra oraria di rilevazione e con tracciamento GPS abilitato, geo-referenziati in celle quadrate di 3,5 km per lato (<https://dataforgood.fb.com/tools/disease-prevention-maps/>).

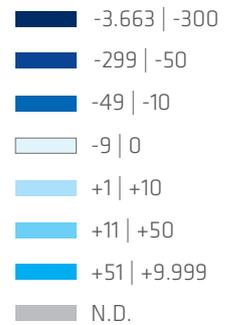
più o meno periferiche (figura 1):<sup>7</sup> un segnale ulteriore che, nella nuova ordinarietà post-Covid, il ruolo e il peso strategico della metropoli potrebbero andare incontro a un parziale, ma significativo, ridimensionamento.



**FIGURA 1 – Variazione delle presenze nelle aree urbane e periferiche in Lombardia**

(notte 27-28 aprile 2020 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione; adattamento da P. Beria, V. Lunkar, Presence and mobility of the population during the first wave of Covid-19 outbreak and lockdown in Italy, *cit.*, su dati Facebook



<sup>7</sup> Cfr. P. Beria, V. Lunkar, *Presence and mobility of the population during the first wave of Covid-19 outbreak and lockdown in Italy*, in "Sustainable Cities and Society", 65 (2021).

## **LA RAREFAZIONE DEI LUOGHI DI LAVORO: LA FRONTIERA DELLO SMART WORKING**

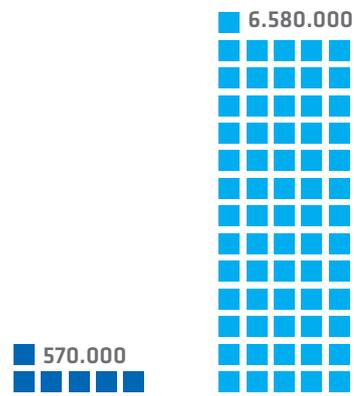
Se c'è un trend che in concomitanza con l'emergenza sanitaria ha subito un deciso processo di accelerazione, questo è sicuramente il modello del lavoro da remoto. Che si tratti di *smart working*, *home working* o telelavoro,<sup>8</sup> sotto l'impulso del distanziamento fisico e delle limitazioni alla circolazione il paradigma della prestazione a distanza si è imposto come una necessità, candidandosi a rappresentare un'opzione valida e praticabile anche al di là della contingenza e ben oltre la sua finalità originaria di strumento di conciliazione tra vita privata e attività lavorativa. Da quanto emerge da una *survey* condotta da Aidp (Associazione italiana dei direttori del personale) su un campione di responsabili HR e top manager, due intervistati su tre hanno infatti dichiarato l'intenzione di proseguire con le modalità di lavoro a distanza anche nella fase di ritorno alla nuova quotidianità; per la maggioranza delle aziende, la quota di collaboratori coinvolti nella remotizzazione oscillerà tra il 50% e il 90% della forza lavoro e, per oltre il 70% dei casi, l'incidenza del lavoro agile si attesterà in media sui due o tre giorni alla settimana.

Se è vero che la diffusione di questa particolare modalità di attendere alle proprie mansioni non rappresenta una novità in senso assoluto (nel 2019 il fenomeno riguardava infatti già il 58% delle grandi aziende), così come non va altresì dimenticato che la sua recente espansione si deve in massima parte alla crescente penetrazione delle tecnologie digitali (dal *cloud computing* alla banda larga) da un lato, e al peso sempre più rilevante della componente terziaria sulla composizione dell'economia urbana dall'altro, è tuttavia innegabile che la situazione d'emergenza abbia costituito un propulsore determinante per la transizione a un nuovo modo di intendere e gestire il rapporto lavorativo, specie in alcune realtà tradizionalmente meno propense all'innovazione tecnologica e organizzativa, come le piccole realtà produttive o alcuni segmenti della pubblica amministrazione. Per rendersene conto, basta guardare ai risultati dell'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, secondo cui i lavoratori da remoto in Italia sono balzati dai 570mila del 2019 agli oltre 6,5 milioni durante la pandemia (in pratica, circa un terzo di tutti i lavoratori dipendenti); allo stesso modo, la quota di grandi imprese che a cavallo dell'epidemia ha implementato questa soluzione è aumentata di quasi 40 punti percentuali, fino a raggiungere il 97% del campione. Ancor più considerevole è l'incremento del ricorso allo *smart working* da parte di PMI

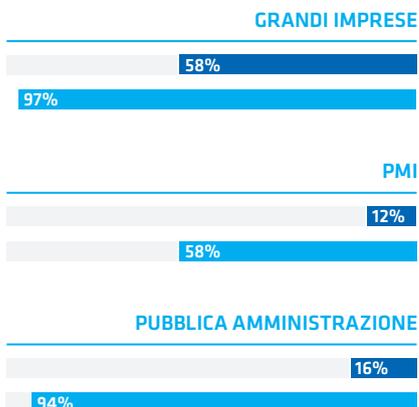
<sup>8</sup> Nonostante i tre termini non siano indifferenti (in quanto riferiti a diverse modalità di formalizzazione, regolamentazione e svolgimento della prestazione lavorativa), nel presente contributo saranno utilizzati in maniera intercambiabile.

ed enti pubblici, pressoché quadruplicato nelle prime (era solo una su otto nel 2019, ora è circa una su tre) e quasi quintuplicato nel caso delle PA (dal 16% al 94%) (figura 2).

NUMERO DI SMART WORKERS



DIFFUSIONE DEL LAVORO DA REMOTO



**FIGURA 2 – Lo smart working in Italia prima e dopo la pandemia**

(anni 2019 2020 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano

■ 2019  
■ 2020

Sotto questo aspetto, Milano si è sempre contraddistinta come una realtà d'avanguardia e un laboratorio di sperimentazioni organizzative, tanto che la platea delle aziende che avevano adottato questo strumento di gestione dell'attività risultava ben più ampia rispetto alla media nazionale già prima dell'avvento della pandemia (un terzo delle imprese a fronte del 9% delle realtà italiane),<sup>9</sup> evidenziando peraltro una differenza significativa tra il capoluogo (43%) e il suo intorno (20%).<sup>10</sup> Nella fase più acuta dell'emergenza, secondo i dati di Assolombarda la frazione di aziende con almeno un dipendente in servizio da remoto ha sfiorato la totalità, con tre lavoratori su cinque impegnati da casa, per poi assestarsi attorno all'80% durante la seconda ondata dei contagi. Ai nostri fini, però, il dato che assume maggior interesse concerne le prospettive per il periodo post-Covid, per il quale le imprese prevedono di attestarsi a un grado di utilizzo dello *smart working* decisamente superiore al livello precedente la crisi pandemica, con valori che oscillano tra il 54% per l'hinterland e il 75% per le attività con base a Milano città.

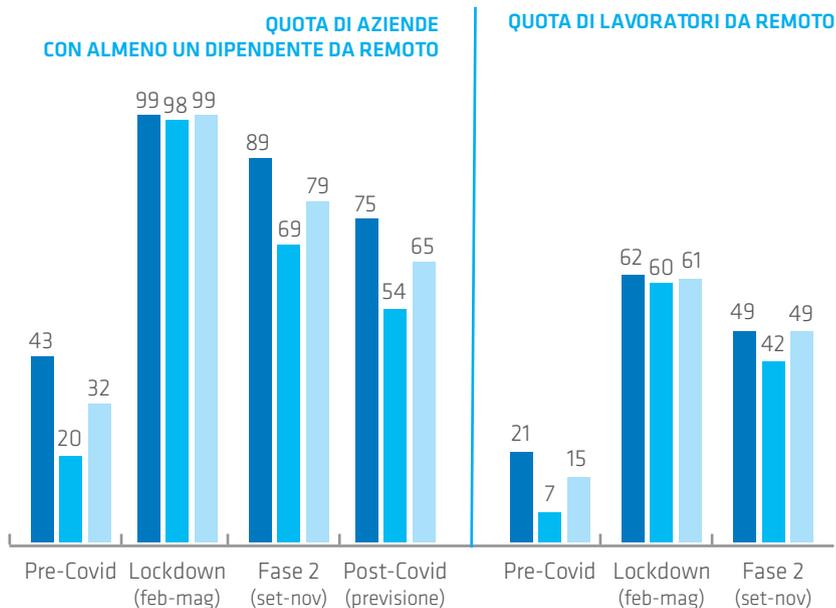
<sup>9</sup> Fonte: Centro Studi Confindustria su dati Indagine Confindustria sul lavoro.

<sup>10</sup> Il divario tra le due partizioni territoriali si spiega plausibilmente in virtù delle differenze strutturali che contraddistinguono il tessuto produttivo dei due ambiti, caratterizzati da una maggiore concentrazione di attività manifatturiere nell'hinterland e dalla preponderanza invece di attività direzionali e terziarie all'interno dei confini comunali.

### GRAFICO 3 – Lo *smart working* in provincia di Milano prima e dopo la pandemia

(valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Assolombarda

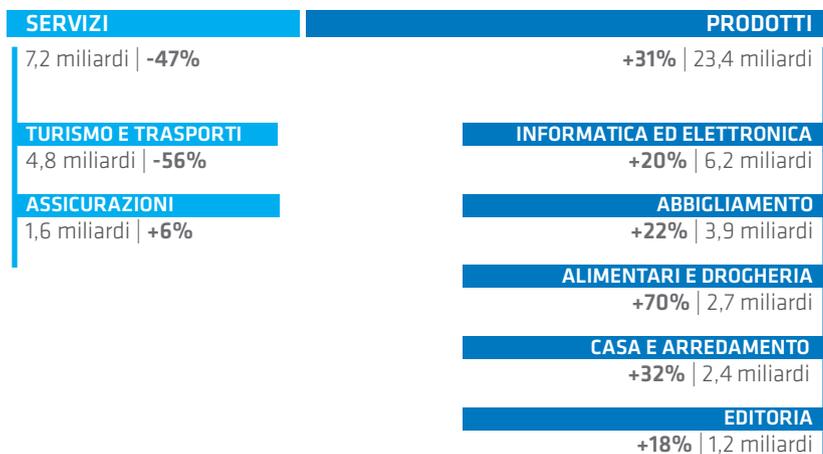


È evidente che una rimodulazione della prassi operativa ripensata a partire da un ampliamento del lavoro a distanza è destinata, con ogni probabilità, a produrre riflessi non soltanto sulle dinamiche organizzative interne alle aziende, ma anche sulle loro scelte insediative, sulla domanda di spazi, sulla scansione dei ritmi e dei tempi di lavoro. A loro volta, tutte queste proiezioni esterne delle scelte strategiche delle imprese sortiranno verosimilmente delle ricadute sull'uso della città, col risultato che gli assetti urbani consolidati andranno incontro alla necessaria ricerca di nuovi – e a volte difficili – equilibri: pensiamo allo spopolamento, durante il primo *lockdown*, di interi quadranti a vocazione prevalentemente direzionale e alle ripercussioni che esso ha causato sul tessuto commerciale delle rispettive zone, fortemente dipendenti dalla presenza degli impiegati negli uffici, soprattutto per quanto riguarda il segmento dei servizi di ristorazione. Allo stesso modo, ma in senso contrario, questo “vuoto verticale” potrebbe rivitalizzare i quartieri finora esclusi dagli effetti di indotto generati dal pendolarismo lavorativo, riposizionando questo tipo di economie secondo una logica spaziale decisamente più policentrica, in conseguenza anche di una differente redistribuzione dei flussi di mobilità. Quel che appare pressoché certo, pur nella complessità degli effetti aggregati, è che l'estensione dell'impiego del lavoro da remoto influirà in misura rilevante sul ridisegno della città e sulla riconfigurazione dei rapporti funzionali degli spazi urbani nell'immediato futuro.

## LA DIGITALIZZAZIONE DEI CONSUMI

### E LE PROSPETTIVE DEI DISTRETTI DEL COMMERCIO

Un'altra tendenza emersa in seguito allo scoppio della pandemia è quella relativa al boom del commercio elettronico. Secondo le stime dell'Osservatorio e-commerce B2C del Politecnico di Milano, in Italia sono stati almeno 1,3 milioni i nuovi consumatori che si sono avvicinati agli acquisti online per via del *lockdown*; un incremento che porta il totale dei *web shopper* a circa 27 milioni, di cui 20 milioni sono compratori abituali, ossia effettuano acquisti su internet almeno una volta al mese. Complessivamente, nel nostro Paese il business del commercio digitale vale circa 31 miliardi di euro, tre quarti dei quali relativi all'acquisto di prodotti (23,4 miliardi), mentre i restanti 7,2 miliardi provengono dalla vendita di servizi, in maggioranza connessi al settore del turismo e dei trasporti. Com'era prevedibile, questi ultimi due comparti sono risultati quelli più colpiti dalla pandemia (con un calo della domanda pari al 56%), a differenza dei prodotti fisici che invece hanno registrato una crescita delle vendite pari al 31% nell'ultimo anno, con miglioramenti a doppia cifra diffusi sostanzialmente a tutti i principali aggregati merceologici, tra cui spicca il +70% registrato dagli alimentari (figura 3).



**FIGURA 3 – Il commercio elettronico nel 2020**

(valori assoluti e variazioni percentuali annue)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Osservatorio e-commerce B2C Politecnico di Milano

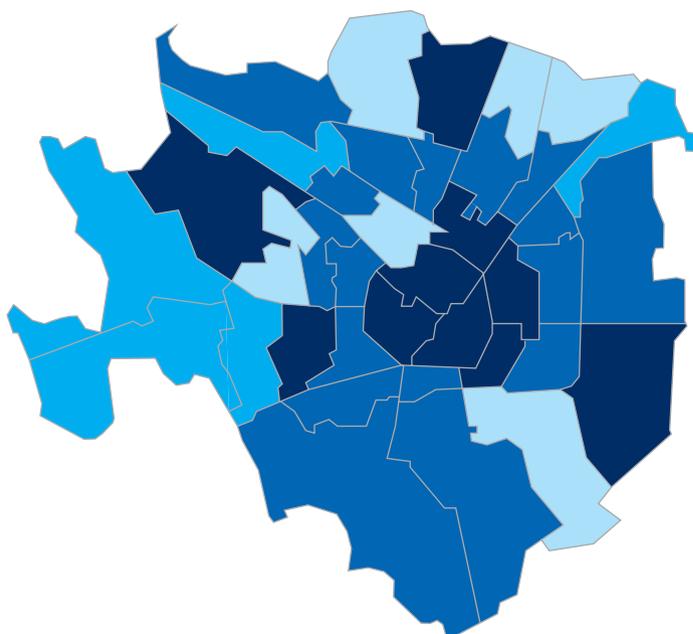
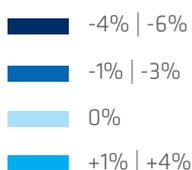
Da queste performance si evince chiaramente come in questo frangente il canale digitale si sia rivelato un mercato di sbocco alternativo e un fondamentale strumento di supporto, soprattutto per tutte quelle categorie di negozi di beni e servizi considerati "non essenziali" e perciò costretti alla chiusura temporanea durante le varie fasi di *lockdown*. Tuttavia, ponendosi in competizione con le reti di vendita tradizionali, se letta in chiave prospettica

l'esplosione della domanda online rischia per contro di innescare anche potenziali meccanismi di sostituzione. Segnali sintomatici in tal senso provengono dalle scelte strategiche di alcuni grandi retailer internazionali come Zara, che ha chiuso circa 1.200 *store* nel mondo a fronte di un piano di investimenti da oltre 1 miliardo di euro nel comparto e-commerce, oppure Starbucks, il quale ha deciso di rinunciare a circa 400 punti vendita per potenziare il network dei propri *pick-up point* per gli ordinativi online.

#### FIGURA 4 – Indice di natalità commerciale<sup>11</sup> a Milano nel 2020

(sedi di impresa e unità locali del commercio al dettaglio, escluso e-commerce e ambulanti – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese



Del resto, è innegabile come il commercio al dettaglio, specie nel segmento non alimentare, sia stato tra i settori maggiormente penalizzati dal terremoto economico e sociale provocato dal Covid: secondo i dati dell'Osservatorio Consumi di Confimprese-Ernst & Young, a Milano città nel 2020 gli acquisti effettuati nei rami dell'abbigliamento, della ristorazione e in generale del *non food* hanno accusato un crollo del 42,4% rispetto all'anno precedente, con punte negative comprese tra l'80% e il 90% nei mesi più bui dell'emergenza. Un duro colpo che ha spinto quasi 1.700 negozi (tra sedi di impresa e unità locali) ad abbassare la serranda, per un saldo complessivo di circa 380 attività

<sup>11</sup> L'indice esprime, per ciascuna zona, l'incidenza percentuale del saldo della natalità relativa all'anno 2020 in rapporto allo stock di imprese registrate nel medesimo quadrante urbano al 1° gennaio 2021.

in meno rispetto al 2019.<sup>12</sup> A tal proposito, è interessante notare come la crisi abbia assunto anche una connotazione di tipo spaziale, dal momento che l'incidenza maggiore delle cessazioni si è riscontrata proprio all'interno delle partizioni urbane tradizionalmente più votate al commercio al dettaglio, come i quartieri centrali (figura 4).

Se per certi versi ciò può considerarsi in parte anche fisiologico, data la maggiore concentrazione di esercizi all'interno di tali zone, il fenomeno merita comunque di essere preso in seria considerazione. Infatti, se a questo quadro di sofferenza diffusa si aggiunge la parallela ascesa di una modalità di consumo alternativa qual è quella online, che per definizione è atopica (ossia slegata da ogni determinazione di luogo, oltre che di tempo), risulta pressoché inevitabile domandarsi quale destino attenda i servizi commerciali e quale sarà il loro ruolo nel nuovo scacchiere urbano. Da tale questione dipenderà inoltre molto del ridisegno fisico della città e della sua stessa funzione di piattaforma di servizi, con la necessità di riempire gli eventuali locali dismessi al piano strada.

Alcuni segnali portano a ritenere che il tasso di penetrazione del canale digitale continuerà a crescere: tra questi, la decisa impennata della richiesta di superfici da destinare alla logistica urbana (figura 5). In particolare, la presenza in città di immobili e aree in disuso rappresentano un'opportunità per l'implementazione di una rete capillare di distribuzione a servizio del capoluogo, grazie anche alla disponibilità fisica di superfici di differente metratura, localizzazione e tipologia strutturale e funzionale. Secondo gli analisti di Scenari Immobiliari, la domanda attuale per questa tipologia di spazi supera l'offerta, spingendo al rialzo le quotazioni: le previsioni indicano un incremento del 4,9% per i prezzi e del 5,1% per quanto concerne i canoni di locazione, che raggiungeranno rispettivamente i 1.070 euro e i 62 euro annui al metro quadrato.<sup>13</sup> Viceversa, le prospettive per il mercato commerciale segnalano una complessiva contrazione degli indicatori (grafico 4), che colpirà in misura maggiore i canoni di affitto (in calo mediamente tra il 6,5% e il 14,5%, a seconda della zona della città, con il centro più penalizzato) rispetto ai valori di compravendita (in oscillazione tra il -3,4% del centro e il -4,4% della periferia).

---

<sup>12</sup> Fonte: Registro Imprese.

<sup>13</sup> *Gran Milàn. Rapporto 2020 sul mercato immobiliare della Città metropolitana di Milano*, Risanamento-Scenari Immobiliari, luglio 2020.

#### GRAFICO 4 – Dinamica del mercato immobiliare commerciale a Milano

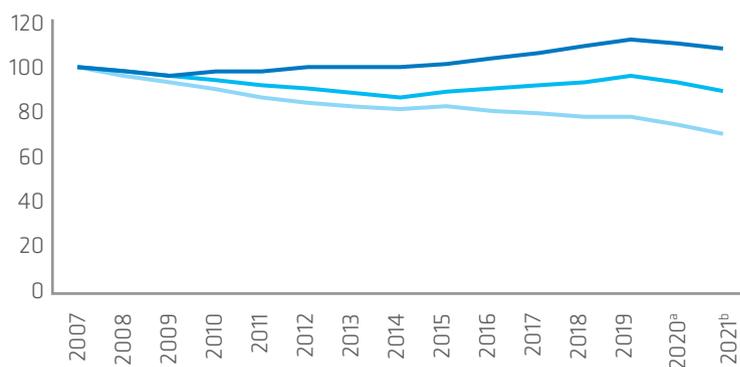
(anni 2007-2021 - base 2007=100)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione, adattamento da Gran Milàn. Rapporto 2020 sul mercato immobiliare della Città metropolitana di Milano, cit., su dati Scenari Immobiliari

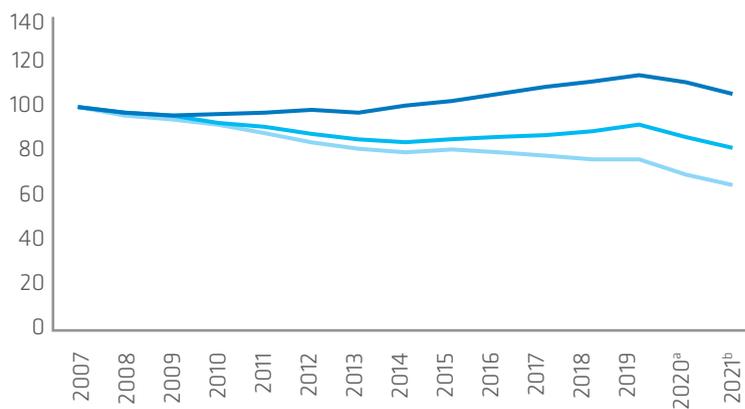
— Centro  
— Semicentro  
— Periferia

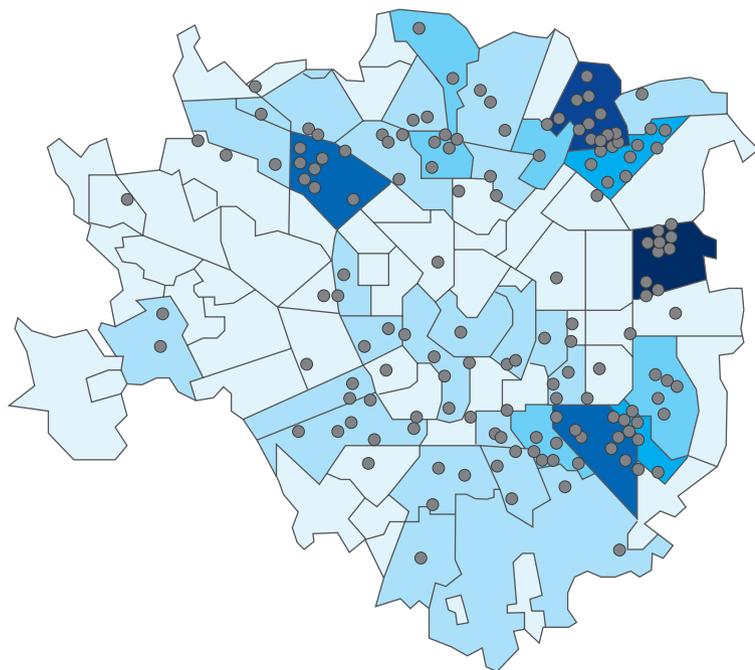
<sup>a</sup> stima <sup>b</sup> previsione

#### PREZZI MEDI DI VENDITA



#### CANONI MEDI DI LOCAZIONE





**FIGURA 5 – Opportunità di logistica urbana a Milano (anni 2021-2025 – valori assoluti)**

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione, adattamento da Gran Milan. Rapporto 2020 sul mercato immobiliare della Città metropolitana di Milano, cit., su dati PGT Comune di Milano

- 0-1 edificio
- 2-3 edifici
- 4-6 edifici
- 7-9 edifici
- 10-12 edifici
- 13-15 edifici
- 16+ edifici
- Edifici dismessi

Stanti queste evidenze, il sentiero che attende la città sarà dunque quello di una progressiva desertificazione dei distretti commerciali a vantaggio dello shopping esercitato prevalentemente attraverso tablet, pc e smartphone? Non necessariamente. La sensazione è che molto dipenderà da quanto la pervasività dell'online sarà percepita da imprese e consumatori come un fattore sostitutivo o complementare: è probabile che in una prima fase la soluzione sia quella dell'integrazione delle due modalità, in un'ottica di omnicanalità<sup>14</sup> e di *phygital*. Non mancano infatti indizi di segno opposto che autorizzano a credere che nel futuro della città ci sarà ancora spazio per il commercio tradizionale, opportunamente aggiornato per adattarsi al nuovo scenario. Una spia in tal senso è rappresentata dalla performance dei negozi di vicinato: la pandemia ha infatti rivitalizzato questa tipologia di esercizi, in special modo quelli "di prima necessità", che secondo Confesercenti hanno registrato in media incassi superiori del 50% rispetto all'anno precedente. A dispetto della

<sup>14</sup> Per omnicanalità si intende un modello economico e gestionale in cui i punti vendita non sono più semplici luoghi adibiti al commercio ma assumono caratteri plurali di snodi logistici, luoghi esperienziali e relazionali: nei negozi diventa possibile sia comprare direttamente che ritirare ciò che si è ordinato online, ma anche provare o restituire la merce; tutto ciò avviene attraverso il ricorso ad applicazioni e siti web che cercano di annullare la differenza tra l'esperienza di acquisto online da quella fisica e viceversa (cfr. S. Salorini, *Il commercio fisico e online durante il covid-19: una riflessione per il futuro a partire da alcune evidenze*, Working paper, DASTU Politecnico di Milano).

notevole contrazione che in tempi recenti ha interessato questo sottoinsieme di attività, durante le settimane dell'emergenza i negozi di quartiere hanno fornito un vero e proprio servizio alla cittadinanza, che ha riscoperto in questi spazi commerciali il valore di un certo tipo di economia di prossimità. Questa ritrovata consapevolezza potrebbe fungere da volano nell'immediato futuro per un nuovo corso di politiche che abbiano a tema la localizzazione dei servizi minimi ai cittadini, soprattutto se dovesse prendere corpo il progetto della "città dei quindici minuti" delineato dal Comune di Milano nel documento strategico per la ripresa post-Covid.<sup>15</sup>

## **DINAMICHE SOCIALI E NUOVE FORME DELL'ABITARE**

Per una serie di luoghi urbani che hanno visto evaporare la propria consistenza funzionale, ce n'è un altro la cui fisionomia, al contrario, si è sovraccaricata di attributi. Complice l'isolamento forzato, la casa ha finito infatti per assorbire nel perimetro privato dell'ambito domestico una serie di attività di solito prerogative dello spazio pubblico (lavoro, consumo, relazioni sociali). Ciò ha portato inevitabilmente a dover ridefinire in maniera improvvisa e in brevissimo tempo le modalità e i criteri di fruizione dell'ambiente familiare, in molti casi non senza cortocircuiti dovuti alla necessità di condividere spazi spesso insufficienti a soddisfare le diverse esigenze dei membri del nucleo.

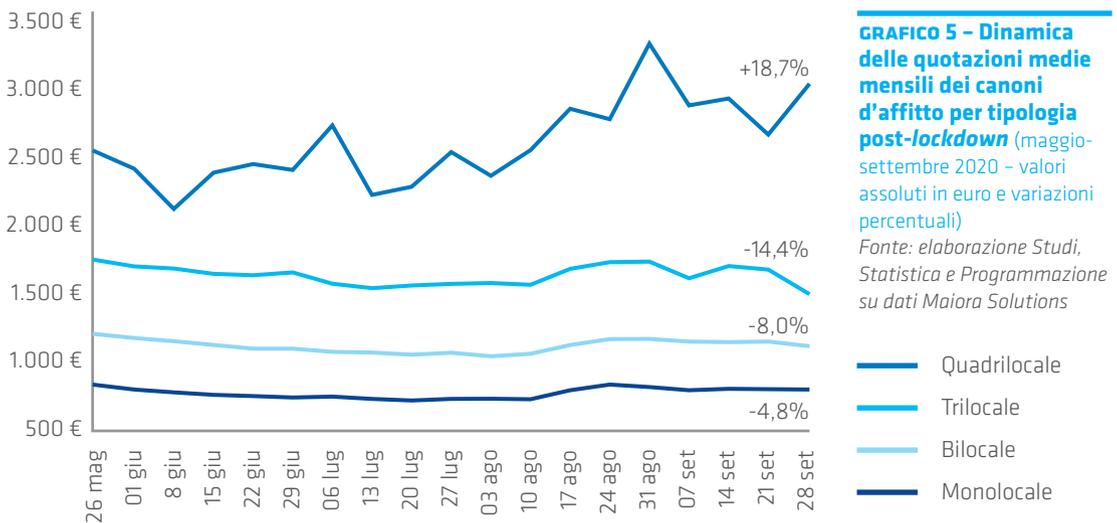
Questa compressione della sfera pubblica all'interno delle mura domestiche, resa possibile per lo più mediante la riproduzione virtuale delle pratiche esterne, minaccia non solo di mettere a dura prova l'identità stessa della casa, sottoposta a forme di ibridazione molto evidenti e a volte persino conflittuali, ma anche di interferire con gli sviluppi del mercato immobiliare e con gli equilibri socio-demografici della città negli anni a venire. Dopo l'esperienza della quarantena, infatti, l'esigenza di poter fruire di spazi all'aperto (giardini, terrazzi, cortili) così come di metrature più generose sta rapidamente modificando la domanda abitativa e di conseguenza auto-selezionando tanto la platea dei possibili residenti, quanto la geografia dell'offerta.

Sotto il profilo del mercato residenziale, i dati degli analisti del settore

<sup>15</sup> Il concetto di "città del quarto d'ora" è stato sviluppato in origine dal docente universitario e imprenditore franco-colombiano Carlos Moreno, co-fondatore della cattedra di Imprenditorialità, Territorio e Innovazione presso l'Istituto di Amministrazione delle Imprese (IAE) della Sorbonne Business School di Parigi, e successivamente posto al centro del programma elettorale che ha portato nel giugno 2020 alla rielezione di Anne Hidalgo a sindaco della capitale francese. Secondo questo modello urbanistico, sei elementi o servizi fondamentali della città devono potersi trovare a un raggio di quindici minuti per ciascun abitante: la casa, il lavoro, i luoghi della salute (accesso alle cure, prevenzione, benessere, sport), l'approvvigionamento di beni essenziali (alimentari e non), l'istruzione e la cultura.

## 7. Ripensare Milano. Transizioni urbane nell'era della defunzionalizzazione dei luoghi

indicano come effetto più immediato della pandemia un calo generalizzato degli affitti, dovuto in parte al ritorno ai luoghi d'origine di diverse categorie di domiciliati (lavoratori in trasferta, studenti fuori sede) e in parte al crollo della richiesta di locazioni a breve termine, specie di tipo turistico.<sup>16</sup> Ciò ha fatto sì che a Milano il canone medio mensile per l'affitto residenziale registrasse nel 2020 una contrazione di 16 punti percentuali (pari a circa 200 euro in meno), la più ampia in Italia.<sup>17</sup> Il ribasso tuttavia non ha interessato in egual misura tutte le tipologie di appartamenti: mentre dalla fine del *lockdown* i prezzi mensili di affitto di monolocali, bilocali e trilocali hanno riportato andamenti negativi piuttosto in linea tra loro (anche se con performance percentuali differenti), la dinamica del prezzo di locazione dei quadrilocali è risultata in netta controtendenza, con un aumento del 18,7% (grafico 5).



Ovviamente, è prematuro stabilire se si tratti di un trend di mercato o piuttosto di una congiuntura transitoria, data anche la volatilità che caratterizza alcuni segmenti degli scambi immobiliari. Certo è che qualora la pandemia avesse modificato stabilmente e in misura sensibile le esigenze abitative, si porrebbe un duplice problema, in termini di offerta e di accessibilità. Finora, infatti, il “modello Milano” è stato caratterizzato dalla preponderanza di

<sup>16</sup> Secondo i dati del Centro studi di Immobiliare.it, al 31 agosto 2020 la disponibilità di stanze singole e posti letto – la tipologia in genere più ricercata da studenti e lavoratori – è aumentata a Milano del 290%. Per quanto concerne invece gli affitti brevi turistici, i dati Airbnb rilevano una flessione fino al 74% rispetto al periodo pre-Covid.

<sup>17</sup> Fonte: SoloAffitti.

una domanda orientata verso monocali e bilocali, tipologie di immobili a maggiore redditività in quanto ritenuti ideali per il pubblico dei *city users*. In futuro, invece, complice la diffusione sempre più ampia dello *smart working*, la richiesta potrebbe virare su tagli più grandi, sia per il venire meno di una quota più o meno ampia di lavoratori in trasferta sia per il bisogno di allestire postazioni di telelavoro domestiche.

**FIGURA 6 – Canoni medi mensili di locazione a Milano per zona e per tipologia** (febbraio 2021 – valori assoluti in euro)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Maiora Solutions



#### CENTRO STORICO

San Babila	939 €	1.234 €	2.381 €	4.230 €
Brera	826 €	1.300 €	2.071 €	4.085 €
Palestro, Guasatalla	908 €	1.234 €	2.060 €	3.409 €
Centro	843 €	1.283 €	2.153 €	3.176 €
Cadorna, Castello	860 €	1.216 €	2.177 €	3.108 €
Arco, Arena, Pagano	812 €	1.269 €	1.939 €	3.323 €
Garibaldi, Porta Nuova	861 €	1.254 €	1.951 €	2.932 €
San Vittore, Ticinese	727 €	1.157 €	1.825 €	2.776 €

#### CIRCONVALLAZIONE

Centrale, Repubblica	871 €	1.151 €	1.722 €	3.085 €
Venezia, Indipendenza	770 €	1.135 €	1.651 €	2.466 €
Loreto, Buenos Aires	827 €	1.052 €	1.781 €	2.349 €
Sempione	685 €	1.065 €	1.605 €	2.578 €
Amendola, City Life	817 €	1.064 €	1.674 €	2.326 €
Solari, Washington	778 €	1.100 €	1.478 €	2.452 €
Lotto, Fiera, Portello	756 €	1.084 €	1.391 €	2.562 €
P.ta Romana, Cadore	765 €	1.088 €	1.567 €	2.180 €
Navigli, Bocconi	757 €	1.063 €	1.549 €	2.141 €
Sarpi, Isola	785 €	1.081 €	1.602 €	1.988 €
Ghisolfia, Cenisio	746 €	948 €	1.378 €	1.718 €

#### EXTRA CIRCONVALLAZIONE

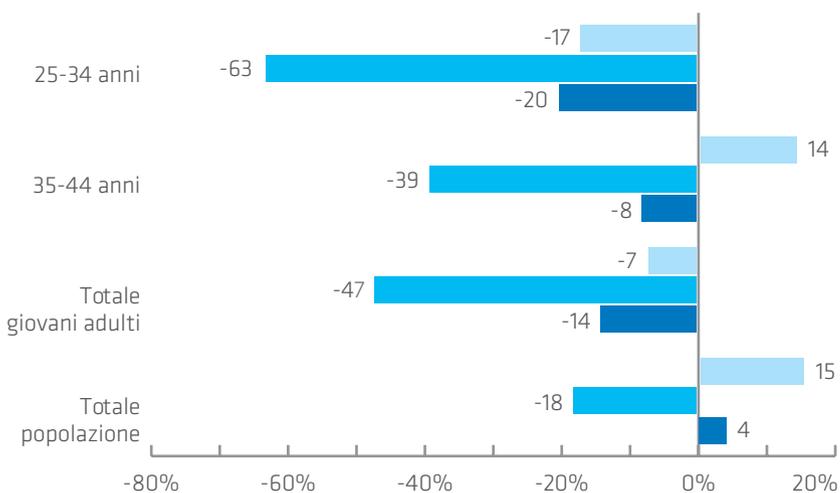
Città Studi, Susa	710 €	1.014 €	1.348 €	3.300 €
San Siro, Trenno	724 €	976 €	1.369 €	2.594 €
Porta Vittoria, Lodi	718 €	996 €	1.466 €	1.945 €
Ripamonti, Vigentino	691 €	989 €	1.415 €	1.813 €
Istria, Zara, Maggiolina	699 €	1.028 €	1.351 €	1.723 €
Udine, Lambrate	707 €	904 €	1.597 €	1.581 €
Pasteur, Rovereto	746 €	985 €	1.282 €	1.763 €
Chiesa Rossa	723 €	953 €	1.321 €	1.669 €
Corvetto, Rogoredo	703 €	938 €	1.216 €	1.774 €
Bande Nere, Inganni	710 €	949 €	1.297 €	1.640 €
Bicocca, Niguarda	681 €	915 €	1.214 €	1.782 €
Affori, Bovisa	699 €	967 €	1.238 €	1.621 €
Famagosta, Barona	677 €	941 €	1.218 €	1.671 €
Forlanini	692 €	927 €	1.158 €	1.713 €
Crescenzago, Cimiano	694 €	939 €	1.190 €	1.626 €
Turro, Precotto	746 €	903 €	1.181 €	1.450 €

Dal lato dell'offerta, ciò non sembra costituire un problema, dal momento che circa due terzi delle soluzioni abitative disponibili in città rientra nella fetta

## 7. Ripensare Milano. Transizioni urbane nell'era della defunzionalizzazione dei luoghi

dei trilocali e quadrilocali.<sup>18</sup> L'ostacolo, semmai, è il prezzo: comprare casa a Milano costa in media 5.710 euro al metro quadro, e anche in alcune zone periferiche come Greco e Corvetto, grazie ai processi di rigenerazione urbana e alla crescita dei servizi, le quotazioni si aggirano oggi attorno alla soglia dei 3.700 euro; allo stesso modo, per l'affitto di un trilocale in città (anche nei quartieri meno pregiati) non si spende meno di 1.200 al mese (figura 6).

Se si considera che la pandemia ha certamente impoverito le famiglie,<sup>19</sup> ne deriva che il tema dell'*housing affordability* può realmente rappresentare uno dei fattori-chiave per le dinamiche e la composizione sociale della città negli anni a venire. Negli ultimi vent'anni, infatti, Milano ha perso il 14% della popolazione in età compresa tra i 25 e i 44 anni, e ciò malgrado un aumento del 4% del numero complessivo dei residenti: se nel 2001 i giovani adulti rappresentavano un terzo della popolazione, oggi corrispondono a circa un milanese su quattro. L'emorragia di queste coorti demografiche raddoppia se si scorpora l'effetto sostitutivo dovuto all'immigrazione e si guarda quindi alla sola componente italiana, balzando addirittura al 47% con riferimento al sottoinsieme dei coniugati (grafico 6). Tutte evidenze, queste, che lasciano intendere come l'attuale contesto immobiliare possa costituire un ostacolo all'insediamento delle famiglie, alla ricerca di metrature più ampie: a riprova di ciò, il numero dei single in città è cresciuto nello stesso periodo del 15%, tanto che oggi il 55% delle famiglie milanesi è di tipo mononucleare (nel 2001 i nuclei unipersonali erano pari al 47%).



**GRAFICO 6 – Variazioni demografiche a Milano nelle coorti anagrafiche dei giovani adulti nel periodo 2001-2020 (anno 2021 – valori percentuali)**

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Comune di Milano

Non coniugato  
Coniugato  
Totale

<sup>18</sup> *Gran Milàn. Rapporto 2020 sul mercato immobiliare della Città metropolitana di Milano*, cit., p. 101.

<sup>19</sup> Le stime di Assolombarda parlano di 247 milioni di ore di Cig autorizzate nel 2020, quattro volte il picco registrato nel 2010 al culmine della Grande Recessione. Si veda in proposito il capitolo 5 del presente Rapporto.

A questo quadro va poi aggiunto il capitolo della sofferenza abitativa, sicuramente esacerbato dalla crisi sanitaria, riguardo al quale a maggio dello scorso anno il Comune si è visto recapitare quasi 17mila richieste di aiuto sotto forma di domande di ammissione ai contributi del bando "Sostegno affitto". La somma di tutti questi fattori, da quelli più puramente legati alle fluttuazioni del mercato immobiliare a quelli maggiormente connessi alle trasformazioni profonde del sostrato sociale, fa sì che il tema dell'abitare divenga un elemento discriminante per lo sviluppo della città, da cui dipenderà in misura significativa la direzione della traiettoria evolutiva della Milano post-Covid, che dovrà confrontarsi con il delicato capitolo della coesione sociale: il nodo dell'accessibilità e delle politiche abitative sarà infatti uno degli elementi che determineranno se la nuova fase della ripresa verrà contraddistinta da meccanismi selettivi basati sul reddito, da dinamiche di espulsione generazionale, dalla minaccia dei problemi di invecchiamento (assoluto e relativo) della popolazione, o dall'estensione a porzioni sempre più ampie della compagine sociale dei rischi di fragilizzazione e vulnerabilità.

### **EPILOGO. IL TRAMONTO DELLA METROPOLI?**

Giunti al termine di questo sommario *excursus* su alcune direttrici di trasformazione urbana, sorge naturale una domanda: in definitiva, in che città vivremo? E ancor prima, vivremo *ancora* in città? Quest'ultima è in realtà una provocazione meno oziosa di quanto potrebbe apparire, dal momento che è un dato di fatto che Milano abbia perso, nell'ultimo anno, quasi 12mila residenti. Senza volersi spingere a teorizzare – come pure è stato fatto da voci autorevoli – un "ritorno ai borghi", è pur vero che con la pandemia molte cose sono cambiate: lo *smart working* ha svuotato gli uffici, togliendo a molti lavoratori trasferitisti il bisogno di restare in città; allo stesso modo, la sospensione pressoché totale delle attività formative in presenza negli atenei milanesi, con il focus sulla didattica a distanza, ha messo in dubbio la permanenza degli studenti fuori sede. Orfana dei turisti, con la proposta culturale e di eventi forzatamente annullata a causa del virus, senza le fiere e il networking economico, Milano rischia di perdere parte dell'appeal e del credito di fiducia che si era guadagnata a partire dal successo internazionale di Expo 2015.

Rallentato il passo, sono affiorate tutte insieme le crepe di un sistema che aveva saputo comunque affacciarsi nel panorama europeo con le carte in regola per competere alla pari con le altre grandi metropoli continentali, proponendosi come un riferimento di eccellenza per il Paese. Sotto certi aspetti, la crisi sanitaria ha in parte incrinato questo modello, facendo emergere questioni irrisolte ed elementi di criticità latenti che il protagonismo internazionale aveva finora saputo arginare: Milano, per esempio, è la città dove occorre

il maggior numero di annualità di stipendio per comprare casa: ben 11,1 anni, quasi il doppio che nel resto del Paese (la media nazionale è infatti di 6,6);<sup>20</sup> 560 euro è, invece, il prezzo medio richiesto per l'affitto di una stanza singola.<sup>21</sup> Va da sé che in un contesto congiunturale di diffuso impoverimento, in cui due famiglie italiane su cinque faticano a far fronte alle spese ordinarie,<sup>22</sup> livelli elevati del costo della vita potrebbero compromettere l'attrattività del capoluogo, fungendo da barriera all'ingresso e allontanando molti da una città che non possono più permettersi.

Ciò tuttavia non significa che la metropoli abbia imboccato un sentiero di inesorabile declino. Esistono infatti segnali opposti, di resilienza urbana, prima fra tutti la fiducia degli operatori immobiliari, secondo cui gli investimenti *real estate* destinati a ufficio denotano una sostanziale stabilità;<sup>23</sup> ma anche la tenuta del sistema universitario (il Politecnico, per esempio, ha registrato un aumento del 3% sugli iscritti a Ingegneria), senza dimenticare – con la prospettiva della fine dei contagi – la probabile ripresa del turismo e degli eventi, dalle settimane della moda al Fuorisalone, fino all'orizzonte dei giochi olimpici invernali del 2026.

In discussione, dunque, non sembra essere tanto il ruolo della città come catalizzatore dello sviluppo, quanto piuttosto il *modello* di città. Inevitabilmente, infatti, l'esperienza della pandemia lascerà delle eredità strutturali, destinate a ridefinire la dimensione urbana nella sua interezza. Una di queste, come abbiamo visto, consiste nella defunzionalizzazione dei luoghi, già avviata con la rivoluzione della connettività pervasiva e della dematerializzazione dei flussi e ora giunta con ogni probabilità a un punto di non ritorno. L'emergenza sanitaria ci ha insegnato che possiamo fare quasi tutto facendo a meno dei luoghi deputati alle singole attività; da ciò si deve quindi dedurre che nel prossimo futuro potremo prescindere anche dalla città, che di quei luoghi è la somma e il contenitore? La risposta è sì e no assieme. Probabilmente potremo affrancarci da un canone di città ad alta densità, dove cioè le funzioni sono tutte concentrate spazialmente (il quadrilatero della moda, le vie dello shopping, il distretto della finanza, le zone della movida, il polo della salute, il quartiere del design, la cittadella della giustizia...). Al contrario, la città di domani potrebbe riorganizzarsi secondo tendenze centrifughe, in direzione

<sup>20</sup>Fonte: Ufficio Studi Gruppo Tecnocasa su dati compravendite immobiliari 2019.

<sup>21</sup>Fonte: *International Rent Index* – HousingAnywhere (gennaio 2021).

<sup>22</sup>Cfr. *Principali risultati della terza edizione dell'Indagine Straordinaria sulle Famiglie Italiane nel 2020*, Banca d'Italia, novembre 2020.

<sup>23</sup>Cfr. *Il futuro degli uffici*, Coima, ottobre 2020. Nel proprio report, Coima stima che un'azienda-tipo, che pre-Covid non faceva ricorso al lavoro remoto, potrebbe ridurre il proprio fabbisogno di spazi a uso ufficio di circa il 5-10% attraverso un'adozione medio-bassa del lavoro remoto e fino al 10-30% attraverso un'adozione elevata del lavoro remoto, ipotizzando che le postazioni siano condivise tra i dipendenti.

dell'hinterland e delle periferie, dislocando nei suoi territori marginali tutte quelle funzioni fondamentali finora eminentemente centrali, in una logica che potremmo definire di "sussidiarietà territoriale" o di "disseminazione dell'urbano", nella quale peraltro rientra a pieno titolo anche il progetto di autosufficienza dei quartieri tratteggiato nel paradigma dei "quindici minuti". In questo senso, sono il lavoro e la residenzialità i due grandi *driver* del cambiamento. Un possibile scenario di medio termine potrebbe infatti veder crescere l'utilizzo del lavoro da remoto nel nostro Paese dal precedente livello stimato del 5% fino a una quota del 30-40%, pari al doppio dell'attuale media europea del 17% e in linea con il tasso di diffusione nei Paesi nordici. Ciò potrebbe indurre le grandi aziende a rivedere le proprie scelte localizzative, riorganizzandosi secondo criteri meno legati alle attuali logiche insediative e più coerenti, per esempio, con le rotte di pendolarismo, valorizzando anche il patrimonio edilizio industriale esistente (e che spesso versa in stato di abbandono) per creare *hub* e spazi di *coworking*.

Sul fronte delle scelte abitative, il *lockdown* e la crisi economica successiva hanno fatto affiorare una condizione di fragilità dell'economia urbana e dell'abitare in città finora sconosciuta (o comunque sommersa), andando a colpire anche strati della popolazione – come i lavoratori dei servizi alla persona e del terziario non digitalizzato – generalmente non considerati vulnerabili. Se a ciò si aggiunge l'esigenza di spazi mediamente più ampi per poter organizzare la propria attività lavorativa anche da casa, si ricava un quadro per cui non è azzardato attendersi un travaso demografico verso le aree di prima cintura, alla ricerca di migliori condizioni abitative. D'altro canto, questo potrebbe portare i territori oggi marginali a riguadagnare quei servizi che nel recente passato erano stati centralizzati, contribuendo così a ricomporre almeno in parte la frattura con il proprio circondario che Milano aveva pericolosamente scavato e che rischiava, a lungo andare, di pregiudicarne lo sviluppo.

Da ultimo, c'è un altro processo che verosimilmente attende la città del futuro, e che per certi versi costituisce il presupposto alla base della sopravvivenza di un certo tipo di luoghi urbani: si tratta della loro risemantizzazione. Se infatti, come abbiamo visto, in linea generale la pandemia ha reso i luoghi indifferenti, svuotandoli delle loro prerogative pratiche più specifiche, la reazione all'irrelevanza imposta dalla defunzionalizzazione consiste nel riempire gli spazi di nuovi contenuti. Se gli *headquarter* delle grandi aziende – com'è del tutto probabile<sup>24</sup> – resteranno in città, saldamente ancorati ai quartieri più

<sup>24</sup>Significativo a questo riguardo è il caso della multinazionale farmaceutica Novartis, che in piena epidemia ha siglato un contratto di locazione per trasferire la propria sede amministrativa da Origgio (VA) nel nuovo distretto EDGE (Edifici Garibaldi Executive); le funzioni R&S della stessa azienda saranno invece ubicate sull'area Mind, nei terreni già di Expo 2015.

qualificati della metropoli, non sarà per motivi funzionali, bensì per ragioni di ordine immateriale quali il prestigio e la rappresentanza. Gli uffici centrali, se vogliono adattarsi al nuovo contesto, non dovranno più essere concepiti solo come spazi dedicati al lavoro, ma soprattutto come luoghi di rappresentazione simbolica, di identità valoriale, di relazione.

Un percorso analogo potrebbe interessare anche i servizi commerciali, in un sentiero evolutivo che li porterà a superare la loro dimensione di spazi orientati esclusivamente alla vendita per sposare piuttosto un approccio esperienziale, che li renda più simili a degli showroom dove si riceve consulenza specializzata sugli articoli, si provano, si ordinano (magari online), si ritirano, si rendono. La città, infatti, serve principalmente a offrire la dimensione dell'esperienza, del contatto, dello scambio: gli spazi urbani dovranno allora sapersi appropriare principalmente di questi attributi; per tutto il resto, o quasi, basta infatti una connessione internet.

Non va infine sottovalutato come questa nuova semantica dei luoghi rechi con sé il vantaggio di poter anche prescindere dalle precedenti logiche di spazialità urbana per funzioni, le stesse che alla lunga hanno finito per portare a una segmentazione della città e dell'intero territorio metropolitano in aree integrate e in zone marginali, acuendo le disuguaglianze. Il prossimo paradigma urbano che uscirà dalla crisi pandemica potrebbe invece sancire una transizione all'insegna di una maggior coesione territoriale e di una geografia inclusiva dello sviluppo, sia economico che sociale. Una sorta di "metropoli diffusa", per così dire, e proiettata all'esterno, entelechia di quella "città infinita" il cui concetto ha alimentato la riflessione teorica su Milano fin dall'inizio del terzo millennio.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Cfr. A. Bonomi, A. Bruzese (a cura di), *La città infinita*, Bruno Mondadori, Milano, 2004.



# 8. Progettare *Smart Factories*: tecnologia, organizzazione e modelli partecipativi

## INTRODUZIONE

L'anno della pandemia ha messo a dura prova il tessuto industriale del nostro territorio e in particolare del settore manifatturiero.

A fronte delle chiusure, delle restrizioni e della sostanziale riduzione del commercio internazionale, i dati di produzione e fatturato della maggior parte dei comparti hanno subito riduzioni significative, soprattutto nel primo semestre del 2020. Le differenze tra i settori sono importanti, ma in media la sofferenza delle imprese italiane, così come nel resto del mondo, è evidente.

Nell'ambito di un quadro necessariamente difficile, vi sono tuttavia stati numerosi esempi di imprese resilienti che, nonostante la crisi pandemica e le chiusure forzate delle attività, hanno continuato a produrre risultati molto buoni, se non eccellenti, mostrando anzi incrementi nella produttività, nella capacità di crescita e in alcuni casi anche di espansione in nuovi mercati.

Uno dei fattori chiave che ha distinto queste imprese è sicuramente l'investimento in tecnologie digitali e in nuovi sistemi produttivi basati sul paradigma di Industria 4.0, che ha dato loro una maggiore e più efficace capacità di

reazione al cambiamento del contesto. Grazie alle tecnologie, queste aziende sono spesso state in grado di trasferire molte delle attività in remoto, di gestire interi processi produttivi con il minimo numero di persone possibile in presenza, a volte anche di riconvertire la loro produzione verso beni essenziali in risposta alla pandemia, quali dispositivi e attrezzature sanitarie. Queste imprese hanno inoltre mostrato una maggiore resilienza nella gestione della loro *supply chain* e nei loro network produttivi.

Accanto a un'elevata *readiness* tecnologica, la gran parte di queste imprese possedeva anche una capacità di adattamento strutturale, determinata dal tipo di cultura e di modello organizzativo che le distingueva. In particolare, nei casi di maggior successo, a processi produttivi caratterizzati da un grado di digitalizzazione elevato si accompagnano modelli organizzativi in cui le persone hanno un ruolo centrale, lavorano in modo più autonomo e contribuiscono costantemente al miglioramento dei processi e all'innovazione continua.

Ora che il Paese sta ripartendo e l'industria sta dando segnali positivi di ripresa è importante interrogarsi su quali siano i modelli migliori per affrontare il cosiddetto *new normal*.

Senza dubbio una delle lezioni chiare apprese dalla pandemia, per quanto riguarda la produttività industriale, è l'indispensabilità dell'investimento in tecnologia, che ora appare non solo come una delle possibili leve competitive da utilizzare per migliorare la propria impresa, quanto piuttosto come un elemento fondamentale per competere nel contesto attuale.

D'altro canto, come in tutte le ondate o rivoluzioni tecnologiche precedenti, risulta fondamentale per le imprese comprendere il ruolo strategico – e non solo tattico-operativo – che le nuove tecnologie hanno, e riconoscere come le tecnologie siano un fattore abilitante nuovi modi di lavorare, che richiedono però anche di rivedere i modelli organizzativi e l'organizzazione del lavoro, al fine di sfruttare appieno il vantaggio della digitalizzazione, senza però perdere l'elemento differenziante fondamentale che è costituito dal contributo delle persone.

Molte sono le sfide e le opportunità connesse con le tecnologie 4.0:<sup>1</sup> dall'utilizzo delle tecnologie digitali per supportare le imprese nella transizione ecologica, al progressivo arricchimento dell'offerta industriale con componenti di servizio in linea con il modello della *servitization*, al disegno di *supply chain* resilienti, fino alla remotizzazione e virtualizzazione delle attività, secondo il paradigma dell'*Industrial Smart Working*.

<sup>1</sup> Per esempio l'Osservatorio Transizione Industria 4.0 del Politecnico di Milano ha individuato nel 2021 cinque direzioni di sviluppo, anche in linea anche con il Piano Nazionale Transizione 4.0: 1) *Green-Digital*, 2) *Servitization*, 3) *Virtual Manufacturing*, 4) *Resilient Supply Chains*, 5) *Industrial Smart Working*. In modo simile anche Fictiv, *6th Annual State of Manufacturing Report* (<https://www.fictiv.com/ebooks/2021-state-of-manufacturing>) cita la resilienza delle *supply chain*, la sostenibilità e la rapidità di introduzione delle innovazioni quali sfide fondamentali per il futuro.

Proprio questo ultimo ambito di sviluppo futuro, più di ogni altro, sottolinea l'importanza di coniugare l'investimento tecnologico con un ripensamento dei modelli di organizzazione del lavoro.

L'obiettivo di questo contributo è quello di approfondire quale sia il rapporto tra organizzazione e tecnologia nel contesto di Industria 4.0 e quanto sia importante tenere in considerazione questo legame quando si sviluppano progetti di digitalizzazione delle *operations*. Concluderemo la nostra riflessione esplorando i modelli emergenti di *Industrial Smart Working* per evidenziare le opportunità aperte dalle tecnologie 4.0, anche a seguito della maggiore consapevolezza maturata durante la recente pandemia.

### **LA DIFFUSIONE DELLE TECNOLOGIE DI INDUSTRIA 4.0**

Il 2019 è stato sicuramente un anno di consolidamento nel trend di crescita della diffusione delle tecnologie e nei servizi legati a Industria 4.0, sulla spinta di una consapevolezza, ormai più diffusa, dei benefici che si possono trarre da questi investimenti, oltre che sull'onda degli incentivi economici che continuano ad alimentare la capacità di investimento delle imprese. L'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano ha definito in 3,9 miliardi di euro il valore del mercato italiano relativo a Industria 4.0, con una crescita rispetto all'anno precedente pari al 22%. Questo trend è allineato con quanto sta avvenendo a livello mondiale, nei Paesi con un'economia avanzata.<sup>2</sup>

Tra le tecnologie maggiormente diffuse nell'ambito dello *Smart Manufacturing* troviamo l'*IoT* e l'*Industrial Analytics*, a seguito del sempre più importante ruolo dei dati nell'ottimizzazione delle diverse fasi della produzione.

Le previsioni iniziali per il 2020 vedevano una stima di crescita allineata a quella dell'anno precedente; tuttavia a fronte dello scoppio della pandemia, molte imprese hanno adottato atteggiamenti di cautela nei confronti degli investimenti. Sempre citando i risultati dell'Osservatorio del Politecnico, più della metà delle imprese riteneva, nei primi mesi della pandemia, di dover posticipare tutti o parte degli investimenti pianificati. È però interessante osservare che il 46% riteneva invece di voler mantenere i livelli di investimento previsti. Dopo i timori iniziali è infatti risultato chiaro che la digitalizzazione dell'impresa in generale, e dei processi produttivi in modo più specifico, costituisca un elemento fondamentale per la competizione e per la capacità di reazione dell'azienda e di tutta la *supply chain*.

<sup>2</sup> Si veda per esempio *Smart Manufacturing Market Research Report*, Fortune Business Insights, 2021 (<https://www.fortunebusinessinsights.com/smart-manufacturing-market-103594>).

Uno studio realizzato da Deloitte mostra che più del 60% delle imprese ha aumentato, anziché diminuire, il budget dedicato alla realizzazione di progetti di *Smart Manufacturing*, dimostrando che, nonostante l'emergenza, le imprese hanno continuato a investire sull'industria 4.0.<sup>3</sup> Un dato simile è anche riportato nel *6th Annual State of Manufacturing Report*,<sup>4</sup> in cui si segnala che il 91% degli intervistati prevede un incremento negli investimenti, in molti casi di entità significativa, dichiarando nel contempo il fatto che la digitalizzazione è ritenuta essenziale per il successo futuro.

È ancora presto per fare un bilancio di ciò che sta avvenendo nel 2021, tuttavia i segnali sono sicuramente positivi e le dichiarazioni delle aziende vanno tutte nella direzione di voler proseguire, e anche accelerare, il cammino iniziato.

### **OLTRE ALLA TECNOLOGIA: LA SFIDA DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO**

Le tecnologie 4.0 offrono grandi potenzialità di miglioramento e innovazione per le aziende manifatturiere. Tali potenzialità non si limitano all'efficientamento dei processi attraverso tradizionali logiche di automazione, per quanto importante, ma forniscono opportunità per un miglioramento sistemico dei processi industriali, fino ad arrivare a un completo ripensamento del modello di business e dei prodotti dell'azienda.

Tra gli obiettivi strategici più importanti troviamo infatti, oltre alla ricerca di efficienza e produttività, il miglioramento della qualità e del servizio, il supporto all'innovazione e alla varietà o personalizzazione dei prodotti, la sostenibilità ambientale, ma anche una maggiore sicurezza, soddisfazione e benessere dei lavoratori.

Se queste sono le potenzialità offerte dalla tecnologia, è importante però sottolineare che l'effettiva possibilità di coglierle passa attraverso lo sviluppo di una visione strategica rispetto agli obiettivi che si vogliono perseguire e il modello di produzione e di impresa che si vuole implementare. Tale visione strategica è spesso basata sulla stessa *vision* e *mission* dell'impresa e sui valori che questa vuole perseguire.

Per quanto molto importante, questo approccio strategico sembra essere utilizzato solo in parte dalle imprese. I dati dell'Osservatorio Industrial 4.0 del 2020 mostrano infatti che solo il 24% delle aziende investe in tecnologie 4.0 seguendo una *roadmap* ben definita e ispirata a una visione d'insieme sul

<sup>3</sup> Deloitte, *2021 Manufacturing Industry Outlook*, (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/energy-and-resources/articles/manufacturing-industry-outlook.html>).

<sup>4</sup> Fictiv, *6th Annual State of Manufacturing Report*, (<https://www.fictiv.com/ebooks/2021-state-of-manufacturing>).

ruolo dei progetti di digitalizzazione nello sviluppo dei sistemi produttivi. La gran parte delle aziende sviluppa invece progetti singoli, eventualmente tra loro coordinati, ma con una visione d'insieme molto più limitata.

Tuttavia, le imprese che adottano questo approccio strategico sono anche quelle che raggiungono i risultati migliori e mostrano un maggior livello di soddisfazione rispetto ai programmi di Industria 4.0 intrapresi, riscontrabili anche in termini di ritorni maggiori e più rapidi sugli investimenti.

Queste imprese mostrano un approccio diverso ai progetti di Industria 4.0 anche dal punto di vista organizzativo. In particolare tendono ad affrontare tali progetti in modo sistemico e di ampio respiro, affiancando all'innovazione tecnologica e al conseguente adeguamento dei processi produttivi, anche una profonda innovazione organizzativa.

Le imprese infatti riconoscono sempre più che il successo dell'innovazione tecnologica è legato alla riprogettazione organizzativa, anche se questo aspetto è spesso sottovalutato dalle aziende che decidono di intraprendere un cambiamento tecnologico 4.0.

L'aspetto forse più evidente dell'impatto delle tecnologie 4.0 sull'organizzazione è la richiesta di competenze completamente nuove, spesso legate all'utilizzo delle tecnologie stesse o alle metodologie associate, ma anche competenze legate alla necessità di ottenere una diffusa capacità decisionale e di lettura e interpretazione dei dati. Oltre a questo, però, altre dimensioni importanti dell'organizzazione devono essere ripensate per allineare i modelli organizzativi alle nuove tecnologie, e in particolare:

- *l'organizzazione del lavoro*, ovvero il disegno (o ridisegno) dei ruoli, delle responsabilità, del contenuto decisionale e cognitivo, dell'autonomia delle persone che lavorano nei processi operativi;
- *la struttura organizzativa*, ovvero la progettazione (o riprogettazione) delle unità organizzative legate ai processi operativi e di trasformazione;
- *la qualità del lavoro* e il *benessere organizzativo*, oggi sempre più importanti alla luce della crescente sensibilità delle imprese ai temi di sostenibilità e impatto sociale.

Se è indubbio che l'introduzione di nuove tecnologie porti necessariamente a un ripensamento dell'organizzazione, spesso però l'approccio adottato è quello di una gestione a posteriori delle conseguenze organizzative dell'introduzione delle tecnologie – per Industria 4.0 come per tutte le precedenti innovazioni e rivoluzioni tecnologiche in ambito produttivo. Questo orientamento porta tuttavia a risultati piuttosto limitati e a volte addirittura controproducenti. Oggi è frequente sentir parlare di “digitalizzazione degli sprechi” a proposito di questo approccio di introduzione delle tecnologie in processi e modalità di lavoro non efficienti.

Seguendo questo schema accade anche spesso che le imprese riscontrino significative resistenze al cambiamento, poiché l'introduzione della tecnologia e i cambiamenti nei processi e dei modi di lavorare sono vissuti come scelte spesso lontane dalle reali esigenze di chi lavora tutti i giorni nei processi, e che non colgono le effettive opportunità di miglioramento che le tecnologie potrebbero mettere a disposizione.

Viceversa, un approccio congiunto alla riprogettazione delle variabili organizzative e delle variabili tecnologiche consente alle imprese di disegnare modelli produttivi che sfruttino al meglio le potenzialità della tecnologia per migliorare le modalità di lavoro e l'organizzazione dei processi. Spesso la visione strategica e sistemica dei progetti di Industria 4.0 è anche accompagnata dalla volontà di mettere le persone al centro della trasformazione digitale e di utilizzare le tecnologie per potenziare le capacità delle persone piuttosto che per sostituire le persone stesse.

Uno dei dibattiti più ricorrenti sul rapporto tra tecnologie e lavoro è proprio quello che riguarda una visione dicotomica, che contrappone da un lato l'uso della tecnologia in sostituzione del lavoro umano nei processi o nelle singole attività produttive, dall'altro l'uso della tecnologia per potenziare le capacità di lavoro delle persone. In questa seconda prospettiva la tecnologia costituisce uno strumento che arricchisce le potenzialità dell'uomo, "aumentandone" di volta in volta diverse capacità, quali per esempio la potenza o resistenza fisica (attraverso l'utilizzo di esoscheletri), la capacità visiva (tramite l'utilizzo di realtà virtuale), la capacità di reperimento dei dati (tramite dispositivi intelligenti connessi a tecnologie *IoT*), la capacità di elaborazione dei dati (attraverso strumenti di *analytics and big data analysis*), e così via.<sup>5</sup>

Questa visione è stata ben sintetizzata anche nel report *Future of Jobs* del 2018 del *World Economic Forum*: «[...] è stato suggerito che le aziende possono cercare di utilizzare l'automazione di alcune attività lavorative per integrare e rafforzare i punti di forza relativi della forza lavoro umana e, in ultima analisi, per consentire ai dipendenti di raggiungere il loro pieno potenziale e vantaggio competitivo. Piuttosto che concentrarsi strettamente sui risparmi di costo della manodopera generati dall'automazione, una strategia di potenziamento prende in considerazione l'orizzonte più ampio di attività di creazione di valore che possono essere realizzate dai lavoratori, spesso in complemento alla tecnologia, quando sono liberati dalla necessità di eseguire

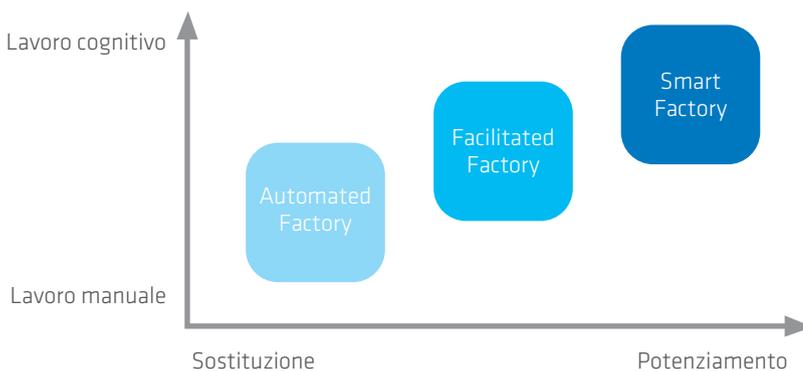
<sup>5</sup> Una rappresentazione suggestiva dei diversi modi attraverso i quali le tecnologie possono "aumentare" le capacità delle persone è proposta dal concetto di Operatore 4.0 proposto da D. Romero, J. Stahre, T. Wuest, O. Noran, P. Bernus, Å. Fast-Berglund e D. Gorecky. *Towards an operator 4.0 typology: a human-centric perspective on the fourth industrial revolution technologies. In proceedings of the international conference on computers and industrial engineering (CIE46)*, Tianjin, China (pp. 29-31), ottobre 2016.

## 6. Progettare Smart Factories: tecnologia, organizzazione e modelli partecipativi

attività di routine, compiti ripetitivi e sono quindi messi nella condizione di usare al meglio i loro talenti tipicamente umani».<sup>6</sup>

Per quanto la scelta tra "sostituzione" e "potenziamento" sia spesso dettata da una filosofia e da una visione di fondo del modello di produzione dell'impresa, è tuttavia importante sottolineare come l'implementazione avvenga poi a livello di singola applicazione della tecnologia o di singolo caso d'uso. Se quindi per esempio nei suoi processi di produzione un'impresa potrebbe adottare una logica di sostituzione attraverso l'implementazione di robot interconnessi e integrati con i processi di progettazione e pianificazione, nella fase di assemblaggio potrebbe invece preferire un approccio di potenziamento, mantenendo – e anzi potenziando – il contributo del lavoratore per le sue capacità di controllo e di gestione di flussi complessi e di elevata variabilità; in questo secondo caso il lavoratore potrebbe essere per esempio supportato con dispositivi intelligenti che forniscano tutte le informazioni rilevanti di processo per poter ottimizzare le scelte.

La ricerca dell'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano ha proposto nel 2019 una sintesi dei possibili approcci al ridisegno dei processi di fabbrica, rappresentati nella figura 1, caratterizzati da diversi gradi di sostituzione o potenziamento del lavoro delle persone e, di conseguenza, da diverse direzioni nel ripensamento dell'organizzazione.



**FIGURA 1 – I modelli di Organizzazione 4.0**

Fonte: Osservatorio Industria 4.0, 2019

Il modello *Automated Factory* descrive i casi in cui le tecnologie 4.0 – in genere robot intelligenti e/o collaborativi e *advanced manufacturing solutions* – vengono introdotte per sostituire gli operatori nello svolgimento di attività tipicamente manuali. In questi casi si assiste quindi all'automazione del

<sup>6</sup> WEF, *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, gennaio 2016.

processo e alla conseguente riduzione del numero di operatori. Nel contempo, però, vengono create nuove figure specializzate che hanno il compito di controllare e supervisionare le macchine e gli impianti. Assumono importanza anche i ruoli di progettazione, settaggio e miglioramento continuo del processo e delle tecnologie. In sintesi, l'organizzazione cambia perché vengono creati o ampliati ruoli specializzati e avanzati, a cui vengono delegate decisioni importanti di pianificazione, supervisione e controllo, mentre si eliminano ruoli a basso valore aggiunto.

Il modello della *Facilitated Factory* riguarda invece il caso in cui le tecnologie 4.0 vengono implementate per supportare il lavoro degli operatori, eliminando le attività a scarso valore aggiunto (come per esempio la raccolta di dati su carta) e per fornire in modo più efficiente ed efficace informazioni complete e dettagliate sulle attività da svolgere o sulle procedure da seguire. In questo modo l'operatore è meglio supportato anche nelle mansioni che richiedono un più elevato contenuto cognitivo e può dedicare più tempo ad attività a maggior valore aggiunto, quali l'analisi e la soluzione di problemi o il miglioramento dei processi. In diversi casi, però, il contenuto del lavoro rimane abbastanza prescritto e in parte guidato dalle tecnologie. In questo tipo di scenario la disponibilità di informazioni e la maggiore guida operativa rende possibile una parziale decentralizzazione di attività decisionali verso i livelli più operativi. Inoltre, è piuttosto frequente che alcune attività delle funzioni tecniche, quali il controllo qualità o il coordinamento con l'ingegneria di produzione o con la manutenzione, vengano trasferite all'operatore o alle unità di produzione, grazie alla più ampia disponibilità di dati e informazioni e alla maggiore integrazione tra processi. Di conseguenza, anche i confini tra le funzioni tecniche e quelle di produzione diventano meno marcati.

Infine, nel modello *Smart Factory* l'utilizzo delle tecnologie 4.0 abilita un radicale cambiamento di paradigma di fabbrica in cui le tecnologie consentono un vero e proprio potenziamento degli operatori, grazie alla messa a disposizione di dati che permettono loro di controllare i processi e prendere decisioni complesse in modo autonomo. Insieme all'aumento dell'autonomia, gli operatori sperimentano un aumento del contenuto cognitivo nelle attività che svolgono e un aumento delle interazioni sia tra pari sia lungo la gerarchia. Questo abilita a sua volta una struttura organizzativa più snella e orizzontale, uno spostamento del potere decisionale verso il basso e una sempre minor distinzione tra unità di linea e unità di staff, le cui attività vengono svolte dai team operativi. La ricerca ha anche permesso di evidenziare come la scelta tra questi diversi modelli di Industria 4.0 sia spesso dettata dalla visione di fondo dell'organizzazione e della fabbrica. I "modelli di fabbrica" sono caratterizzati dal livello di automazione, dall'ampiezza e ripetitività delle mansioni degli operatori, dal loro livello di autonomia, dal ruolo del lavoro in team e così via. In sintesi, dalla centralità che le persone hanno nei processi di trasformazione. Spesso

i diversi modelli di fabbrica implementati dalle imprese vengono semplificati nella dicotomia tra modelli di stampo tayloristico e modelli orientati alla filosofia della *lean production*. Osserviamo in particolare che le imprese che adottano già da tempo modelli di *lean production*, soprattutto secondo accezioni più avanzate, prediligono tecnologie di Industria 4.0 che facciano leva sulla centralità della persona e del suo contributo per il miglioramento e l'innovazione continua dei sistemi produttivi. In particolare, i modelli di *Facilitated* o *Smart Factory* sembrano mostrare una maggior coerenza con i fondamenti della *lean production* più evoluta. Allo stesso tempo, anche aziende che percepiscano le opportunità derivanti da un modello di *Smart Factory*, provenendo però da modelli di produzione più orientati al taylorismo, tendono a sviluppare progetti complessi in cui la trasformazione tecnologia verso Industria 4.0 e quella organizzativa verso modelli di *lean production* sono portate avanti di pari passo per arrivare a un nuovo modello di fabbrica centrato su un insieme di “operatori potenziati” che interagiscono con macchine intelligenti.

### **PROGETTARE SMART FACTORIES**

Abbiamo sottolineato nel paragrafo precedente quanto sia importante prendere in considerazione le variabili organizzative e sociali quando viene sviluppato un progetto di Industria 4.0 che sia allineato con una visione strategica più ampia rispetto a quella della semplice ottimizzazione dei processi. Per poter fare questo non è sufficiente la sola sensibilità e la visione del management e degli sponsor di progetto. Occorre invece adottare un approccio alla progettazione che includa fin dalle fasi iniziali tutte le variabili del progetto, sia tecnologiche che organizzative.

Tuttavia questa sensibilità non risulta molto diffusa. Da un'analisi condotta dall'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano emerge che nella maggior parte delle imprese gli impatti delle tecnologie 4.0 considerati in fase di progetto sono prevalentemente riferiti ai processi e ai flussi di lavoro (54,2% delle imprese intervistate), alle modalità di lavoro (45,3%) o alle competenze tecniche richieste (42,7%), mentre solo un numero limitato di imprese considera come parte del progetto anche gli impatti sul ridisegno dei ruoli o sulle competenze gestionali e relazionali dei lavoratori (meno del 20%). Anche quando considerati, i cambiamenti organizzativi necessari emergono solo nelle fasi avanzate di progetto, ovvero di sviluppo delle soluzioni o anche solo di implementazione, spesso a seguito di problemi di gestione del cambiamento.

Tuttavia le imprese che hanno implementato con maggior successo progetti di Industria 4.0 hanno adottato un approccio sistemico alla progettazione e implementazione della tecnologia, considerando le variabili organizzative e quelle sociali quale parte integrante e centrale del progetto 4.0 fin dalle

sue prime fasi, e coinvolgendo tutte le funzioni aziendali rilevanti, inclusi gli operatori stessi, dall'inizio del progetto. Questo approccio sistemico è parte integrante di una visione strategica del progetto, che da un lato definisce gli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere attraverso l'introduzione delle tecnologie e dall'altro identifica il modello di riferimento del sistema produttivo che si vuole implementare, sia in termini di organizzazione della produzione sia di scelta delle tecnologie da adottare e del loro uso nei processi produttivi. È questo stesso approccio che ha permesso a tali aziende di progettare un sistema produttivo in cui la tecnologia gioca a favore delle persone e non contro di esse. Se la tecnologia deve supportare o potenziare il lavoro dell'uomo, il sistema tecnico e quello organizzativo devono essere progettati insieme per sfruttare il vantaggio di entrambi e per progettare lavori e processi in cui le potenzialità della tecnologia e dell'uomo siano pienamente sfruttate.

L'approccio sistemico all'introduzione di tecnologie 4.0 richiede innanzitutto un coinvolgimento ampio e multifunzionale nel progetto. In particolare, nei casi di successo studiati vengono coinvolte tutte le funzioni e tutti i saperi rilevanti all'interno dell'impresa, attraverso la costituzione di team che lavorano in parallelo sui diversi aspetti o anche nell'ambito dello stesso team di sviluppo. La progettazione congiunta della tecnologia e del sistema di lavoro si realizza anche attraverso approcci partecipativi, dove le persone sono coinvolte non solo nelle ultime fasi di cambiamento, per informarle o per testare i nuovi sistemi, ma sin dalle prime fasi del progetto. I principali stakeholder del progetto sono innanzitutto le funzioni produttive che verranno coinvolte dal cambiamento, sia a livello di management che a livello degli operatori e dei tecnici. Ma anche la funzione Risorse Umane, responsabile del disegno organizzativo e della formazione delle competenze necessarie, e altre funzioni interne, a monte o a valle della produzione, o fornitori e clienti esterni, che possono essere impattati dall'innovazione. Si è inoltre osservato che la partecipazione spesso non si limita all'informazione sulle motivazioni e sulle direzioni del cambiamento, ma include anche un contributo decisionale da parte degli stakeholder nelle diverse fasi del progetto, con l'obiettivo di fare scelte progettuali che massimizzino la funzionalità e l'accettazione da parte degli utenti della soluzione tecnologica e dei processi che si stanno innovando. Agli operatori viene chiesto di esprimere le proprie esigenze, di fornire feedback tempestivi sui nuovi sistemi e talvolta anche di fornire idee per migliorare o innovare ulteriormente i sistemi produttivi. Quando si raggiunge questo livello di coinvolgimento si innesca anche un circolo virtuoso in cui il sistema manifatturiero trae beneficio dalla trasformazione anche dopo l'implementazione delle tecnologie, poiché le persone sono in grado di migliorare continuamente il modo in cui lavorano e utilizzano la tecnologia, disegnando e adattando il proprio ruolo in funzione delle potenzialità progressivamente scoperte nelle tecnologie e nei dati che sono stati messi a disposizione.

Oltre alla partecipazione individuale, che riguarda un gruppo selezionato di lavoratori in base alla loro funzione o alle loro caratteristiche individuali, è molto rilevante anche il ruolo della partecipazione organizzativa, realizzata attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e delle parti sociali, per esempio attraverso la costituzione di organismi paritetici. La partecipazione organizzativa ha un ruolo fondamentale non solo per condividere le strategie e le direzioni di innovazione dell'azienda, e per prevenire i potenziali impatti negativi sui lavoratori, ma anche per cooperare nell'introduzione delle nuove tecnologie.

### **INDUSTRIA 4.0 NEL NEW NORMAL: L'INDUSTRIAL SMART WORKING**

La pandemia legata a Covid-19 ha avuto un impatto rilevante sui sistemi produttivi da numerosi punti di vista e può essere a tutti gli effetti considerata una svolta nella transizione verso Industria 4.0.

Da un lato, infatti, si è osservato che le imprese che sono state in grado di reagire più prontamente e mantenere livelli di performance soddisfacenti durante l'anno del Covid-19, mostrando una maggiore resilienza, sono quelle che hanno investito di più nelle tecnologie digitali negli anni precedenti la pandemia. D'altra parte, l'emergenza sanitaria ha messo in evidenza la necessità di dotarsi di tecnologie avanzate, determinando negli ultimi mesi una "corsa" agli investimenti nella trasformazione digitale.

Uno degli elementi che ha messo in maggiore evidenza la capacità di risposta delle imprese ai vincoli e alle restrizioni legate alla pandemia è stata la possibilità di adottare nuovi assetti organizzativi e modi di lavorare non solo negli uffici, ma nelle stesse fabbriche. Le tecnologie digitali e, più nello specifico, le tecnologie di Industria 4.0 si sono rivelate fondamentali per abilitare la rapida transizione verso modelli di *Industrial Smart Working*. Con questo termine si fa riferimento all'adozione in ambito industriale (ovvero nei processi produttivi) di pratiche e approcci all'organizzazione del lavoro, alla gestione dei luoghi di lavoro: dalla gestione dei luoghi, agli orari e agli strumenti maggiormente orientati alla flessibilità, con una contemporanea attenzione alla salute e alla sicurezza dei lavoratori e, più in generale, alla qualità del lavoro stesso.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Una definizione più ampia e generale del concetto di *Industrial Smart Working* è stata data da un tavolo di lavoro promosso dalla World Manufacturing Foundation nell'ambito dell'iniziativa *Back to the Future: Manufacturing beyond Covid-19*. In particolare l'*Industrial Smart Working* è definito come «l'insieme delle nuove pratiche lavorative in un sistema socio-tecnico, composto da persone, organizzazione del lavoro, tecnologie e processi aziendali, che sono orientate a rendere le operazioni più flessibili, resilienti e sicure, mantenendo le prestazioni organizzative e dei lavoratori alte» (R. Cagliano et al., *Industrial Smart Working - Fostering organisational resilience through smart working practices, Back to the Future Manufacturing Beyond COVID-19*, World Manufacturing Foundation, 2020).

Ciò che è interessante osservare, tuttavia, non è tanto quanto queste pratiche siano state utilizzate in risposta alle necessità legate alla pandemia, quanto piuttosto l'evidenza che la maggior parte di esse si sia rivelata molto efficace, soprattutto se attuate in modo meno radicale di quanto necessario in un contesto emergenziale. Da questo punto di vista la pandemia è stata un'occasione fondamentale per modificare la nozione di fisicità tradizionalmente legata alle postazioni di lavoro e agli impianti produttivi, aprendo nuove prospettive su possibili soluzioni di produzione flessibile.

Di conseguenza l'*Industrial Smart Working* si configura come un nuovo possibile modello di riferimento per la futura organizzazione del lavoro in un contesto di digitalizzazione dei processi produttivi nel cosiddetto *new normal*.

Una recente ricerca dell'Osservatorio Transizione Industria 4.0 del Politecnico di Milano ha messo in evidenza numerose opportunità legate a questi modelli. Innanzitutto, la spinta forzata alla remotizzazione del lavoro indotta dalla pandemia ha portato a riconoscere che ci sono molti lavori legati alla produzione che possono trarre vantaggio dall'essere fatti in modo virtuale o remoto, aprendo quindi le opportunità dello *Smart Working* anche ai contesti produttivi.

L'ambito di maggiore applicazione del lavoro da remoto è sicuramente quello delle funzioni di supporto o di staff alla produzione, come per esempio la manutenzione, la programmazione e il controllo della produzione, il test e l'installazione degli impianti, fino ad arrivare ad attività di supporto tecnico alla vendita dei prodotti. Tuttavia è maturato anche il riconoscimento del fatto che anche alcune attività svolte dagli operatori diretti possono essere condotte in remoto o in modalità virtuale, come per esempio la formazione, le attività di miglioramento continuo, le attività di audit e controllo e, in alcuni casi, le attività di *shopfloor management*.

Per quanto la diffusione di queste pratiche non sia ancora elevata (grafico 1), i vantaggi riscontrati sono numerosi. Tra i più importanti ricordiamo la riduzione dei tempi o costi per i viaggi e l'utilizzo ottimizzato dello spazio di lavoro fisico, la possibilità di risposte e interventi più tempestivi, la possibilità di utilizzare operatori altamente qualificati in più luoghi/attività contemporaneamente, ma anche la possibilità di coinvolgere con maggior facilità profili diversi, anche elevati e quindi in genere difficilmente raggiungibili "fisicamente", in decisioni rilevanti per le *operations*.

Le esperienze di flessibilizzazione negli orari e nei tempi del lavoro operativo sono invece più limitate e sono spesso connesse all'utilizzo del lavoro da remoto, anche se di per sé considerate interessanti rispetto alle possibilità da un lato di migliorare il bilanciamento tra vita privata e lavoro e, di conseguenza, la soddisfazione dei lavoratori, dall'altro la capacità di far fronte a carichi di lavoro variabili grazie a una migliore gestione della disponibilità delle persone e delle loro competenze. In particolare, gli strumenti di *advanced workforce management* sono considerati da diverse imprese strumenti fondamentali

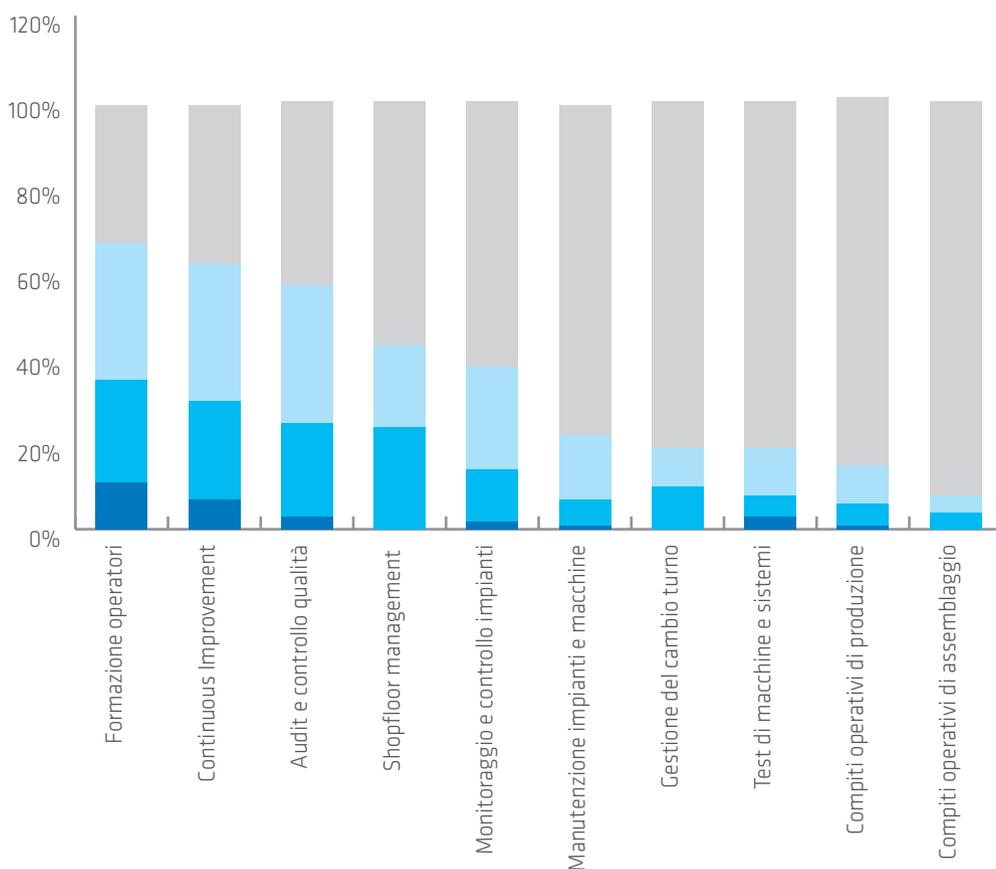
## 6. Progettare Smart Factories: tecnologia, organizzazione e modelli partecipativi

per allineare al meglio le esigenze dei processi produttivi, la presenza e disponibilità delle persone e le loro competenze e abilità. Alcune applicazioni si spingono anche a integrare in questi sistemi i programmi di formazione e di sviluppo delle persone stesse, innescando circoli virtuosi che portano da un lato al miglioramento delle performance organizzative, dall'altro a una maggiore qualità del lavoro.

Nonostante comunque le pratiche di *Industrial Smart Working* non siano ancora diffuse in modo ampio, e diverse aziende le considerino ancora lontane da una effettiva piena realizzabilità, le opportunità e i vantaggi riscontrati sembrano preludere a un cambiamento di paradigma importante nel concetto di lavoro industriale, dove la flessibilità e l'assenza di vincoli stringenti di spazio e tempo possa costituire un elemento fondamentale di competitività.

### GRAFICO 1 - Attività svolte utilizzando pratiche di lavoro da remoto o lavoro virtuale

Fonte: L'avvento dell'Industrial Smart Working, Indagine di Sistemi & Impresa e Osservatorio Transizione Industria 4.0, marzo 2021



## **CONCLUSIONI**

Come in ogni momento di grande crisi, al di là delle difficoltà da superare si possono aprire nuove opportunità. È questo quanto hanno vissuto e stanno vivendo le imprese del nostro territorio a seguito della crisi innescata dalla recente pandemia. Se per numerose imprese questo periodo è stato drammatico, per molte è stato anche un'occasione per accelerare in modo incredibile i processi di cambiamento in atto. Il più importante fra tutti è stato sicuramente la trasformazione digitale, che è stata riconosciuta fin da subito quale evidente fattore di vantaggio per rispondere in modo rapido e resiliente alle circostanze. Uno dei portati fondamentali di questa crisi è dunque che le tecnologie digitali avranno un ruolo sempre più fondamentale nel trasformare le nostre imprese in realtà resilienti e sostenibili. Tuttavia, è anche evidente l'importanza di inserire l'adozione di queste tecnologie nell'ambito di un progetto strategico mirato a trasformare il funzionamento dell'impresa e dei suoi processi, che comprenda una visione strategica degli obiettivi competitivi che si vuole perseguire, ma nel contempo abbia un'idea chiara di quale sia il ruolo della persona nell'ambito dei processi produttivi. In sostanza, il modello di fabbrica che si vuole implementare. Tra i diversi modelli emergenti nel contesto di Industria 4.0, quello della *Smart Factory* sembra avere i risultati più promettenti; si tratta di un modello in cui la persona rimane al centro dei processi di trasformazione, e diventa attore centrale nel governare e orchestrare un insieme di macchine interconnesse e intelligenti. Il nuovo operatore, liberato dalle attività maggiormente onerose e ripetitive, è sempre più in grado di autodeterminare i propri compiti e ruoli. Del resto però, ha anche bisogno di nuove competenze, non solo per saper dominare le nuove tecnologie, ma anche per assumersi responsabilità crescenti e saper usare i dati per prendere decisioni complesse.

La chiave, dunque, per la trasformazione digitale dei processi manifatturieri risiede nella capacità di disegnare congiuntamente le nuove tecnologie e i nuovi modelli organizzativi attraverso processi partecipativi di progettazione, che coinvolgano quindi tutti gli stakeholder nel disegno delle soluzioni fin dalle prime fasi del progetto.



Finito di stampare  
nel mese di giugno 2021  
da Arti Grafiche Villa s.r.l. - Parabiago (MI)