

# SINTESI

## Discontinuità e nuovi paradigmi

L'economia mondiale nel 2024 ha rallentato e le previsioni per il 2025 stimano un'ulteriore decelerazione, di ampiezza maggiore rispetto all'anno precedente: il tasso di crescita del PIL mondiale è passato infatti dal +3,5% del 2023, al +3,3% del 2024 ed è previsto in ulteriore discesa per il 2025 (2,8%).<sup>1</sup>

Anche il commercio internazionale, che nel 2024 aveva registrato una crescita pari al 3,8%, nel 2025 è previsto in diminuzione di oltre 2 punti percentuali (+1,7%) e stimato in ripresa a partire dal 2026 (+2,5%).

L'elevata instabilità generata nei primi mesi del 2025 dalle nuove politiche adottate dall'amministrazione americana di inasprimento dei dazi doganali verso Europa, Canada, Messico, Cina – e più in generale verso i mercati asiatici – sta accentuando il rallentamento dell'interscambio con l'estero e frenando gli investimenti. Le pesanti ricadute e oscillazioni registrate in questi mesi sui mercati finanziari e monetari hanno di fatto innalzato il rischio percepito sugli Stati Uniti e incrinato il clima di fiducia di investitori e imprese, innescando

---

<sup>1</sup> FMI, *Outlook – aprile 2025*. Nel presente Rapporto sono stati utilizzati gli aggiornamenti disponibili a inizio maggio 2025, data di chiusura della stesura dei testi.

conseguenze negative rispetto agli investimenti, rinviati in attesa di comprendere quali nuovi equilibri e alleanze si delineeranno a livello internazionale. Questo clima di incertezza sta fortemente influenzando anche l'economia dell'Eurozona, già frenata negli ultimi due anni dalla crisi energetica – causata da tre anni di guerra tra Russia e Ucraina – e dalle difficoltà emerse a seguito dell'adozione di politiche molto stringenti a favore della transizione ambientale.

Il tasso di crescita del PIL dell'Eurozona è sceso, infatti, in tre anni dal 3,5% del 2022 allo 0,9% nel 2024, crescita modesta che trova conferma anche nelle previsioni relative al 2025 (+0,9%) rinviando al 2026 una possibile risalita verso l'1,2%, anno in cui è prevista la ripresa dell'economia tedesca (+0,9%). Nel 2024 anche l'economia italiana ha perso il proprio slancio: se nel 2022 e nel 2023 la crescita del PIL<sup>2</sup> (rispettivamente +4,8% e +0,7%) aveva superato il tasso di crescita dell'Eurozona (+3,5% nel 2022 e +0,4% nel 2023), a partire dal 2024 si assiste a un'inversione di tendenza che riporta il tasso di crescita europeo al di sopra di quello italiano (rispettivamente +0,9% e +0,7%), dinamica che trova conferma anche nelle stime relative al 2025 (+0,6% per l'Italia e +0,9% per l'Eurozona) e al 2026 (+0,7% l'Italia e +1,2% per l'Eurozona).

Nel dettaglio, i principali indicatori relativi all'andamento dell'economia italiana mostrano un crollo degli investimenti fissi lordi (scesi dal 9% del 2023, allo 0,5% del 2024), un calo per il secondo anno consecutivo della produzione industriale – che nel 2024 raggiunge il -3,4% (era -2,1% nel 2023) – e un lieve incremento dei consumi delle famiglie, dallo 0,3% del 2023 allo 0,4% del 2024, che tuttavia non riesce a supportare la ripresa dell'economia.

L'interscambio con l'estero rallenta anche in Italia: in particolare, l'export è diminuito dello 0,4% e l'import del 3,9%. In valori assoluti si tratta di un calo di 2,4 miliardi di esportazioni e 23 miliardi circa di importazioni: cifre significative per un Paese fortemente orientato al commercio internazionale.

Nel 2024 si mantengono ancora positivi i dati afferenti all'occupazione: a livello nazionale gli occupati sono 23 milioni e 932mila, in aumento di 352mila unità rispetto all'anno precedente, con il tasso di occupazione che raggiunge il 62,2% e il tasso di disoccupazione che scende al 6,5%. Tuttavia, anche quest'anno, scomponendo i dati per coorti si conferma maggiormente in crescita l'occupazione nella classe d'età 50-64 anni (+2,9%) rispetto a quella da 35-49 anni, che aumenta solo dello 0,5%.

A livello regionale, la dinamica dell'economia risulta in linea con il dato nazionale: nel 2024 la crescita del PIL<sup>3</sup> risulta pari al +0,8%, mentre le stime per il 2025 prospettano un lieve decremento (+0,7%) e una risalita rinviata al 2026 (+0,9%).

<sup>2</sup> Istat, *PIL e indebitamento AP - anni 2022-2024*, aggiornamento di marzo 2025.

<sup>3</sup> Prometeia, *Scenari per le economie locali*, aprile 2025.

In aumento l'occupazione: in Lombardia gli occupati sono più di 4,5 milioni, con il tasso di occupazione che sale al 69,4% e il tasso di disoccupazione che scende al 3,7%.

Positivo nel 2024 l'interscambio con l'estero: i dati provvisori di Istat mostrano a livello lombardo un incremento dello 0,6% dell'export e dello 0,3% dell'import.

In questo scenario, anche l'area vasta che aggrega Milano, Monza Brianza e Lodi risulta in rallentamento: il tasso di crescita del valore aggiunto<sup>4</sup> nel 2024 è pari allo 0,7%, in discesa rispetto all'1,1% del 2023 e decisamente inferiore all'aumento del 4,3% ottenuto nel 2022. In valori assoluti si tratta di 1,5 miliardi di euro in più rispetto al 2023 e la scomposizione per settori economici mostra in crescita il comparto dei servizi (+0,8%) e quello industriale (+0,3%), mentre risulta negativa la dinamica delle costruzioni (-1,3%) e dell'agricoltura (-7,9%).

Le stime per il 2025 ci prospettano un aumento del valore aggiunto pari allo 0,8%, che proseguirà anche nel 2026 (+0,9%), seppure su valori di entità ancora modesta. Determinante nel 2025 sarà la ripresa dell'industria (+1,5%) e la prosecuzione dall'andamento positivo del settore dei servizi (+0,8%), mentre si manterranno negative le performance delle costruzioni (-2,3%) e dell'agricoltura (-0,1%).

Le tensioni già descritte sui mercati internazionali interesseranno naturalmente anche la nostra macro-area. Ancora positivo – seppur modesto – l'andamento dell'interscambio commerciale nel 2024:<sup>5</sup> +2,5% l'aumento dell'export (in valori assoluti si tratta di circa 1,9 miliardi di euro in più) e +0,9% quello dell'import (circa 900 milioni in più), con il tasso di apertura internazionale che scende rispetto agli anni precedenti, posizionandosi al 74,3%.

In questa fase le stime relative al 2025<sup>6</sup> prospettano un calo dell'export (-1,3%) e un incremento dell'import (+3,9%), mentre indicano per il 2026 una ripresa dell'interscambio commerciale, che riporterà su valori positivi l'export (+0,7%) e confermerà la crescita dell'import (+3,9%).

Anche nella macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi i dati afferenti all'occupazione si confermano positivi: a dicembre 2024 si registra un aumento complessivo del numero di occupati, cresciuti dell'1,2%, che in valori assoluti corrispondono a 24mila unità in più. Nel dettaglio, gli occupati sono oltre 2 milioni e rappresentano il 44,9% del totale lombardo e l'8,5% di quello nazionale. Passando all'analisi dei dati per singolo territorio, emerge per il 2024 una crescita di intensità differente nelle tre province, che permane sempre su valori positivi. Nel dettaglio, la dinamica del valore aggiunto risulta pari a: +0,8% nella città metropolitana di Milano, supportata dal +1% del settore dei servizi;

<sup>4</sup> Il valore aggiunto rappresenta una proxy a livello locale del PIL.

<sup>5</sup> Istat, maggio 2025.

<sup>6</sup> Prometeia, *Scenari per le economie locali*, aprile 2025.

+0,4% per la provincia di Monza Brianza (a cui hanno contribuito in prevalenza il comparto delle costruzioni +3% e dell'industria +1,4%) e +0,1% per il Lodigiano (grazie al sostegno dell'industria +2,3% e dei servizi +0,4%). In valori assoluti si tratta di 187,8 miliardi di euro per la provincia di Milano, di 26,9 per quella di Monza Brianza e di 5,9 per quella di Lodi.

Le previsioni per il biennio 2025-2026 mostrano ancora una dinamica positiva per i tre territori e in particolare per la città metropolitana di Milano, dove è previsto un aumento del valore aggiunto dello 0,9% sia nel 2025 che nel 2026, mentre risultano lievemente inferiori le stime relative alla Brianza e al Lodigiano: +0,6% la crescita prevista per la provincia di Monza Brianza nel 2025 e +0,7% nel 2026; lievemente inferiore è invece la previsione di crescita relativa al Lodigiano per il biennio 2025-2026, pari a +0,7% per entrambi gli anni.

L'analisi della demografia d'impresa ci propone un 2024 ancora positivo per il sistema delle imprese: a livello nazionale il saldo tra nuove iscrizioni (che in valori assoluti sono state 322.835 unità) e cancellazioni (pari a 285.979 unità) resta in attivo per 36.856 unità, ma in diminuzione rispetto al saldo dello scorso anno, pari a 42.039 unità. Il tasso di crescita rimane quindi positivo (0,62%), ma lievemente in discesa: era infatti pari allo 0,7% nel 2023 e allo 0,8% nel 2022. Migliore la performance nella nostra macro-area: il saldo tra nuove iscrizioni (in valori assoluti 31.549 unità) e cancellazioni (23.121 unità) risulta pari a 8.428 imprese e corrispondente a un tasso di crescita del 1,78%, anch'esso però in rallentamento rispetto all'anno precedente (1,9%). Rilevante il contributo della città metropolitana di Milano, a cui si deve oltre il 92% del saldo dell'intera macro-area (7.795 unità), mentre prosegue il calo delle iscrizioni nella provincia di Lodi. Nel dettaglio, a fine 2024 le tre province di Milano, Monza Brianza e Lodi comprendevano 475.969 imprese registrate (erano 474.463 nel 2023), di cui 391.435 attive (erano 394.493 nel 2023) così distribuite: 313.859 nella città metropolitana di Milano (-0,7% la variazione rispetto al 2023), 63.764 nella provincia di Monza Brianza (-0,9%) e 13.812 in quella di Lodi (-1,2%).

Passando alla dinamica locale dell'interscambio con l'estero, nel 2024 le nostre tre province mostrano performance differenti: in negativo la dinamica della città metropolitana di Milano, che - pur confermandosi prima provincia italiana per valore delle merci importate (84 miliardi di euro circa) ed esportate (58 miliardi circa) - registra un calo sia nell'export (-0,2%, circa 95 milioni in meno) sia nell'import (-1,4%, circa 1,17 miliardi di euro in meno). In crescita invece l'interscambio della provincia di Monza Brianza, con un aumento del 5,8% per l'export e del 9,6% per l'import, come pure positiva la dinamica del Lodigiano, che chiude il 2024 con un forte aumento sia dell'export (+21%) che dell'import (+10,6%), vale a dire quasi 7 miliardi di export e quasi 11 di import. Per quanto riguarda i flussi di investimenti diretti esteri, a inizio 2024 i numeri della banca dati Reprint ci restituiscono la fotografia di una regione che vede la presenza di 7.758 imprese a controllo estero, con oltre 793mila dipendenti e

un fatturato aggregato di 435 miliardi di euro. Nella sola provincia di Milano si contano 5.611 imprese a controllo estero, che rappresentano il 36,3% del totale nazionale, peso che sale rispettivamente al 38,5% e al 41,7% in relazione al numero di dipendenti e al fatturato complessivo cumulato.

Passando all'andamento del mercato del lavoro, si conferma positiva la performance della città metropolitana di Milano: il tasso di occupazione complessivo (15-64 anni) raggiunge il 71,7% (era il 71,2% nel 2023), mentre il tasso di disoccupazione si mantiene pressoché invariato al 4,6% (4,7% nel 2023).

Differente la dinamica dell'occupazione giovanile (classe di età 15-34 anni): in lieve peggioramento il tasso di occupazione che nel 2024 risulta pari al 54,6% (era il 55,2% nel 2023), mantenendosi di quasi 10 punti percentuali più elevato rispetto al dato nazionale (44,9%), gap che si incrementa ulteriormente nella scomposizione per genere con il tasso di occupazione giovanile che per la componente femminile scende al 51,9% (38,8% il dato nazionale).

Divergente la dinamica dell'occupazione nella provincia di Monza Brianza che nel 2024, dopo tre anni di crescita, subisce una contrazione: gli occupati calano dello 0,6% (2.433 unità in valori assoluti) e la scomposizione per genere mostra come questo calo sia totalmente determinato dalla diminuzione dell'occupazione femminile (-2,3%, 4.276 unità in meno), compensata solo in parte da un incremento dello 0,9% della componente maschile (+1.843 unità).

In calo anche l'occupazione nella provincia di Lodi: -1,2% la variazione degli occupati rispetto al 2023 (1.184 unità in meno), anche in questo caso imputabile *in toto* alla componente femminile, che ha registrato un calo di 2.657 unità, mentre risulta in aumento la componente maschile, che a fine dicembre 2024 si compone di 1.473 unità in più.

In sintesi, anche quest'anno il Rapporto presenta un resoconto della dinamica dei principali indicatori che meglio rappresentano l'economia dei nostri territori, attraverso il confronto con benchmark regionali e nazionali e l'analisi di alcuni dati di previsione relativi al biennio 2025-2026,<sup>7</sup> nonostante lo scenario mondiale di grande incertezza abbia indotto – proprio nelle settimane in cui viene redatto questo volume – i principali organismi di previsione internazionale a una revisione al ribasso delle stime di crescita del PIL mondiale e di tutti i Paesi inseriti nelle catene globali del valore.

Ciò premesso, le analisi condotte nel Rapporto propongono una visione d'insieme dei fenomeni in atto e delle connessioni esistenti tra economia internazionale, nazionale e locale, con l'obiettivo di fornire al sistema delle imprese uno strumento utile per orientarsi e per comprendere alcuni fenomeni in atto. Come già anticipato, lo scenario che si prospetta all'orizzonte è ancora più incerto rispetto a un anno fa: la discontinuità generata dalle recenti politiche

---

<sup>7</sup> Nel presente Rapporto sono stati utilizzati gli aggiornamenti disponibili a inizio maggio 2025, data di chiusura della stesura dei testi.

adottate del governo americano sta richiedendo infatti la costruzione di nuovi equilibri geopolitici e di una nuova geografia del commercio mondiale, poiché il sistema di alleanze e di accordi conosciuto sino a oggi è ormai venuto meno. L'Unione Europea in particolare è chiamata a definire politiche innovative, che abbiano l'obiettivo di farla crescere in competitività e indipendenza energetica, ripensando quindi il proprio modello di sviluppo. Se da un lato sarà infatti fondamentale ricostruire un nuovo clima di fiducia e ridefinire una politica commerciale equa con gli Stati Uniti, dall'altro è evidente la necessità di ampliare i legami commerciali con partner alternativi e di valorizzare il proprio mercato interno attraverso una nuova strategia che, nel medio periodo, possa contribuire ad aumentarne anche l'autonomia da un punto di vista tecnologico.

In questo quadro, anche le prospettive di sviluppo dell'economia italiana sono incerte: il PIL è tornato a crescere a tassi modesti e inferiori all'unità – perdendo lo slancio del 2021 (+8,9%) e del 2022 (+4,8%) – e il peggioramento del clima di fiducia dei consumatori e delle imprese rischia di amplificare il rallentamento in atto. I dati di contabilità nazionale relativi al 2024 mostrano infatti che l'aspettativa di una ripresa trainata dai consumi e sostenuta dall'occupazione è stata disattesa. Il rallentamento degli investimenti fissi lordi non è stato compensato dall'incremento dei consumi delle famiglie, che sono passati dallo 0,3% del 2023, allo 0,4% nel 2024, mantenendosi quindi su livelli molto bassi, sia per la scelta delle famiglie di ricostituire la ricchezza erosa dai tassi di inflazione degli anni precedenti sia per i modesti livelli retributivi che interessano una parte consistente degli occupati.

Secondo l'Istat, rispetto a gennaio 2019 la perdita di potere di acquisto per dipendente a fine 2022 era superiore al 15% e a marzo 2025 era pari al 10%.<sup>8</sup> In uno scenario di deterioramento degli equilibri geopolitici, di frammentazione del commercio globale, di pressioni demografiche e migratorie è dunque necessario un cambio di passo. Per stimolare lo sviluppo, è essenziale moltiplicare gli sforzi a partire dalla costruzione di una politica industriale focalizzata e coordinata a ogni livello di governo, in grado di supportare e spingere il nostro sistema produttivo verso l'adozione di nuovi paradigmi di crescita sostenibile, incentrati su ricerca e sviluppo, innovazione e digitalizzazione, valorizzazione del capitale umano e transizione ambientale. Incentivare la crescita della produttività e recuperare il gap che in questi anni si è creato rispetto ai Paesi che hanno investito maggiormente nello sviluppo dell'innovazione tecnologica, della rivoluzione digitale e più recentemente dell'intelligenza artificiale devono essere gli obiettivi comuni. Delineare una nuova politica economica che promuova gli investimenti e supporti un incremento della produttività rappresenta quindi il presupposto necessario affinché si apra una nuova stagione di alleanze, che ponga al centro lo sviluppo

---

<sup>8</sup> Istat, *Rapporto Annuale 2025, La situazione del Paese*.

del capitale umano anche attraverso rinnovi contrattuali che prevedano un aumento dei livelli retributivi, restituendo potere d'acquisto alle famiglie a supporto della crescita dei consumi e quindi del nostro mercato interno.

Costruire nuovi paradigmi e convergenze tra policy maker e mondo produttivo e tra pubblico e privato sono le opportunità da cogliere per definire una nuova prospettiva di sviluppo per i nostri territori.

Supportare la nascita di nuove imprese, accompagnare la crescita dimensionale di quelle esistenti – valorizzando l'eccellenza e la creatività del nostro sistema imprenditoriale – promuovere gli investimenti in ricerca e innovazione quali elementi imprescindibili per accrescerne la competitività, valorizzare il capitale umano, facilitare l'ingresso dei giovani e la partecipazione femminile al mercato del lavoro sono le priorità per ricostruire quel senso di fiducia e stimolare quella visione prospettica necessari per affrontare la discontinuità di oggi e costruire le alleanze future tra Paesi, generazioni, generi, capitale e lavoro, sostenendo il percorso verso un nuovo modello di sostenibilità sociale, economica e ambientale.

La seconda parte del Rapporto MP/2025, "Innovazione e sostenibilità, il cambiamento necessario", mette in primo piano due pilastri della nostra epoca e li analizza quali fattori chiave su cui investire per crescere e rispondere alle sfide competitive cui siamo di fronte. In particolare, il primo contributo affronta il tema della doppia transizione digitale ed ecologica all'interno di una dimensione metropolitana, in cui Milano diventa laboratorio avanzato di trasformazione urbana e competitività territoriale. Il secondo articolo presenta un'analisi sui flussi di investimenti diretti esteri, che in questi anni hanno interessato i nostri territori, dedicando particolare attenzione alle politiche di innovazione e sostenibilità sviluppate dalle cosiddette "multinazionali". L'ultimo contributo della sezione fornisce infine una panoramica delle strategie e delle soluzioni adottate dal comparto della logistica per abbassare le emissioni di CO<sub>2</sub> e progredire verso la decarbonizzazione.

Il Rapporto di quest'anno include anche un Focus sulle trasformazioni intervenute in questo quarto di secolo o, meglio, nell'intervallo di tempo trascorso dall'inizio del XXI Secolo a oggi. La riflessione parte dall'analisi delle dinamiche demografiche che insistono sulla popolazione e sulle imprese, con uno sguardo che si apre verso le opportunità del futuro e si conclude con un affondo sulle dinamiche delle principali variabili economiche afferenti alla nostra macro-area, analizzando i mutamenti intervenuti.

Al fine di agevolare la lettura del Rapporto, viene qui proposto un breve abstract di ciascun capitolo presente nel volume.

## PARTE PRIMA

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

#### **ECONOMIA GLOBALE ANNO ZERO: DAL LIBERO SCAMBIO AL NEOPROTEZIONISMO**

Le prospettive globali sono peggiorate rispetto allo scorso anno dopo l'introduzione delle politiche dei dazi alle importazioni da parte degli Stati Uniti, che si aggiungono al contesto esistente di tensioni geopolitiche globali – derivanti dai teatri di guerra in Europa e Medio Oriente – e da fattori macro-economici come la riduzione della domanda e gli squilibri di crescita tra aree geoeconomiche.

Il Fondo Monetario Internazionale ha rivisto al ribasso le stime di crescita con un output mondiale in rallentamento al +3,3% nel 2024 (+3,5% nel 2023), in ulteriore discesa nel 2025 (+2,8%), ma in ripresa nel 2026 (+3%).

Focalizzandoci sul 2024, abbiamo un +1,8% per le Economie Avanzate, ma con significative differenziazioni: aumento contenuto per l'Eurozona (+0,9%), stagnazione per il Giappone (+0,1%) e rilevante espansione dell'output per gli Stati Uniti (+2,8%).

Per i Paesi Emergenti e in via di sviluppo, la dinamica positiva del +4,3% è stata trainata dalle economie dell'Asia (+5,3%), con India (+6,5%) e Cina (+5%) in prima linea.

Il quadro internazionale si è riflesso sulla crescita dell'Italia, determinando una stabilizzazione del PIL nel 2024 (+0,7%), pari a quello del 2023, ma inferiore alla media dell'Eurozona (+0,9%).

Le ultime previsioni FMI per l'Italia indicano un ridimensionamento del PIL nel 2025 (+0,4%) e una lieve ripresa nel 2026 (+0,8%).

Coerentemente all'Italia, anche l'area di Milano, Monza Brianza e Lodi ha espresso nel 2024 un aumento contenuto del valore aggiunto (+0,7%), pari a un surplus annuale di 1,5 miliardi di euro, leggermente inferiore alla crescita registrata dal PIL in Lombardia (+0,8%).

In relazione agli apporti dei settori, il saggio incrementale dei servizi (+0,8%) ha contribuito in misura determinante allo sviluppo dell'economia locale nel 2024, bilanciando le flessioni registrate dall'agricoltura (-7,9%) e dalle costruzioni (-1,3%) e il modesto apporto dell'industria (+0,3%).

Sul piano territoriale, il contributo maggiore alla crescita nel 2024 è stato originato dalla città metropolitana di Milano (+0,8%): 187,8 miliardi di euro sui 220,7 prodotti dall'area aggregata. Meno incisivi sono stati i contributi delle province di Monza Brianza (+0,4%) e di Lodi (+0,1%).

## Sintesi. Discontinuità e nuovi paradigmi

Il quadro previsivo per il 2025 per l'area aggregata stima un moderato aumento (+0,8%), sul quale insisterà la dinamica sfavorevole per le costruzioni (-2,3%) e il persistere delle difficoltà per l'agricoltura (-0,1%), apporti negativi che saranno compensati dagli aumenti previsti per l'industria (+1,5%) e i servizi (+0,8%).

Nel passaggio al 2026, il valore aggiunto continuerà a crescere, ma a un ritmo inferiore al punto percentuale (+0,9%): a livello settoriale si amplia la flessione delle costruzioni (-6,1%) e dall'agricoltura (-3,1%), compensate dalla crescita dell'industria (+1,8%) e dei servizi (+1,1%).

Le indagini congiunturali per il 2024 hanno registrato segnali discordanti sia tra territori sia tra settori, facendo emergere il migliore posizionamento della città metropolitana di Milano sia rispetto alle province di Monza Brianza e di Lodi sia nei confronti della Lombardia, essendo in crescita in tutti i comparti. In ambito settoriale si rileva la progressione più consistente dei servizi rispetto all'industria, all'artigianato e al commercio.

Nei confronti dell'industria, il 2024 ha registrato una crescita della produzione industriale che ha interessato la città metropolitana di Milano (+1,1%) e la provincia di Lodi (+2,9%), mentre si è osservato un arretramento per la provincia di Monza Brianza (-0,3%).

La dinamica si è correlata a un aumento generalizzato del fatturato: Lodi (+5,1%), Monza Brianza (+1,5%) e città metropolitana di Milano (+1%); mentre per gli ordini si è registrato un aumento moderato per la manifattura brianzola (+0,6%), una stagnazione per l'area milanese e una crescita per l'industria di Lodi (+4,2%).

Le criticità maggiori si sono manifestate per l'artigianato: nella provincia di Lodi si è osservata una flessione della produzione industriale (-1,3%) e del portafoglio ordini (-2,4%) e la contrazione del fatturato (-0,4%); per la città metropolitana di Milano l'aumento della produzione (+2,2%) si è accompagnato a una riduzione del fatturato (-0,3%) e degli ordini (-0,6%); per la provincia di Monza Brianza si è osservata una progressione della produzione (+2,2%) e del fatturato (+1,7%) e un calo degli ordini (-1%).

Nei confronti dei servizi, si registra un contesto ancora positivo per i territori dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi come evidenziato dai sostenuti saggi di crescita del fatturato registrati dalla città metropolitana di Milano (+3,7%) e dalle province di Monza Brianza (+3,2%) e di Lodi (+4,3%), superiori al trend lombardo (+3,1%).

In relazione al commercio al dettaglio, a livello locale, il 2024 mostra un elevato differenziale tra il fatturato espresso dalla città metropolitana di Milano (+1,6%) rispetto alle province di Lodi (+0,7%) e di Monza Brianza in particolare, in flessione dello 0,5%.

## **LA CRESCITA A METÀ DELLE IMPRESE**

Il 2024 è stato un anno favorevole per il sistema delle imprese sul piano della nati-mortalità sia a livello locale sia nazionale.

Nel Paese, il bilancio demografico ha registrato, infatti, un saldo di oltre 36mila unità, che tuttavia è apparso in rallentamento su base annua. Nel dettaglio, le iscrizioni di nuove attività economiche e le cancellazioni sono state entrambe in crescita, ma queste ultime in maniera più cospicua.

Un andamento simile si è visto nel territorio aggregato della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, dove il saldo è stato ugualmente positivo (+8.428 unità) – ma in lieve flessione rispetto al 2023 – e ambedue i flussi sono in aumento, con le cancellazioni più copiose delle iscrizioni.

La scomposizione geografica evidenzia saldi in attivo in tutte e tre le province: Milano +7.795 unità, che conferma il suo apporto maggioritario; Monza Brianza +580; Lodi +53.

Il tasso di crescita, che misura il saldo dell'anno sullo stock delle imprese registrate, è stato dell'1,78% nell'area accorpata, superiore sia al dato lombardo (+1,12%) sia a quello italiano (+0,62%).

Venendo ai dati di stock, al 31 dicembre 2024 negli archivi della Camera di commercio si contano 475.969 imprese registrate, di cui 391.435 classificate come attive, così distribuite nei tre territori: Milano 313.859; Monza Brianza 63.764; Lodi 13.812.

Il confronto con il 2023 mostra una diminuzione delle attive dello 0,8%, risultato influenzato da alcuni interventi di tipo amministrativo che hanno interessato il Registro Imprese e hanno portato allo scioglimento senza liquidazione di oltre 11mila società di capitali. Tutte e tre le province hanno mostrato, conseguentemente, variazioni negative: Milano -0,7%; Monza Brianza -0,9%; Lodi -1,5%.

Sul piano settoriale, fermi restando i condizionamenti prodotti dai sopraindicati provvedimenti, i servizi si sono distinti per un incremento (fatta eccezione per Lodi, che ha invece registrato una contrazione) avvenuto nondimeno a un ritmo assai meno effervescente rispetto agli ultimi anni. Il commercio, invece, è apparso in difficoltà in tutti i contesti, allungando la serie di score negativi che contraddistingue il comparto ormai da diverso tempo. Ugualmente in crisi l'industria manifatturiera, mentre si conferma complessivamente espansivo il trend delle costruzioni.

Per quanto riguarda le forme giuridiche, le società di capitali – che negli ultimi anni si erano sviluppate sempre a tassi molto elevati – subiscono un calo diffuso, sui cui hanno pesato evidentemente gli scioglimenti menzionati. Le ditte individuali, che continuano a rappresentare una quota rilevante di aziende, soprattutto nel Lodigiano e in Brianza, sono invece in rialzo (eccetto a Lodi, dove calano).

Infine, relativamente alle altre popolazioni d'impresa, troviamo andamenti molto diversificati: l'artigianato chiude l'anno positivamente a Milano, mentre appare in affanno nelle altre due province; le imprese femminili e giovanili registrano buone prestazioni nel Milanese e in Brianza, ma non a Lodi, mentre le straniere riportano ottime variazioni, superiori alla media del sistema, in ogni luogo.

## **LE NUOVE GEOGRAFIE DEL COMMERCIO ESTERO**

Nel 2024 l'economia globale ha mostrato una crescita del PIL del 3,3%, leggermente inferiore al 3,5% del 2023. Questo dato indica un recupero sostanziale verso i livelli pre-pandemia, accompagnato da un rientro dell'inflazione e della disoccupazione. Tuttavia, le previsioni per il 2025 e 2026 sono più incerte, con una crescita globale stimata in rallentamento al 2,8% nel 2025 per poi risalire al 3% nel 2026. L'incertezza è alimentata principalmente dai dazi commerciali annunciati dall'amministrazione Trump, che impattano negativamente sulle previsioni. Il commercio internazionale di beni e servizi ha visto una crescita del 3,8% nel 2024, recuperando dall'esiguo 1% del 2023. Le previsioni per il 2025 indicano però un forte rallentamento all'1,7%, con una ripresa attesa nel 2026 (+2,5%).

Per il secondo anno consecutivo, l'Italia ha mostrato una dinamica critica nel commercio estero. Nel 2024 le esportazioni sono diminuite dello 0,4% e le importazioni del 3,9%. Il valore totale dell'export è stato di 623,5 miliardi di euro e di 568,7 miliardi quello dell'import, con un saldo commerciale positivo di 54,7 miliardi. Territorialmente, le esportazioni sono calate nel Nord-Ovest (-2%), nel Nord-Est (-1,5%), a Sud (-5,3%) e nelle Isole (-5,4%), mentre sono cresciute nel Centro (+4%). La Lombardia ha mostrato una performance migliore della media nazionale, con l'export in crescita dello 0,6% e l'import dello 0,3%. A livello settoriale, difficoltà per abbigliamento (-4,5%) e mezzi di trasporto (-12,3%), mentre crescono alimentare (+7,9%) e farmaceutica (+9,5%). Le province di Milano, Monza Brianza e Lodi hanno movimentato complessivamente 79,4 miliardi di euro di merci esportate (+2,5% sul 2023) e 106,6 miliardi di importazioni (+0,9%) nel 2024, rappresentando rispettivamente il 12,7% e il 18,7% del totale italiano. Tuttavia, le performance sono state eterogenee: Milano ha registrato un lieve calo dell'export (-0,2%) e dell'import (-1,4%), Monza Brianza ha visto una crescita significativa dell'export (+5,8%) e dell'import (+9,6%), Lodi ha mostrato l'incremento più rilevante, con l'export cresciuto del 21% (trainato dall'elettronica) e l'import del 10,6%. Il tasso di apertura internazionale combinato delle tre province è sceso a 74,3 nel 2024. Milano si conferma la prima provincia italiana per export (57,9 miliardi di euro) e import (83,9 miliardi). L'abbigliamento (11 miliardi) è il primo settore

dell'export provinciale, nonostante un calo del 6,8%. Seguono macchinari (8,4 miliardi di euro, +0,6%) e chimica (6,8 miliardi, +2,7%). L'import è dominato da elettronica (12,8 miliardi di euro, -8,5%), chimica (10 miliardi di euro, +3,4%) e farmaceutica (8,1 miliardi di euro, +6,3%). L'Europa assorbe il 55,4% dell'export (-0,7%), mentre l'Asia il 22,1% (+0,9%). Stati Uniti e Svizzera restano i principali mercati di sbocco, entrambi sopra i 6 miliardi, seppure in calo.

La provincia di Monza Brianza registra nel 2024 esportazioni per 14,6 miliardi di euro (+5,8%) e importazioni per 11,8 miliardi (+9,6%). Export bilanciato tra prodotti in metallo (2,5 miliardi di euro, +3,3%), macchinari (2,1 miliardi di euro, +4,6%), farmaceutica (2,1 miliardi, +23,4%), chimica (1,9 miliardi, +4,1%) ed elettronica (1,7 miliardi, +14,7%). Calano anche quest'anno le esportazioni di mobili (-3%, ovvero circa 1 miliardo di euro). L'Europa rappresenta il 63,1% dell'export (+3,1%), l'Asia il 22,3% (+16,5%). La Germania è il primo mercato con 1,5 miliardi di euro (-0,5%), seguita da Svizzera (+14,6%) e Stati Uniti (+5,5%). Lodi segna una forte crescita dell'export (+21%), che raggiunge i 6,9 miliardi di euro, così come dell'import (+10,6%). L'elettronica si conferma il comparto principale dell'export (4 miliardi di euro, +37,3%), rappresentando il 57,8% del totale manifatturiero. Seguono chimica (726 milioni di euro, -3,6%) e alimentare (646 milioni, +7,1%). L'import è guidato da elettronica (5,4 miliardi di euro, +16,2%), alimentare (1,6 miliardi di euro, -2%) e farmaceutica (1,3 miliardi di euro, +3,1%). L'Europa intercetta oltre il 90% dell'export, mentre poco più della metà dell'import proviene dall'Asia. La Spagna è il primo mercato di sbocco (3,5 miliardi di euro, +24,9%), trainata dall'elettronica. La Cina resta il primo fornitore per l'import (3,9 miliardi di euro), nonostante un calo (-3,3%).

## **IL MERCATO DEL LAVORO** **TRA SVILUPPO E RINNOVATE INCERTEZZE**

Nel nostro Paese, il mercato del lavoro ha registrato un'altra performance positiva nel 2024: l'occupazione, infatti, è cresciuta per il quarto anno consecutivo e la disoccupazione ha subito una nuova riduzione.

Più nel dettaglio, il numero degli occupati è aumentato dell'1,5% rispetto al 2023 (+352mila unità in valori assoluti), risultato che porta il loro numero a quota 23 milioni e 932mila unità. Il contributo prevalente è venuto dalla componente femminile, mentre – relativamente alla posizione professionale – è stato il lavoro alle dipendenze a riportare lo sviluppo più consistente. Il tasso di occupazione della classe d'età 15-64 anni è salito al 62,2%, il più alto degli ultimi vent'anni. Malgrado ciò, rimangono forti sia i divari territoriali tra il Nord e il Sud della Penisola sia quelli di genere.

Passando alla disoccupazione, l'anno si è caratterizzato per una netta flessione delle persone in cerca di lavoro: 283mila unità in meno (-14,6%). Oggi

in Italia, i disoccupati sono 1 milione e 664mila, l'ammontare più basso dal 2008. Il tasso di disoccupazione è passato dal 7,7% del 2023 all'attuale 6,5%. Nei tre territori della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi si sono registrati andamenti discordanti rispetto alla media nazionale, oltre a forti differenziazioni tra le singole realtà.

Per l'esattezza, nella provincia di Milano gli occupati sono incrementati dell'1,9% su base annua (+28mila unità); quarto score utile successivo, che porta il loro numero a superare quota 1 milione e 500mila. Entrambi i generi hanno sperimentato variazioni positive e di portata simile. Il tasso di occupazione della classe d'età 15-64 anni è salito a 71,7%, il più elevato tra quelli delle aree qui confrontate.

La provincia di Monza Brianza presenta invece un quadro difforme: l'occupazione, dopo tre anni di espansione, ha subito una contrazione dello 0,6% (-2.400 unità in valori assoluti). Bisogna tornare indietro al 2020, l'anno del Covid, per trovare un altro dato negativo. La contrazione, nel dettaglio, è da ascrivere alla sola componente femminile, mentre ha performato bene quella maschile.

Il tasso di occupazione è pari a 70,8%, in flessione di mezzo punto percentuale rispetto al 2023.

Il Lodigiano segue un percorso molto simile a quello della Brianza: l'occupazione, infatti, ha riportato – e per il terzo anno consecutivo – un nuovo stop (-1,2% la variazione rispetto al 2023; -1.100 unità circa in valore assoluto). È scesa sotto la soglia dei 100mila il numero dei lavoratori nella provincia. A determinare questo esito negativo, anche in questo contesto, è stata la sola parte femminile. Il tasso di occupazione è peggiorato su base annua, portandosi a 65,8%. In tutte e tre le aree, rimane forte il gap di genere.

Relativamente alla disoccupazione, diversamente dal trend nazionale, le province di Milano e di Monza Brianza hanno visto allargarsi la platea delle persone in cerca di lavoro, in maniera più marcata la seconda (rispettivamente +0,7% e +13,8%); Lodi, al contrario, si è distinta per un calo molto deciso dei disoccupati (-39%). Il tasso di disoccupazione è del 4,6% a Milano, sostanzialmente stazionario in un anno; quello brianzolo è del 3,3%, in regressione; infine, la provincia di Lodi si differenzia per il dato migliore (2,5%).

Più alti rispetto a quello generale i tassi di disoccupazione giovanile della fascia d'età 15-34 anni: Milano 6,8%, Monza Brianza 7,4% e Lodi 4,4%; tutti però inferiori a quello nazionale (11,8%) e in discesa rispetto all'anno precedente (fatta eccezione per Monza).

## PARTE SECONDA

### Innovazione e sostenibilità, il cambiamento necessario

#### MILANO, LABORATORIO DELL'INNOVAZIONE: TRA ECOSISTEMI, TRANSIZIONI E COMPETITIVITÀ

Nel contesto odierno, segnato da discontinuità sistemiche, accelerazioni tecnologiche e crisi sovrapposte, Milano si afferma come esempio evolutivo di trasformazione urbana e laboratorio avanzato di competitività territoriale. Il saggio esplora l'interazione profonda tra le due transizioni che stanno ridisegnando l'architettura dello sviluppo europeo – quella digitale e quella ecologica – trattandole non come vettori paralleli, ma come dimensioni inscindibili di una stessa metamorfosi strutturale. L'adozione pervasiva dell'intelligenza artificiale, la diffusione di nuove tecnologie e l'orientamento verso la neutralità climatica impongono un ripensamento radicale dei modelli economici, delle politiche pubbliche e delle infrastrutture formative. In questo scenario, la competitività non si esaurisce più in parametri di costo o produttività, ma si misura nella capacità di un territorio di generare innovazione diffusa, attrarre e valorizzare talenti, favorire l'integrazione tra sistemi e promuovere strategie multilivello.

A emergere con forza è il paradigma degli ecosistemi dell'innovazione: un insieme articolato di attori interconnessi – università, imprese, start up, investitori, istituzioni – che operano secondo logiche collaborative, adattive e pluriscalari. Lontano da ogni approccio lineare, l'ecosistema si configura come un'infrastruttura dinamica fondata su prossimità cognitiva, contaminazione interdisciplinare e capacità di attivare sinergie trasversali, in grado di trasformare la conoscenza in soluzioni applicabili e scalabili. In tale contesto, la centralità delle persone, l'intensità delle relazioni e la qualità delle connessioni costituiscono i veri fattori abilitanti dell'innovazione sistemica.

Milano incarna in maniera esemplare questa trasformazione. La città si distingue per una combinazione virtuosa di eccellenze accademiche, vivacità produttiva, densità istituzionale e propensione alla collaborazione. I suoi otto atenei, la rete di centri di ricerca, le oltre 313.000 imprese attive e il tessuto crescente di start up e PMI innovative danno forma a un ambiente fertile, in cui progettualità, sperimentazione e visione di lungo periodo si alimentano reciprocamente. Iniziative strategiche come MUSA, MIND o la *Tech Europe Foundation* (TEF) testimoniano la capacità del territorio di aggregare risorse, competenze e governance attorno a obiettivi comuni, superando la storica frattura tra ricerca e industria.

In particolare, TEF si configura come un'infrastruttura ad alto impatto sistemico, orientata a trasformare Milano in un nodo nevralgico della geografia dell'innovazione europea, attraverso il fondamentale sostegno alla ricerca, l'incubazione d'impresa, l'apertura internazionale e la promozione di una cultura imprenditoriale responsabile.

Sulla scia di questa traiettoria, l'innovazione non va intesa come un vantaggio acquisito, ma come un processo continuo da coltivare con visione, metodo e corresponsabilità. Milano, forte del proprio patrimonio di saperi, reti e istituzioni, e capace di coniugare dimensione locale e ambizione globale, è oggi chiamata a interpretare un nuovo assetto europeo di sviluppo: più giusto, competitivo e sostenibile.

## **LE MULTINAZIONALI:**

### **NUOVE STRATEGIE TRA INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ**

Il capitolo analizza la presenza di multinazionali estere nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi attraverso la partecipazione in imprese localizzate in tale ambito. In particolare, vengono considerate le partecipazioni di controllo, le joint-venture paritarie e le partecipazioni di minoranza qualificata, ovvero le partecipazioni usualmente identificate come "investimenti diretti esteri". L'indagine si giova di un aggiornamento della banca dati Reprint realizzato *ad hoc* per il Rapporto *Milano Produttiva*. Tale aggiornamento include per la prima volta anche il settore dei servizi immobiliari e finanziari, giungendo finalmente a una copertura dell'intero universo delle attività economiche. Sulla base di questi dati, vengono analizzate le principali caratteristiche strutturali e l'evoluzione della presenza multinazionale nell'area metropolitana milanese.

Secondo tale fonte, all'inizio del 2024 erano attive oltre 6.500 imprese partecipate da investitori esteri con sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi: tali imprese occupavano poco meno di 703.500 dipendenti e il loro fatturato aggregato toccava i 413 miliardi di euro; tali valori rappresentano un'incidenza sul totale nazionale compresa tra il 35% e il 40%, in funzione dell'indicatore considerato. A Milano e nella sua area metropolitana sono in larga prevalenza localizzati gli *headquarters* delle principali filiali di gruppi esteri presenti in Italia, così come quelli di buona parte delle principali multinazionali a base italiana; l'incidenza di Milano e della sua area metropolitana sale ulteriormente nei settori industriali a più elevato contenuto tecnologico e in quelli terziari a maggiore contenuto di conoscenza.

Specifica attenzione è dedicata alle tematiche della sostenibilità e della transizione energetica, divenute ormai centrali nelle strategie d'impresa. Sono spesso proprio le imprese multinazionali – in particolare le società quotate

e di pubblico interesse – le prime a prendere coscienza dell'importanza della sostenibilità e del proprio ruolo nella promozione di pratiche più rispettose dell'ambiente e del sociale. I temi della transizione energetica, dell'innovazione e della sostenibilità stanno così diventando rilevanti linee guida delle attività di investimento internazionale, date anche le grandi opportunità di sviluppo che questi ambiti mostrano di avere. In questo contesto, Milano e la Lombardia giocano un ruolo significativo non solo in ambito nazionale, come dimostra una breve carrellata sugli investimenti recentemente conclusi o annunciati, che conclude il capitolo.

### **LA SVOLTA GREEN DELLA REGIONE LOGISTICA MILANESE**

La *green logistics*, ossia l'insieme di strategie e soluzioni per ridurre l'impatto ambientale della logistica e dei trasporti, rappresenta una priorità crescente per aziende e istituzioni, in risposta alle pressioni normative, alle aspettative dei clienti e agli obiettivi di decarbonizzazione fissati a livello nazionale ed europeo. Come noto, la logistica – e in particolare il trasporto merci – contribuisce in modo significativo alle emissioni di CO<sub>2</sub> sul totale delle emissioni nazionali. Per questo motivo l'Università LIUC ha attivato un centro di ricerca dedicato alla transizione ambientale (*Green Transition Hub*) che ha condotto una ricerca su un campione di aziende lombarde. I risultati evidenziano come una buona parte delle imprese intervistate stia lavorando per l'adozione di diverse soluzioni per la decarbonizzazione, quali l'utilizzo di mezzi a basse emissioni, l'ottimizzazione dei carichi, l'intermodalità e l'impiego di energie rinnovabili nei magazzini. In particolare, le aziende che operano nella cosiddetta "Regione Logistica Milanese" (RLM) sono tra le più attive nell'implementazione di strategie green, con una particolare attenzione alla misurazione dei risultati tramite indicatori di performance ambientale. Tra i principali indicatori adottati figurano la riduzione delle emissioni per unità di carico trasportato, il consumo energetico dei magazzini e la quota di energia rinnovabile utilizzata. Oltre al trasporto, anche i magazzini infatti contribuiscono all'impatto ambientale generato dal settore della logistica, *in primis* a causa delle loro dimensioni e dell'utilizzo di suolo. Complessivamente nella RLM sono presenti oltre 1.400 magazzini, di cui il 28% dotati di impianti fotovoltaici. Tra i fattori chiave per rendere "green" un magazzino vi sono inoltre le soluzioni per la diminuzione dei consumi energetici e idrici, nonché per la riduzione delle dispersioni termiche.