

6.

Le multinazionali: nuove strategie tra innovazione e sostenibilità

IMPRESE A CONTROLLO ESTERO, PRODUTTIVITÀ E INNOVAZIONE

Secondo la più recente indagine pubblicata da Istat sull'attività delle imprese multinazionali in Italia,¹ a fine 2022 le imprese a controllo estero residenti in Italia erano 18.434, con 1,76 milioni di dipendenti (di cui 612.500 circa nell'industria e 1,15 milioni nei servizi), un fatturato – al netto delle attività finanziarie e assicurative – di circa 908 miliardi di euro e un valore aggiunto di 173,8 miliardi di euro. Le imprese a controllo estero rappresentano solo lo 0,4% delle imprese attive in Italia, ma il loro peso sale al 9,7% degli addetti, al 17,4% in termini di valore aggiunto – e dunque di contributo al PIL – e al 21% per fatturato. L'apporto delle imprese a capitale estero cresce ulteriormente con riferimento al commercio estero (tali imprese sono responsabili del 35,1% delle esportazioni nazionali e attivano il 49,5% delle importazioni) e soprattutto alla ricerca e sviluppo, ambito in cui esse pesano per il 37,6% della

¹ Istat, *Struttura e competitività delle imprese multinazionali – anno 2022*, 20 novembre 2024.

spesa totale in R&S di tutte le imprese italiane, con investimenti in R&S per addetto oltre 5,6 volte superiori a quelli delle aziende a controllo nazionale. Questo è un dato che raramente viene citato ma che va sottolineato con forza, per rimarcare l'importanza del contributo delle imprese multinazionali con riferimento all'attività innovativa.

L'indagine Istat conferma del resto come le imprese a controllo estero presentino performance di gran lunga migliori rispetto a quelle a capitale italiano relativamente a tutti gli indicatori economici, anche in virtù delle loro maggiori dimensioni medie (95,5 addetti per impresa, contro una media di 3,5 addetti per quelle domestiche). Per esempio, il valore aggiunto per addetto supera i 103mila euro per le imprese a controllo estero, contro i 62.500 euro per quelle domestiche (ovvero, oltre il 65% in più); il costo del lavoro per dipendente è pari a 57.500 euro per le imprese a controllo estero, contro 44.500 per le nazionali, con un differenziale di poco inferiore al 30%.

Va anche osservato come il divario sarebbe ancora più elevato se si potesse fare un confronto tra imprese multinazionali (a controllo italiano o estero) da un lato e imprese "locali" a controllo nazionale dall'altro. È infatti del tutto verosimile che le performance delle imprese multinazionali a capitale italiano siano più vicine a quelle delle filiali italiane delle imprese a capitale estero, piuttosto che alle performance delle altre aziende a capitale nazionale con una struttura multinazionale.

Tali dati che – anno dopo anno – mostrano l'approfondirsi delle differenze nelle performance tra le imprese a controllo estero e le nazionali, confermano peraltro quanto ampiamente documentato dalla letteratura economica con analisi econometriche e metodologicamente rigorose e già ricordato nei precedenti rapporti *Milano Produttiva* circa gli effetti delle imprese multinazionali (IMN) e degli investimenti diretti esteri (IDE) sui Paesi ospitanti. La produttività delle IMN è maggiore rispetto a quella media delle imprese esportatrici e questa supera a sua volta quella media delle imprese a controllo nazionale, grazie alla capacità delle imprese multinazionali di cogliere i vantaggi proprietari generati nelle varie unità operative presenti in più Paesi e di trasferirli all'interno dei confini aziendali. Operare in mercati altamente competitivi induce le IMN a esplorare le frontiere tecnologiche e ad adottare più rapidamente le innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali, per poi generare ricadute sull'economia locale attraverso meccanismi di interazione, sia all'interno del proprio settore di attività sia negli altri settori – fornitori e clienti – con cui si trovano a interagire, generando esternalità come *spillovers* diretti di conoscenze o effetti di apprendimento.

Tali meccanismi si replicano anche in riferimento alle tematiche della sostenibilità e della transizione energetica, divenute ormai centrali nelle strategie di impresa. Sono state 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. Un numero crescente di IMN ha posto le strategie ESG (*Environmental, Social and Governance*) al centro della propria gestione strategica e si sta impegnando a ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, adottando pratiche come l'uso di energie rinnovabili, l'efficienza energetica e la gestione responsabile delle risorse naturali. Ma soprattutto i temi della transizione energetica, dell'innovazione e della sostenibilità stanno diventando le linee guida delle attività di investimento internazionale, alla luce delle grandi opportunità di sviluppo che questi ambiti mostrano di avere. A questo aspetto dedicheremo ampio spazio nel corso del capitolo.

STRUTTURA E TENDENZE DELLE PARTECIPAZIONI ESTERE IN LOMBARDIA E A MILANO, MONZA BRIANZA E LODI

I dati Istat non sono purtroppo 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.

Sul lato delle partecipazioni estere in Italia questa lacuna può essere colmata grazie alla banca dati Reprint, frutto di un progetto di ricerca pluriennale finalizzato al monitoraggio delle imprese italiane coinvolte nei processi di internazionalizzazione attiva e passiva tramite IDE. Come ormai tradizione all'interno di questo Rapporto annuale, il seguito del capitolo sarà dedicato all'analisi delle caratteristiche strutturali ed evolutive delle partecipazioni estere nelle imprese lombarde, con un focus sulle province di Milano, Monza Brianza e Lodi.²

Grazie alla minuziosa attività svolta dai ricercatori impegnati nella manutenzione di Reprint e con l'aggiunta di nuove fonti informative, l'aggiornamento della banca dati realizzato *ad hoc* per *Milano Produttiva* include per la prima volta anche il settore dei servizi immobiliari e finanziari, giungendo finalmente a una copertura dell'intero universo delle attività economiche.

² Rispetto all'indagine Istat la banca dati Reprint non solo censisce le partecipazioni di controllo, ma anche le partecipazioni paritarie e di minoranza, che rappresentano una fetta non trascurabile del fenomeno degli IDE. Si rimanda il lettore interessato ad approfondire la metodologia alla base della costruzione e dell'aggiornamento della banca dati Reprint al Rapporto *Italia Multinazionale* (M. Mariotti, M. Mutinelli, *Italia Multinazionale*, ICE, Roma, 2019).

Secondo il più recente aggiornamento della banca dati Reprint, all'inizio del 2024 erano attive in Lombardia 8.377 imprese partecipate da multinazionali estere, con quasi 850mila dipendenti e un fatturato aggregato di oltre 470,6 miliardi di euro (tabella 1).³ Alla stessa data, le imprese a partecipazione estera con sede operativa principale localizzata nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi erano complessivamente 6.523, con quasi 703.500 dipendenti e un fatturato aggregato di 413 miliardi di euro; tali dati corrispondono rispettivamente al 35,9%, al 38,7% e al 40,9% del totale nazionale riferito alle imprese a partecipazione estera. In particolare, in provincia di Milano si contano 5.952 imprese a partecipazione estera, con oltre 632.700 dipendenti e un giro d'affari di 380,8 miliardi di euro; 521 sono invece quelle in provincia di Monza Brianza, con circa 66.500 dipendenti e un fatturato di quasi 30,5 miliardi di euro; infine Lodi ne conta 50, con oltre 4.200 dipendenti e un giro d'affari di 2 miliardi di euro.

Sempre all'inizio del 2024, le imprese a controllo estero in Lombardia erano 7.758, con 793.700 dipendenti e un fatturato aggregato di 435,2 miliardi di euro. La sola provincia di Milano ospita il 36,3% di tutte le imprese a controllo estero censite dalla banca dati e il peso della provincia sale al 38,5% e a quasi il 42% del totale nazionale in relazione, rispettivamente, al numero di dipendenti e al fatturato delle imprese a controllo estero.⁴

³ Si ricorda come nella banca dati Reprint il censimento delle imprese a partecipazione estera escluda 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. A livello nazionale si tratta di oltre 4.800 imprese a partecipazione estera, delle quali oltre 2.500 localizzate in Lombardia (e quasi 2.300 nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi). Gran parte di tali imprese si concentrano nelle attività terziarie (in particolare si tratta di holding di partecipazioni e di società di servizi alle imprese) e nel settore energetico (progetti di campi fotovoltaici ed eolici). Molte di queste corrispondono infatti 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. Non vengono altresì considerate né le partecipazioni attivate da persone fisiche di nazionalità non italiana (*in primis* gli immigrati residenti in Italia che hanno avviato attività economiche nel nostro Paese) né le imprese "esterovestite", ovvero imprese formalmente controllate da holding localizzate in altri Paesi, ma in realtà controllate da persone fisiche italiane.

⁴ Il lettore più attento si sarà accorto di come queste percentuali siano cresciute rispetto a quelle presentate nel capitolo relativo alle imprese multinazionali nel Rapporto *Milano Produttiva 2024*. Tale crescita è effetto principalmente dell'inclusione nell'analisi del settore dei servizi immobiliari e finanziari, nel quale il peso di Milano è assai elevato.

TABELLA 1 – Imprese a partecipazione estera per area geografica al 1° gennaio (anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese		Dipendenti		Fatturato	
	Numero	% su Italia	Numero	% su Italia	Milioni di euro	% su Italia
Imprese a controllo estero						
Milano	5.611	36,3	609.386	38,5	356.267	41,7
Monza Brianza	488	3,2	50.753	4,1	25.921	3,3
Lodi	46	0,3	3.618	0,3	1.773	0,2
MiLoMb	6.145	37,5	663.757	40,4	383.962	42,0
Bergamo	370	2,5	51.884	3,4	16.425	2,0
Brescia	315	2,2	18.116	1,2	8.634	1,0
Como	222	1,6	9.353	0,6	4.186	0,5
Cremona	67	0,5	5.432	0,4	2.269	0,3
Lecco	91	0,7	6.166	0,4	2.222	0,3
Mantova	55	0,4	4.893	0,3	3.442	0,4
Pavia	73	0,5	4.279	0,5	2.230	0,4
Sondrio	15	0,1	1.379	0,1	486	0,1
Varese	405	2,8	28.441	1,9	11.374	1,3
Lombardia	7.758	51,1	793.700	51,8	435.231	51,5
Italia	16.391	100,0	1.641.797	100,0	913.727	100,0
Totale imprese a partecipazione estera ⁵						
Milano	5.952	32,8	632.721	34,8	380.839	37,7
Monza Brianza	521	2,9	66.517	3,7	30.454	3,0
Lodi	50	0,3	4.212	0,2	2.012	0,2
MiLoMb	6.523	35,9	703.450	38,7	413.305	40,9
Bergamo	416	2,3	55.774	3,1	18.102	1,8
Brescia	359	2,0	19.961	1,1	9.534	0,9
Como	256	1,4	10.666	0,6	4.523	0,4
Cremona	78	0,4	6.966	0,4	2.619	0,3
Lecco	108	0,6	7.044	0,4	2.553	0,3
Mantova	63	0,3	5.446	0,3	3.817	0,4
Pavia	85	0,5	8.148	0,4	3.329	0,3
Sondrio	23	0,1	1.706	0,1	593	0,1
Varese	466	2,6	30.499	1,7	12.272	1,2
Lombardia	8.377	46,1	849.660	46,7	470.646	46,5
Italia	18.172	100,0	1.818.754	100,0	1.011.366	100,0

⁵ Incluse *joint-venture* paritarie e partecipazioni di minoranza.

Come sempre, va ricordato 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 aziende 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 – seppur 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.

La tabella 2 e il grafico 1 illustrano l'andamento delle principali variabili relative alle imprese a partecipazione estera in Italia, in Lombardia e nelle sue province nel periodo che va dalla metà dello scorso decennio all'inizio del 2024.

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 dalla crescita di imprese di piccole e piccolissime dimensioni che hanno un impatto complessivamente limitato sul sistema economico. Similmente, il dato relativo al fatturato risente da un lato del fenomeno inflattivo e dall'altro delle forti oscillazioni del prezzo dei prodotti energetici, largamente veicolati nel nostro Paese dalle filiali italiane delle multinazionali estere operanti nel settore.

Prima di entrare nel merito dell'analisi della dinamica del periodo più recente, va ricordato come la consistenza complessiva delle imprese a partecipazione estera in Italia – e dunque anche nell'area milanese e in Lombardia – sia cresciuta molto rapidamente nell'ultimo decennio dello scorso secolo e nei primi anni del nuovo millennio, per poi rallentare fino alla metà degli anni Dieci, in un periodo caratterizzato dalla crisi finanziaria globale prima e da quella dei debiti sovrani poi, la quale aveva messo a dura prova la credibilità finanziaria del nostro Paese presso gli investitori internazionali. A partire

dalla seconda metà dello scorso decennio, la tensione finanziaria sulla posizione debitoria dell'Italia si è allentata e si è quindi registrata 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. Pur attraverso la pausa imposta dalla pandemia, che ha colpito in modo particolarmente duro la nostra regione, tra l'inizio del 2016 e l'inizio del 2024 il numero di imprese a partecipazione estera nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi è cresciuto del 15% e quello dei relativi dipendenti del 37,8%, valori non trascurabili visto anche l'elevato livello di partenza (tabella 2). In termini assoluti, il numero dei dipendenti delle imprese lombarde partecipate da investitori esteri è cresciuto di quasi 230mila unità, di cui poco meno di 193mila ascrivibili alle imprese con sede nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi. Nel corso del periodo, il peso delle tre province considerate per numero di dipendenti delle imprese a partecipazione estera si è mantenuto poco al di sotto del 40% del totale nazionale e quello della regione nell'intorno del 48%.

TABELLA 2 – Evoluzione della presenza delle multinazionali per area geografica al 1° gennaio (variazioni percentuali 2024/2016)

Fonte: banca dati Reprint

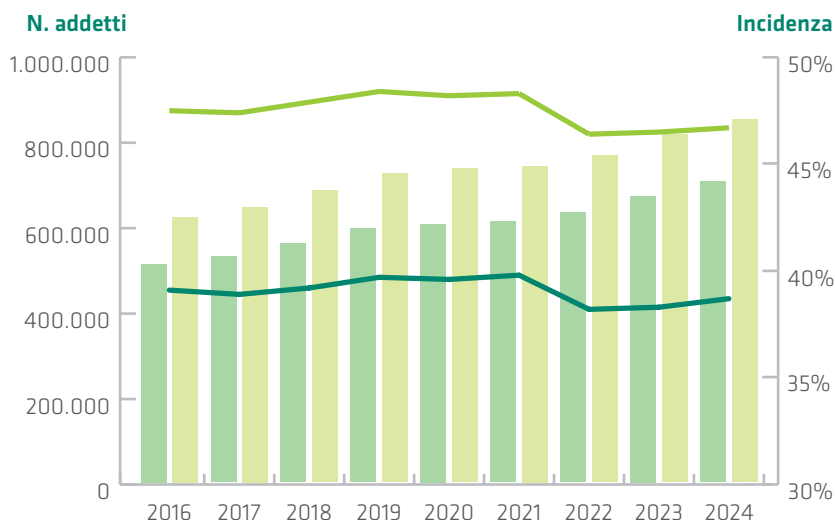
Aree geografiche	Imprese a controllo estero			Imprese a partecipazione estera		
	N. imprese	Dipendenti	Fatturato	N. imprese	Dipendenti	Fatturato
Milano	15,3	35,8	53,5	15,8	38,1	55,5
Monza Brianza	7,0	38,3	62,8	6,5	36,3	63,1
Lodi	12,2	9,3	38,1	8,7	19,6	38,1
Bergamo	30,3	31,1	68,8	28,0	34,0	73,3
Brescia	31,3	84,5	87,3	25,5	65,3	70,0
Como	14,4	35,7	56,2	15,3	33,8	59,3
Cremona	17,5	22,5	39,0	14,7	33,2	47,4
Lecco	33,8	67,8	90,6	33,3	56,8	88,2
Mantova	34,1	-10,1	12,5	18,9	-8,0	16,7
Pavia	37,7	26,0	67,3	28,8	96,6	77,3
Sondrio	50,0	40,4	99,5	43,8	57,7	116,2
Varese	36,8	11,6	19,9	36,3	9,6	21,2
Lombardia	17,5	34,9	53,7	17,4	36,8	55,5
Italia	20,6	43,3	63,5	19,4	39,3	57,4

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

(anni 2016-2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

■ MiLoMb
 ■ Lombardia
 — Pesì % MiLoMb
 — Pesì % Lombardia



Milano, capitale economica del Paese, e così pure la sua area metropolitana sono in larga prevalenza scelti come location per gli *headquarters* delle principali filiali di gruppi esteri presenti in Italia, nonché di buona parte delle principali multinazionali a base italiana. Nelle attività commerciali e in molti comparti terziari (in particolare nei servizi ICT, in quelli finanziari e immobiliari e negli altri servizi alle imprese) circa la metà – e talvolta anche più – di tutte le imprese italiane a partecipazione estera si trova nell'area metropolitana milanese; tale incidenza cresce ulteriormente se si guarda alla consistenza delle attività partecipate, in termini di numero di dipendenti coinvolti (tabelle 3 e 4). Ciononostante, continua a rimanere solida e articolata anche la presenza delle multinazionali estere manifatturiere sul territorio milanese e lombardo. Sia pure a fronte di un generale processo di progressiva terziarizzazione dell'economia metropolitana, la presenza straniera nel comparto industriale è tornata a crescere negli ultimi anni; all'inizio del 2024, le 813 imprese manifatturiere a partecipazione estera con sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi occupavano oltre 153mila dipendenti. La presenza delle multinazionali estere manifatturiere nelle tre province considerate è particolarmente alta proprio nei settori a più elevata intensità tecnologica, come farmaceutica, chimica, elettronica e strumentazione, apparecchiature elettriche, dove l'area metropolitana milanese rappresenta – da sola – oltre un terzo del totale nazionale, con punte talvolta vicine al 50% (in particolare, nella filiera chimico-farmaceutica) e presenze diffuse in tutte e tre le province considerate.

Tra i rimanenti settori, la presenza delle multinazionali estere in provincia di Milano assume particolare rilevanza nell'alimentare-bevande e nei settori della filiera metalmeccanica (metallurgia, prodotti in metallo e meccanica

strumentale), comparto in cui negli anni più recenti la presenza delle multinazionali estere è peraltro cresciuta significativamente in tutto il Paese. Monza Brianza presenta un profilo settoriale simile, svettando in special modo nel settore dei prodotti elettronici e ottici, dove supera addirittura la provincia di Milano, guadagnando la leadership a livello nazionale grazie soprattutto alla presenza della multinazionale italo-francese Stmicroelectronics. Da sottolineare per la provincia di Monza Brianza anche la significativa presenza di imprese a partecipazione estera nella meccanica strumentale, oltre che nella chimica e farmaceutica, di cui si è detto in precedenza. Su livelli inevitabilmente più bassi Lodi, dove le presenze multinazionali di un certo rilievo si estendono dalla filiera chimico-farmaceutica al settore a valle dei prodotti in gomma e plastica (in particolare, si segnalano i comparti della cosmetica e quello del relativo packaging); a essi si aggiungono ancora la meccanica strumentale e i prodotti in carta. Sempre in 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.

Nel terziario spicca il peso delle tre province in quei comparti a maggiore intensità di conoscenza, in particolare i servizi ICT e gli “altri servizi alle imprese”, che includono le attività di consulenza strategica e organizzativa, i servizi di ingegneria e un'ampia gamma di servizi tecnici che spesso svolgono un ruolo fondamentale nella diffusione delle innovazioni tecnologiche e organizzative nelle altre imprese. La sola provincia di Milano ospita oltre il 40% delle imprese italiane a partecipazione estera operanti in questi settori e il suo peso si alza ulteriormente in relazione al numero dei loro dipendenti (ovvero, ospita imprese di dimensioni più elevate della media), fino a superare largamente la metà del totale nazionale nei servizi ICT e di telecomunicazioni e nei servizi immobiliari e finanziari.

Guardando alla dinamica delle partecipazioni nel periodo compreso tra la metà degli anni Dieci e l'inizio del 2024, si osserva come gli investimenti in attività manifatturiere crescano con tassi non dissimili dalla media generale (tabelle 5 e 6); i tassi di crescita più elevati si registrano nei settori meno “affollati” dalle imprese multinazionali, come prevedibile in una fase ormai matura dell'integrazione multinazionale dell'area metropolitana milanese. Viceversa, tra i settori con i tassi di crescita meno sostenuti si segnala il settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio, dato che le principali imprese multinazionali sono ormai da tempo insediate sul territorio. Merita di essere sottolineata la performance dei servizi di informatica e di telecomunicazione, che pur partendo da una base significativa ha evidenziato tassi di crescita molto elevati, con il raddoppio dei dipendenti delle imprese partecipate in soli otto anni.

TABELLA 3 – Imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio

(anno 2024 – 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	16	4	0	35	17,1
Industria estrattiva	12	0	0	19	39,6
Industria manifatturiera	631	158	24	1.503	35,8
Industrie alimentari, bevande e tabacco	38	4	1	84	26,6
Industrie tessili	10	4	0	39	38,6
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	13	0	0	21	27,6
Fabbricazione di articoli in pelle	13	0	0	20	18,5
Industria del legno e sughero	1	1	0	3	15,0
Carta, editoria e stampa	20	6	0	47	35,3
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	5	0	2	9	32,1
Prodotti chimici	92	19	4	175	50,0
Prodotti farmaceutici	52	7	2	81	54,7
Prodotti in gomma e materie plastiche	30	6	6	107	37,2
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	18	6	2	50	28,6
Metallurgia e prodotti in metallo	47	19	3	189	37,1
Computer, prodotti elettronici e ottici	63	15	1	110	38,7
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	40	12	0	90	39,6
Macchinari e apparecchiature meccaniche	118	44	3	325	36,8
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	9	4	0	30	19,2
Altri mezzi di trasporto	2	1	0	21	26,9
Mobili	5	4	0	14	35,9
Altre industrie manifatturiere	55	6	0	88	32,2
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	326	5	4	392	30,5
Costruzioni	142	14	1	206	35,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1.822	233	10	2.599	55,4
Trasporti e logistica	196	7	4	299	41,1
Servizi di alloggio e ristorazione	94	1	0	114	30,1
Servizi ICT e di comunicazione	601	30	2	695	52,5
Servizi finanziari e immobiliari	1.364	55	4	1.591	55,1
Altri servizi alle imprese	161	11	1	238	33,8
Istruzione, sanità, altri servizi	587	3	0	686	60,2
Totale	5.952	521	50	8.377	46,1

TABELLA 4 – Dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio
(anno 2024 – 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	95	6	0	756	17,3
Industria estrattiva	625	0	0	850	44,7
Industria manifatturiera	116.160	34.562	2.542	232.132	32,8
Industrie alimentari, bevande e tabacco	12.651	474	167	20.321	45,3
Industrie tessili	648	110	0	2.466	30,0
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	4.496	0	0	5.394	31,8
Fabbricazione di articoli in pelle	1.455	0	0	2.049	9,9
Industria del legno e sughero	97	294	0	411	23,1
Carta, editoria e stampa	3.184	1.204	0	6.322	25,2
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	971	0	183	1.278	23,3
Prodotti chimici	13.209	3.119	282	23.896	57,5
Prodotti farmaceutici	13.832	4.157	760	22.775	48,7
Prodotti in gomma e materie plastiche	5.174	388	689	13.132	32,4
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2.148	427	152	7.292	27,1
Metallurgia e prodotti in metallo	14.116	1.722	193	29.320	43,0
Computer, prodotti elettronici e ottici	6.855	14.002	31	23.239	47,4
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	13.362	1.644	0	22.195	45,8
Macchinari e apparecchiature meccaniche	13.326	5.736	85	33.659	28,7
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	4.152	664	0	7.582	9,1
Altri mezzi di trasporto	74	52	0	1.228	6,3
Mobili	266	389	0	1.260	30,5
Altre industrie manifatturiere	6.144	180	0	8.313	21,0
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	5.015	177	16	5.442	28,3
Costruzioni	7.345	212	14	8.661	32,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	169.780	22.717	182	204.749	60,5
Trasporti e logistica	35.521	157	479	43.357	37,9
Servizi di alloggio e ristorazione	34.336	19	0	39.322	61,6
Servizi ICT e di comunicazione	126.001	4.883	52	134.284	60,6
Servizi finanziari e immobiliari	94.887	3.055	908	127.367	63,4
Altri servizi alle imprese	14.537	728	19	23.886	43,7
Istruzione, sanità, altri servizi	28.419	1	0	28.854	44,7
Totale	632.721	66.517	4.212	849.660	46,7

TABELLA 5 – Evoluzione della presenza delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio (variazioni percentuali 2024/2016)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Variazioni % 2024/2016		
	MiLoMb	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	100,0	34,6	27,3
Industria estrattiva	20,0	46,2	14,3
Industria manifatturiera	15,3	20,5	26,8
<i>Industrie alimentari, bevande e tabacco</i>	13,2	31,3	54,1
<i>Industrie tessili</i>	55,6	21,9	38,4
<i>Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia</i>	116,7	75,0	4,1
<i>Fabbricazione di articoli in pelle</i>	44,4	53,8	30,1
<i>Industria del legno e sughero</i>	n.s.	n.s.	122,2
<i>Carta, editoria e stampa</i>	0,0	6,8	25,5
<i>Coke e prodotti della raffinazione del petrolio</i>	0,0	0,0	-12,5
<i>Prodotti chimici</i>	10,6	11,5	11,1
<i>Prodotti farmaceutici</i>	10,9	14,1	13,8
<i>Prodotti in gomma e materie plastiche</i>	-4,5	27,4	34,6
<i>Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	44,4	38,9	24,1
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	15,0	18,1	30,1
<i>Computer, prodotti elettronici e ottici</i>	11,3	11,1	22,9
<i>Apparecchiature elettriche e per uso domestico</i>	26,8	15,4	20,1
<i>Macchinari e apparecchiature meccaniche</i>	5,1	14,4	23,5
<i>Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	30,0	15,4	26,8
<i>Altri mezzi di trasporto</i>	0,0	75,0	47,2
<i>Mobili</i>	28,6	27,3	39,3
<i>Altre industrie manifatturiere</i>	52,5	60,0	40,0
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	26,4	27,3	11,7
Costruzioni	58,6	48,2	34,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	5,1	7,6	8,9
Trasporti e logistica	21,1	20,1	17,3
Servizi di alloggio e ristorazione	43,9	34,1	27,2
Servizi ICT e di comunicazione	20,1	23,7	32,6
Servizi finanziari e immobiliari	24,5	24,4	21,9
Altri servizi alle imprese	-23,1	-10,5	10,2
Istruzione, sanità, altri servizi	20,7	26,3	29,0
Totale	15,0	17,4	19,4

TABELLA 6 – Evoluzione dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio (variazioni percentuali 2024/2016)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Variazioni % 2024/2016		
	MiLoMb	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	248,3	27,1	38,0
Industria estrattiva	121,6	192,1	-2,1
Industria manifatturiera	26,7	24,0	35,6
Industrie alimentari, bevande e tabacco	-10,5	9,3	22,5
Industrie tessili	24,1	-0,7	45,4
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	702,9	559,4	56,5
Fabbricazione di articoli in pelle	55,9	73,5	175,5
Industria del legno e sughero	n.s.	n.s.	276,5
Carta, editoria e stampa	38,7	20,9	53,0
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	-15,5	-12,9	-10,7
Prodotti chimici	-5,2	6,1	14,0
Prodotti farmaceutici	28,7	23,0	25,5
Prodotti in gomma e materie plastiche	3,8	33,6	22,5
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	-5,1	39,8	17,6
Metallurgia e prodotti in metallo	254,5	100,3	49,7
Computer, prodotti elettronici e ottici	5,9	8,2	12,1
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	11,6	-15,3	-0,4
Macchinari e apparecchiature meccaniche	11,6	13,6	28,5
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	340,2	87,7	111,8
Altri mezzi di trasporto	26,0	42,0	12,0
Mobili	19,5	77,7	117,2
Altre industrie manifatturiere	226,8	124,2	87,8
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	49,9	38,4	19,4
Costruzioni	98,3	95,6	88,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	16,6	13,3	21,0
Trasporti e logistica	86,9	76,0	68,6
Servizi di alloggio e ristorazione	-7,8	1,3	25,9
Servizi ICT e di comunicazione	104,0	107,1	49,2
Servizi finanziari e immobiliari	71,0	72,6	71,5
Altri servizi alle imprese	48,6	77,5	100,5
Istruzione, sanità, altri servizi	2,2	2,5	13,0
Totale	37,8	36,8	39,3

La perdurante attrattività di Milano nei confronti degli investimenti diretti esteri (IDE) è supportata anche da una valida politica di attrazione da parte di Invest in Lombardy, come certifica anche la graduatoria stilata in occasione del premio annuale FDI Strategy, attribuito dalla FDI Intelligence del Financial Times. Una giuria composta da sei figure di spicco nel mondo degli IDE ha esaminato le candidature delle agenzie di promozione degli investimenti esteri delle città europee, posizionando Milano al quinto posto assoluto in ambito continentale tra le maggiori città, preceduta solo da Londra, Barcellona, Madrid e Helsinki. Milano figura in assoluto in quarta posizione tra tutte le città europee per connettività; di Milano vengono inoltre sottolineati i progressi fatti per espandere la portata, l'innovazione e la reputazione del suo ecosistema delle scienze della vita, nel quadro di una strategia volta a inserire la città tra i principali *life science innovation hub* in Europa, promuovendo una crescente collaborazione tra gli investitori internazionali e i suoi istituti di ricerca di livello mondiale e sfruttando il suo patrimonio industriale nel settore farmaceutico.

Riguardo all'origine geografica delle partecipazioni estere, Milano e la Lombardia non si discostano in misura significativa dalla ripartizione nazionale (tabelle 7 e 8), per lo meno con riferimento alle aree di maggiore peso relativo. La differenza più significativa riguarda il minor peso delle partecipazioni provenienti dai Paesi dell'Europa Centro-Orientale, ivi inclusi i nuovi entrati nell'Unione Europea, a vantaggio soprattutto della vicina Svizzera.

Poco meno del 90% delle imprese a partecipazione estera con sede nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi è frutto dell'iniziativa di investitori provenienti dalla cosiddetta "triade" dei Paesi Avanzati (Europa Occidentale, Nord America e Giappone), mentre in termini di dipendenti delle imprese partecipate il peso di tali investitori sfiora il 94% del totale; la quota residua è in buona parte collegata a investitori provenienti dai più avanzati tra i Paesi Emergenti, come Cina, Hong Kong e Taiwan, spesso ormai leader tecnologici nei settori in cui operano le loro IMN. Anche questo riscontro sottolinea il ruolo di traino che le imprese a partecipazione estera possono svolgere nell'innalzare la capacità tecnologica e di innovazione delle imprese lombarde. In ogni caso, gli investitori esteri attivi nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi provengono oggi da ben 73 diversi Paesi dei cinque continenti.

TABELLA 7 – Imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio (anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Unione Europea	2.673	253	22	3.909	42,1
Austria	61	13	0	115	21,4
Belgio	104	9	0	148	33,2
Danimarca	107	6	0	136	48,1
Finlandia	25	3	1	36	37,1
Francia	933	63	5	1.220	46,4
Germania	688	90	7	1.090	42,9
Grecia	11	1	0	15	34,1
Irlanda	39	5	0	56	50,5
Lussemburgo	87	2	1	125	36,0
Paesi Bassi	156	16	0	241	47,9
Spagna	186	13	2	289	38,3
Svezia	160	21	6	234	44,8
Altri Paesi Europa Occidentale	1.185	73	10	1.655	52,2
Regno Unito	715	37	5	881	49,8
Svizzera	440	32	5	730	57,4
Altri Paesi europei	48	4	1	71	36,2
Africa	17	5	1	38	47,5
Sud Africa	7	5	1	17	58,6
America Settentrionale	1.222	117	11	1.600	50,7
Canada	53	7	0	76	36,5
Stati Uniti d'America	1.169	110	11	1.524	51,7
America Centrale e Meridionale	32	1	0	52	36,9
Argentina	13	0	0	21	44,7
Medio Oriente	82	4	0	112	40,0
Emirati Arabi Uniti	21	0	0	29	42,0
Asia Centrale e Meridionale	34	5	2	56	40,0
India	33	5	2	55	41,4
Asia Orientale	609	59	3	821	51,1
Cina	155	20	1	224	46,2
Giappone	243	22	2	318	54,7
Hong Kong	112	11	0	141	55,3
Oceania	50	0	0	63	54,8
Totale	5.952	521	50	8.377	46,1

TABELLA 8 – Dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio (anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Unione Europea	296.414	40.407	1.367	414.801	44,8
Austria	2.062	642	0	4.091	13,7
Belgio	5.607	297	0	8.813	34,9
Danimarca	5.901	111	0	6.626	42,9
Finlandia	3.256	155	14	3.829	46,0
Francia	130.887	25.570	249	172.679	44,3
Germania	69.914	10.481	214	121.954	53,0
Grecia	2.560	5	0	2.804	80,6
Irlanda	3.151	269	0	3.771	37,6
Lussemburgo	13.220	4	173	14.421	55,2
Paesi Bassi	19.277	938	0	23.225	29,4
Spagna	18.266	589	313	23.616	53,9
Svezia	19.926	1.293	404	24.675	45,4
Altri Paesi Europa Occidentale	118.431	7.341	1.012	146.039	53,8
Regno Unito	75.002	2.015	346	87.690	53,6
Svizzera	41.061	4.900	666	55.257	55,1
Altri Paesi europei	1.171	43	0	1.467	21,2
Africa	3.190	530	0	4.223	57,2
Sud Africa	2.885	530	0	3.685	85,9
America Settentrionale	157.192	15.088	1.505	205.484	48,5
Canada	1.732	679	0	3.306	22,7
Stati Uniti d'America	155.460	14.409	1.505	202.178	49,4
America Centrale e Meridionale	3.828	5	0	8.816	62,1
Argentina	3.205	0	0	7.367	80,0
Medio Oriente	2.819	41	0	6.257	26,7
Emirati Arabi Uniti	633	0	0	2.684	45,3
Asia Centrale e Meridionale	1.990	176	133	3.354	37,8
India	1.987	176	133	3.351	38,5
Asia Orientale	45.102	2.886	195	56.055	42,9
Cina	10.041	1.483	132	13.940	44,1
Giappone	20.812	902	63	25.184	38,8
Hong Kong	9.742	89	0	10.535	73,9
Oceania	2.584	0	0	3.164	56,8
Totale	632.721	66.517	4.212	849.660	46,7

TABELLA 9 – Evoluzione delle imprese a partecipazione estera e dei relativi dipendenti per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio (variazioni percentuali 2024/2016)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese			Dipendenti		
	MiLoMb	Lombardia	Italia	MiLoMb	Lombardia	Italia
Unione Europea	12,5	17,9	24,3	12,6	14,3	21,6
<i>Austria</i>	0,8	2,7	1,8	29,2	27,2	26,3
<i>Belgio</i>	-7,7	-6,3	-2,2	12,3	7,8	11,5
<i>Danimarca</i>	69,2	69,7	37,0	219,0	157,2	109,4
<i>Finlandia</i>	40,6	35,9	29,0	462,7	331,6	153,3
<i>Francia</i>	0,0	1,3	3,1	84,0	76,0	144,0
<i>Germania</i>	-11,5	1,4	0,4	27,7	40,6	59,6
<i>Grecia</i>	41,7	47,2	67,3	17,0	20,9	24,2
<i>Irlanda</i>	18,9	19,4	23,9	51,6	48,1	47,8
<i>Lussemburgo</i>	22,7	23,6	28,8	74,3	76,6	52,7
<i>Paesi Bassi</i>	15,2	16,1	18,8	26,2	19,1	40,5
<i>Spagna</i>	43,2	29,1	12,0	-1,7	-1,2	-57,4
<i>Svezia</i>	15,0	18,8	27,0	-1,4	-0,4	4,4
Altri Paesi Europa Occidentale	30,0	41,7	61,1	11,8	12,3	5,0
<i>Regno Unito</i>	6,6	9,6	18,2	42,6	38,8	42,4
<i>Svizzera</i>	57,9	55,1	98,1	5,4	23,7	62,8
Altri Paesi europei	5,0	8,0	14,9	43,3	39,1	41,8
Africa	10,0	18,2	24,8	60,3	29,7	39,1
<i>Sud Africa</i>	0,0	16,7	6,8	49,9	23,6	23,0
America Settentrionale	28,4	47,4	20,7	-23,2	55,1	-4,2
<i>Canada</i>	50,0	81,3	27,8	-51,6	102,3	-55,7
<i>Stati Uniti d'America</i>	-4,7	-13,8	4,5	57,3	18,5	27,7
America Centrale e Meridionale	-4,8	-12,7	4,7	57,0	19,8	26,2
<i>Argentina</i>	41,9	40,3	37,4	73,5	69,0	63,6
Medio Oriente	51,7	46,4	39,4	133,4	123,3	80,0
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	12,2	14,0	15,7	45,0	42,3	41,3
Asia Centrale e Meridionale	123,6	101,4	107,3	147,3	128,0	148,3
<i>India</i>	56,3	70,3	47,4	512,3	518,0	162,3
Asia Orientale	15,0	17,4	19,4	37,8	36,8	39,3
<i>Cina</i>	51,7	46,4	39,4	133,4	123,3	80,0
<i>Giappone</i>	12,2	14,0	15,7	45,0	42,3	41,3
<i>Hong Kong</i>	123,6	101,4	107,3	147,3	128,0	148,3
Oceania	56,3	70,3	47,4	512,3	518,0	162,3
Totale	15,0	17,4	19,4	37,8	36,8	39,3

Gli Stati Uniti d'America hanno riconquistato negli ultimi anni la leadership tra i Paesi investitori nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi: a inizio 2024 nelle tre province si contavano ben 1.290 imprese a partecipazione statunitense (di cui 1.169 nella sola provincia di Milano), con oltre 171.300 dipendenti (tabelle 7 e 8). Seconda nella graduatoria per numero di dipendenti è la Francia (156.700 nelle ormai oltre mille imprese partecipate nelle tre province), seguita da Germania (80.600 dipendenti in 785 imprese), Regno Unito (77.400 dipendenti in 757 imprese) e Svizzera (oltre 46.600 dipendenti in 477 imprese). La graduatoria dei primi dieci Paesi investitori è completata da Giappone, Svezia, Paesi Bassi, Spagna e Lussemburgo. Altri 13 Paesi contano almeno 2mila dipendenti nelle imprese partecipate dalle loro multinazionali con sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi.

Guardando infine alle variazioni intervenute dalla metà degli anni Dieci all'inizio del 2024 nelle partecipazioni dei diversi Paesi (tabella 9) emerge – con riferimento ai principali Paesi investitori – la dinamica sostenuta degli investimenti provenienti dagli Stati Uniti d'America e dal Regno Unito, in entrambi i casi determinata soprattutto dalle ingenti somme provenienti, in anni recenti, dagli operatori di *private equity* di tali nazionalità (per esempio, tra gli operatori statunitensi si possono citare Neuberger Berman, Bain Capital, HIG Capital, Blackstone e KKR; tra quelli britannici, CVC, BC Partners, ICG, Stirling Square e Icon Infrastructure). Va registrata anche la forte crescita degli investimenti provenienti da Asia e Oceania (con Cina e Hong Kong principali protagonisti, anche se le iniziative di questi due Paesi sono fortemente rallentate negli ultimi anni) e per l'Europa quelli provenienti da Economie Avanzate di dimensione intermedia, quali in particolare Danimarca, Finlandia, Irlanda e Lussemburgo.

SOSTENIBILITÀ, TRANSIZIONE ENERGETICA E INNOVAZIONE

Al di là dei numeri commentati nelle pagine precedenti, una serie di recenti accordi di ampia portata – alcuni già conclusi, altri solo annunciati – sembra aprire una nuova fase nel processo di integrazione multinazionale delle imprese milanesi, nel quale a fianco dell'attenzione allo sviluppo e all'integrazione delle nuove tecnologie, da sempre *driver* fondamentale degli investimenti industriali nell'area metropolitana lombarda, le strategie delle imprese multinazionali e dei fondi di *private equity* appaiono sempre più attente alle tematiche della transizione energetica e della sostenibilità.

È proprio il settore energetico – e in esso le imprese maggiormente coinvolte nelle tecnologie a supporto della transizione energetica – al centro degli investimenti di maggior rilievo messi a segno o annunciati nel periodo più recente. Particolarmente attivo è il gruppo Eni, impegnato in una serie di

accordi con importanti operatori finanziari internazionali che implicano investimenti dall'estero per diversi miliardi di euro. Un primo accordo è stato stipulato a fine 2023 con la svizzera Energy Infrastructure Partners (EIP), che nel corso del 2024 è entrata nel capitale di Plenitude, società benefit del gruppo del “cane a sei zampe” che integra la produzione di energia al 100% da fonti rinnovabili, la vendita di servizi energetici e la rete di punti di ricarica per veicoli elettrici. EIP ha acquisito complessivamente il 10% di Plenitude. A ottobre 2024 la statunitense KKR ha invece acquisito per 2,938 miliardi di euro (di cui 500 milioni per un aumento di capitale riservato) il 25% di Enilive, la società del gruppo Eni che si occupa di bioraffinazione, produzione di biometano, soluzioni di smart mobility, tra cui il car sharing Enjoy, oltre a commercializzare e distribuire tutti i vettori energetici per la mobilità; la società svolge un ruolo cruciale all'interno del gruppo ai fini dell'abbattimento delle emissioni generate dall'uso finale dei suoi prodotti, un aspetto fondamentale per l'obiettivo *Net Zero* entro il 2050.

Il gruppo Eni è protagonista indiretto di un'altra operazione *in fieri* di grande portata che riguarda Saipem, di cui Eni è azionista di riferimento unitamente a CDP Equity. La società milanese – che opera nelle attività di ingegneria, di perforazione e di realizzazione di grandi progetti nei settori dell'energia e delle infrastrutture – nel febbraio 2025 ha chiuso un accordo per la fusione transfrontaliera con Subsea7, società norvegese attiva nella fornitura di progetti e servizi offshore per il settore energetico. L'operazione darebbe vita a un leader globale nel settore dei servizi energetici, con un'organizzazione su base mondiale di oltre 45mila persone (fra cui più di 9mila ingegneri e project manager) al servizio di una base di clienti in tutto il mondo, con ricavi per circa 20 miliardi di euro e un portafoglio ordini aggregato di 43 miliardi di euro.

Altre iniziative testimoniano il palpabile fermento nel settore delle tecnologie avanzate a supporto della transizione energetica. A fine 2023 il colosso giapponese Hitachi aveva acquisito COET, azienda di San Donato Milanese leader nella progettazione e produzione di apparecchiature di potenza per la mobilità elettrica, il settore ferroviario e l'industria, con la quale collaborava già da anni per le infrastrutture di ricarica ad alta potenza. Hitachi ha annunciato l'acquisizione definendola un'operazione strategica per aggiungere al gruppo le necessarie tecnologie avanzate.

Nel corso del 2024 la tedesca GETEC, specialista leader in Europa per soluzioni energetiche e infrastrutturali affidabili e decarbonizzate, ha acquisito il 70% di CEI Calore Energia Impianti, azienda di Sesto San Giovanni (MI), con l'obiettivo di rafforzare la sua presenza in Italia e in particolare nell'area metropolitana di Milano, considerata strategica in ambito continentale.

Nell'ottobre 2024, un altro gruppo giapponese, Nippon Sanso Holding, ha annunciato l'acquisizione di Polaris, azienda di ingegneria impiantistica di Misinto (MB) rinomata per la sua esperienza in soluzioni tecnologiche di

processo e separazione. L'acquisizione è considerata strategica da Nippon Sanso in quanto l'integrazione del *know-how* di Polaris con le competenze sviluppate dal Plant Engineering Center (PEC) del gruppo in Giappone consentirà di sviluppare soluzioni innovative e sostenibili nei progetti legati alla separazione dei gas e alla neutralità carbonica per aiutare i clienti del gruppo a raggiungere i loro obiettivi e contribuire ai processi di decarbonizzazione.

Un altro settore che manifesta una notevole vivacità sul fronte degli investimenti dall'estero nell'area milanese è quello del software, in particolare nei segmenti più avanzati di quest'industria. L'esempio forse più interessante è quello di Advanced Intelligence Generation (A.I.GEN.), il polo tecnologico creato dai fondi Xenon con l'obiettivo di diventare un riferimento nel settore della consulenza e delle soluzioni basate sui dati e sull'intelligenza artificiale. Xenon Private Equity Small Cap ha infatti acquisito in rapida successione la maggioranza del capitale di tre aziende milanesi particolarmente innovative: Kettydo+, azienda esperta nel *customer engagement* e *loyalty programs*; Hic Mobile, *adtech company* specializzata nel mobile advertising; UrbiStat, società che opera nel geomarketing e nelle ricerche di mercato. Nel polo è entrata anche BID Company, società di consulenza informatica milanese con una forte specializzazione nell'intelligenza artificiale, già partecipata da Xenon dal settembre 2022. La missione di A.I.GEN. è quella di offrire consulenza, soluzioni e piattaforme integrate e innovative per clienti che vogliono sfruttare le opportunità dell'intelligenza artificiale.

Recentemente, iniziative di notevole interesse hanno riguardato anche i settori più strettamente legati all'economia circolare e alla sostenibilità ambientale. Sempre nel 2024, la tedesca Patrizia – società attiva negli investimenti nel mercato immobiliare e infrastrutturale globale attraverso fondi europei di strategia *mid-market* – ha acquisito una partecipazione indiretta in Greenthesis, azienda attiva nella gestione integrata del ciclo dei rifiuti.

A fine anno, il fondo italo-francese 360 Capital è invece entrato nel capitale di Movopack, startup milanese che fornisce imballaggi riutilizzabili e sostenibili alle piattaforme di e-commerce, realizzati con bottiglie di plastica riciclata e polipropilene riciclato e intrecciato, progettati per sostenere l'usura della logistica postale ed essere riutilizzati fino a venti volte. L'obiettivo dell'investimento è quello di supportare l'espansione delle attività di Movopack al di fuori del mercato italiano e in particolare nel Regno Unito, dove è stato stipulato un accordo con Royal Mail, per dare la possibilità ai consumatori di restituire gli imballaggi attraverso il sistema postale.

Sempre nel settore dell'economia circolare, merita di essere sottolineato il percorso di crescita di Itelyum, azienda di Pieve Fissiraga (LO) nata nel 2019 dall'integrazione tra Viscolube, Bitolea e le società da loro partecipate su iniziativa del *private equity* britannico Stirling Square. Negli ultimi anni Itelyum, specializzata nella rigenerazione degli oli lubrificanti usati, nella produzione

di solventi puri e da reflui chimici e nei servizi ambientali per l'industria, ha accelerato il proprio percorso di crescita anche attraverso linee esterne, con una serie di acquisizioni che hanno portato il gruppo di cui è a capo a contare oggi 30 società e 34 siti operativi con circa 1.400 dipendenti e ricavi di 600 milioni di euro, grazie a circa 40mila clienti dislocati in oltre 60 Paesi nel mondo. Tra le operazioni più recenti messe a segno da Itelyum, si ricorda l'acquisizione avvenuta a inizio 2023 di Ecowatt Vidardo, che – all'interno del proprio impianto di Castiraga Vidardo (LO) – svolge un'attività di termovalorizzazione di CSS (combustibile solido secondario) ricavato da rifiuti speciali non pericolosi e non riciclabili, nonché da biomasse di scarto. L'impianto produce un volume di energia elettrica sufficiente a soddisfare il fabbisogno di oltre 10mila famiglie e sostituisce la produzione di elettricità da fonti fossili, evitando le conseguenti emissioni di gas serra in atmosfera, per un totale di circa 10mila tonnellate di CO₂ equivalente con riferimento al mix energetico italiano.

Tra gli operatori che stanno investendo nei settori dell'economia circolare nell'area milanese vanno ricordati anche i fondi britannici di Algebris, società fondata a Londra dall'italiano Davide Serra. Nel 2022 il fondo Algebris Green Transition Fund, dedicato agli investimenti sostenibili, ha infatti rilevato il 70% di Omnisyst, principale fornitore italiano di soluzioni innovative nella gestione dei rifiuti per clienti industriali. Omnisyst, con sede a Sant'Angelo Lodigiano (LO), fornisce alle imprese industriali servizi integrati nel campo della gestione, della logistica, del trattamento, del riciclo e del recupero dei rifiuti, garantendo la completa gestione digitale del processo grazie a un software proprietario, nonché il monitoraggio e la compensazione delle emissioni di CO₂ legate alla gestione dei rifiuti. La stessa Algebris sta investendo anche nell'ambito dei servizi e delle soluzioni per gli operatori del settore idrico. Nel febbraio 2024 il fondo Algebris Green Transition Fund ha costituito a Milano Aquanexa srl, il cui nome nasce dalla fusione tra Aqua – che richiama l'ambito del progetto – e Nexa, per sottolineare il desiderio di connettere informazioni e dati al fine di proporre soluzioni innovative e sostenibili per l'intero mondo dell'acqua. Dopo aver rilevato la comasca Datek22 srl, specializzata in servizi ingegneristici e tecnici per le reti idriche, nel giugno 2024 Aquanexa ha acquisito il 60% della milanese IDEA Telecontrollo srl, a capo di un gruppo attivo nella realizzazione “chiavi in mano” di sistemi di gestione dati e monitoraggio per asset e reti idriche.

In un settore completamente diverso, ma collegato ai precedenti in tema di sostenibilità, troviamo una joint-venture molto interessante, annunciata a maggio 2025 da Planet Farms, *scale up* fra le protagoniste del *vertical farming* europeo, che negli ultimi anni ha fatto notizia, oltre che per l'innovativo modello di business, anche per il disastroso incendio dello stabilimento di Cavenago (MB) – rapidamente rimpiazzato da una nuova struttura costruita in tempi rapidissimi a Cirimido (CO) – e per aver raccolto oltre 140 milioni di

euro in diversi round di investimento fra il 2021 e il 2023. La società, con sede a Milano, ha dato vita a una joint-venture con Swiss Life Asset Managers, parte del gruppo assicurativo Swiss Life, per finanziare lo sviluppo di nuove strutture dedicate all'agricoltura indoor. Obiettivo della joint-venture è quello di sviluppare nuovi impianti che replichino il modello tecnologico di Cirimido, una delle infrastrutture più grandi nel mondo con 20mila m² di superficie coltivabile. Fra i progetti in fase di sviluppo ci sono nuove strutture nel Regno Unito e in Scandinavia. Gli impianti saranno sviluppati per servire gli operatori della GDO, del *food service* e le aziende globali dei settori dei prodotti alimentari e delle bevande, ma anche della cosmetica, come avviene già nella struttura di Cirimido, che rifornisce – attraverso contratti di fornitura a lungo termine o accordi quadro – oltre venti tra i principali supermercati e marchi del *food service* in Italia e in Svizzera. Infrastrutture quali quella di Planet Farms consentono di rispondere in modo strutturale a temi chiave come la volatilità climatica, i mutamenti del commercio globale e la sostenibilità: rispetto all'agricoltura tradizionale, il processo di Planet Farms consente di ridurre del 95% il consumo d'acqua e del 93% quello di suolo, garantendo al contempo qualità, sicurezza e tracciabilità totali.

Infine, anche il settore immobiliare, sempre effervescente, mostra una crescente attenzione verso la sostenibilità e il risparmio energetico. In questo trend giocano un ruolo da protagonista proprio le multinazionali italiane ed estere che rilocalizzano i loro *headquarters* italiani nell'area milanese, spesso occupando edifici di grande pregio che rappresentano nuovi simboli per la città, come è stato negli ultimi anni per Porta Nuova (Unicredit su tutti) e per le Tre Torri (Generali, Allianz e PWC).

Ultima in ordine di tempo la compagnia telefonica Wind Tre, che nella primavera del 2024 ha preso in locazione 6mila m² di uffici all'interno del campus Monte Rosa 91 a Milano, di proprietà di AXA IM Alts, per rilocalizzare i propri *headquarters*. L'edificio, che gode di una posizione strategica a Nord-Ovest di Milano, in un distretto plurifunzionale tra City Life e San Siro, ha vissuto nel tempo significative riqualificazioni, l'ultima delle quali curata da RPBW (Renzo Piano Building Workshop). La riqualificazione ha tenuto conto anche di obiettivi ESG di efficientamento energetico e sostenibilità: l'asset ha infatti ottenuto le certificazioni Leed Platinum e Wired Score Platinum.

Certificazione già ottenuta anche dall'immobile di Viale Luigi Sturzo 45, denominato ED.G.E. – Edifici Garibaldi Executive, di fronte alla stazione ferroviaria di Porta Garibaldi, risalente al 1972 e storica sede dell'hotel Executive, riqualificato negli scorsi anni per accogliere oltre 700 dipendenti nei nuovi *headquarters* di Novartis, in precedenza localizzati a Origgio (VA). ED.G.E. è un complesso costituito da tre volumi collegati, per una superficie complessiva di quasi 23mila m², efficiente e flessibile, che ospita dal 2021 anche le attività delle Divisioni Innovative Medicines, tra le più importanti realtà nell'area dei

farmaci innovativi – con le sue Business Unit Pharmaceuticals e Oncology – e Sandoz di Novartis. Nella nuova location l'impresa potrà sviluppare al meglio la propria capacità di innovare e di re-immaginare la medicina, collaborando con una comunità medico/scientifica di alto livello e dando vita a un ambiente di lavoro ancora più inclusivo e culturalmente vivace, in grado di attrarre i migliori talenti del settore.

Le stesse caratteristiche di eccellenza, grazie a una progettazione orientata all'ottenimento dei massimi livelli di efficienza energetica e alla certificazione ambientale Leed Platinum Shell&Core, nonché al miglioramento del benessere delle persone grazie alla certificazione Well Gold, presenta la nuova sede di Saipem, di cui si è detto in precedenza, che nel 2022 ha abbandonato la storica sede di San Donato Milanese per trasferirsi nel quartiere di Santa Giulia.

A 80 anni dalla sua nascita, nel quarto trimestre del 2025 un'altra multinazionale italiana, Snam, sposterà la propria sede principale e storica da San Donato Milanese (oggi distribuita in sedi differenti) a Milano, in zona scalo di Porta Romana. Lo storico presidio di San Donato Milanese diventerà il polo tecnologico di Snam e ospiterà vari ambiti operativi della società. Per la sede milanese, destinata a ospitare circa 1.400 dipendenti, è stato scelto un edificio avveniristico di 14 piani all'interno dell'area nota come Symbiosis, il distretto sviluppato da Covivio che sta trasformando un'ampia area di 130mila m² con vocazione industriale e produttiva a sud di Porta Romana in un nuovo polo urbano *mixed-use*, puntando a una rigenerazione urbana sostenibile a emissioni locali zero e con energia prodotta principalmente da fonti rinnovabili.

A San Donato Milanese, città che fin dagli anni '50 ha legato il suo nome al "cane a sei zampe", la principale multinazionale italiana delle costruzioni Webuild ha ultimato da poco un grande edificio destinato a raggruppare gli *headquarters* e gli uffici direzionali dell'Eni, attualmente ospitati in diversi edifici di Metanopoli. Il complesso, che occupa una superficie di 65mila m² ed è in grado di ospitare fino a 4.600 persone, è tra gli edifici green più innovativi al mondo grazie alle numerose soluzioni adottate per accrescere la sostenibilità dell'opera, in linea con i requisiti Leed Gold.

