

MILANO PRODUTTIVA

**35° Rapporto
della Camera di commercio
di Milano Monza Brianza Lodi**

MP / A 2025



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI

Studi, Statistica e Programmazione

Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

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

Supervisione e coordinamento

Elena Vasco

Hanno collaborato

Martina Baglio, Francesco C. Billari,
Alessandro Creazza, Sergio Curi, Fabrizio Dallari,
Martina Farioli, Marco Mutinelli, Ferruccio Resta

Progetto grafico

Heartfelt.it, Milano

Realizzazione editoriale

Maria Elisabetta Romagnoni

Editing

Alessandro Del Tredici, Lucia Pastori

www.milomb.camcom.it

<https://ester.milomb.camcom.it/>

Tutti i diritti riservati

© 2025, Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

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

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

Questo volume è stato stampato
su carta certificata FSC.

Gli inchiostri di stampa sono realizzati
al 100% su base vegetale.

Presentazione	5
---------------	---

Sintesi. Discontinuità e nuovi paradigmi	7
--	---

Parte prima. L'economia dei territori di Milano, Monza Brianza e Lodi

1. Economia globale anno zero: dal libero scambio al neoprotezionismo	25
---	----

2. La crescita a metà delle imprese	53
-------------------------------------	----

3. Le nuove geografie del commercio estero	79
--	----

4. Il mercato del lavoro tra sviluppo e rinnovate incertezze	117
--	-----

Focus. Anno 2025: guardare al passato per proiettarsi nel futuro

La demografia nel primo quarto del XXI Secolo: sfide e opportunità	139
--	-----

Un quarto di secolo di economia locale	149
--	-----

Parte seconda.

Innovazione e sostenibilità, il cambiamento necessario

5. Milano, laboratorio dell'innovazione. Tra ecosistemi, transizioni e competitività	185
--	-----

6. Le multinazionali: nuove strategie tra innovazione e sostenibilità	199
---	-----

7. La svolta green della Regione Logistica Milanese	223
---	-----

PRESENTAZIONE

Il 2024 sarà ricordato come un anno di forte instabilità, caratterizzato da crescenti tensioni geopolitiche – con l'acutizzarsi dei drammatici conflitti nel cuore dell'Europa e nel vicino Medio Oriente – e dal rallentamento della crescita globale, destinata, con la stagione dei dazi avviata dagli Stati Uniti, a protrarsi in chiave prospettica.

Ma sarà rammentato anche come l'anno in cui la diffusione delle nuove tecnologie, e in particolare l'intelligenza artificiale, ha provocato cambiamenti senza precedenti che hanno investito imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini. Il Rapporto Milano Produttiva, giunto quest'anno alla sua trentacinquesima edizione, ci racconta questi due aspetti, vale a dire l'andamento della congiuntura economica e il valore dell'innovazione.

Sul primo fronte, i principali indicatori statistici mettono in evidenza le performance della compagine imprenditoriale delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi. Il quadro che ne emerge è nel complesso positivo, confermando la capacità di quest'area vasta di rispondere con tenacia alle turbolenze dei mercati. In linea con l'evoluzione nazionale e internazionale rallenta la crescita del valore aggiunto, mentre il commercio estero, la demografia d'impresa e il lavoro mostrano, nonostante le complessità e le diversità territoriali, segnali più incoraggianti.

Il 2025, che taglia il traguardo del primo quarto di secolo, ci ha fornito lo spunto per osservare le trasformazioni avvenute in questo arco temporale più lungo. Ne deriva l'immagine di un contesto solido, che è cresciuto e si è diversificato molto, diventando più terziarizzato – con uno sviluppo marcato dei servizi avanzati – e più internazionalizzato, grazie a un interscambio commerciale che

viaggia ora su traiettorie decisamente più lunghe. Ma anche più innovativo, come dimostra l'affermarsi dei settori knowledge based e la diffusione di nuove forme di imprenditorialità a elevato tasso tecnologico.

Su questo tema, come descritto nella seconda parte del volume, il nostro territorio può configurarsi come un vero e proprio ecosistema dell'innovazione, fatto di una molteplicità di soggetti privati e pubblici la cui qualità principale è quella di muoversi e di operare in sinergia. Perché la competitività si misura proprio attraverso la capacità di un territorio di aggregare competenze e mezzi, di attrarre capitale umano qualificato e investimenti, di stimolare e coltivare la propensione al nuovo.

La macro-area urbana milanese si candida così, anche attraverso la nascita della Tech Europe Foundation (TEF) – iniziativa sostenuta attivamente dalla nostra Camera di commercio – a diventare un hub dell'innovazione tra i migliori a livello europeo.

In un periodo caratterizzato da eventi climatici estremi, come quello che stiamo attraversando, la spinta all'innovazione deve essere certamente attenta alla tematica ecologica.

Le tecnologie abilitanti, con la loro capacità di trasformare radicalmente i processi produttivi, possono contribuire a ottimizzare l'uso delle risorse, a migliorare l'efficienza e a ridurre gli sprechi, con un impatto positivo sulla tutela dell'ambiente.

Questa consapevolezza è aumentata tra le nostre aziende, molte delle quali stanno ridisegnando i propri modelli di business per rimanere competitive in uno scenario divenuto sempre più attento a pratiche e comportamenti ispirati alla sostenibilità.

È un percorso obbligato per le imprese, che però non sono sole in questo passaggio complesso che richiede investimenti, capacità e impegno. Come noto, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha individuato nella transizione digitale e in quella green due degli assi strategici a cui si ispirano molte delle misure di intervento.

Sono gli stessi due pilastri che guidano in maniera trasversale l'azione del nostro Ente a supporto del tessuto locale, nella convinzione che il raccordo tra innovazione e strategie orientate alla sostenibilità sia la via per una crescita sana, solida e duratura.

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%).¹

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

¹ 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 PIL² (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 PIL³ 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%).

² Istat, *PIL e indebitamento AP – anni 2022-2024*, aggiornamento di marzo 2025.

³ 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 aggiunto⁴ 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 2024:⁵ +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 2025⁶ 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;

⁴ Il valore aggiunto rappresenta una proxy a livello locale del PIL.

⁵ Istat, maggio 2025.

⁶ 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 di euro 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 2025-2026,⁷ 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

⁷ 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%.⁸ 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

⁸ 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 CO₂ 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 approfondimento 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%).

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 pluriscalarì. 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 CO₂ 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.

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

1. Economia globale anno zero Dal libero scambio al neoprotezionismo

IL QUADRO INTERNAZIONALE

L'era di un commercio internazionale sempre più libero ed esteso, fondato su un sistema di regole che gli Stati Uniti hanno contribuito a creare, è finita bruscamente.

Con l'avvento della nuova amministrazione statunitense e l'introduzione di una politica commerciale basata sull'aumento vertiginoso dei dazi sulle importazioni verso gli Stati Uniti, lo scenario economico globale ha subito un nuovo shock che si aggiunge al contesto di tensioni geopolitiche presenti a livello mondiale, determinate dai teatri di guerra in Europa e in Medio Oriente e dalla persistenza di fattori macro-economici quali il rallentamento della domanda e gli squilibri delle dinamiche di crescita tra aree geoeconomiche.

Con l'introduzione dei dazi, la resilienza economica globale subisce un significativo impatto negativo derivante da un rallentamento prospettico delle dinamiche commerciali tra aree geoeconomiche. Se l'obiettivo dichiarato dal nuovo corso politico USA consiste nella riduzione del deficit commerciale verso tutti i partner e nella rivitalizzazione della manifattura riportando nel territorio nazionale le produzioni delocalizzate nel globo, la sua attuazione concreta si

scontra con gli inevitabili riflessi negativi sulla dinamica dei consumi interni – la principale componente del PIL degli Stati Uniti – e sull'aumento del livello dei prezzi e quindi dell'inflazione, ascrivibile ai maggiori costi dei beni importati, e conseguentemente sulla diminuzione dei redditi reali e dell'occupazione. Le prospettive globali sono quindi peggiorate rispetto allo scorso anno, come evidenziato dal Fondo Monetario Internazionale¹ attraverso la revisione delle stime di crescita e dell'inflazione per il biennio 2025-2026, che dovrebbe scendere globalmente al 4,3% nel 2025 e al 3,6% nel 2026, con un ritmo di rientro più rapido per le Economie Avanzate (2,2%), rispetto alle Economie Emergenti e in via di sviluppo (4,6%).

La revisione delle stime FMI si inserisce nel trend discendente osservato nell'ultimo triennio; stime che già nel 2024 evidenziavano un rallentamento della dinamica rispetto al precedente anno: l'output mondiale si è infatti collocato nel 2024 a +3,3% (+3,5% nel 2023).

Se consideriamo il quadro geoeconomico riferito al 2024, possiamo osservare che, nell'ambito della crescita ottenuta dalle Economie Avanzate (+1,8%), si sono manifestate significative differenziazioni tra le dinamiche del PIL dell'Eurozona e del Giappone da un lato e il saggio incrementale registrato dagli Stati Uniti dall'altro.

Il focus di analisi sulle principali Economie Avanzate evidenzia che nel 2024 l'economia dell'Eurozona ha registrato un aumento del PIL (+0,9%) sostenuto solo dai consumi privati (+1%) e pubblici (+2,5%). La fase di debolezza della domanda interna europea ha impattato negativamente sul clima di fiducia delle imprese, determinando una flessione degli investimenti (-1,8%) e delle importazioni (-1,8%), mentre si è osservata una ripresa dell'export (+1,1%).²

Nell'ambito delle principali economie dell'area, la Germania ha chiuso il 2024 in recessione per il secondo anno consecutivo (-0,2%).³ Il sostegno alla dinamica di crescita dell'Eurozona è quindi derivato dalle performance registrate da Spagna (+3,2%), Francia (+1,1%) e Italia (+0,7%), sebbene per il nostro Paese l'aumento della ricchezza prodotta nel 2024 sia stato inferiore alla media dell'area della moneta unica.

Nei confronti del mercato del lavoro, il 2024 ha mostrato una contenuta riduzione del tasso di disoccupazione: 2 decimi di punto in meno rispetto allo scorso anno (6,4%), a fronte di un aumento dello 0,9% degli occupati.

In relazione agli Stati Uniti,⁴ si è osservata una stabilizzazione della dinamica del PIL nel corso del 2024 (+2,8%) a un livello di poco inferiore rispetto a quanto registrato nel 2023 (+2,9%).

¹ FMI, *World Economic Outlook*, aprile 2025.

² Database Eurostat, aprile 2025.

³ *Ibidem*.

⁴ U.S. Department of Commerce – *Bureau of Economic Analysis*.

Al rafforzamento della crescita dei consumi privati rispetto allo scorso anno (+2,8%) – in particolare della componente legata ai servizi (+2,9%), superiore alla crescita afferente ai beni (+2,4%) – è corrisposta una significativa progressione degli investimenti (+3,7%).

Nei confronti dell'internazionalizzazione commerciale, l'interscambio estero statunitense ha registrato una rilevante espansione che si è manifestata attraverso una crescita dell'import di beni e servizi (+5,3%) superiore alla dinamica esportativa (+3,3%).

In relazione al mercato del lavoro, nel 2024 si è osservato un aumento del tasso di disoccupazione che in media d'anno si è collocato al 4%, rispetto ai valori storicamente più bassi registrati nel biennio precedente dall'economia USA (3,6%).⁵

Nell'ambito delle Economie Avanzate, l'appiattimento della crescita conseguita dal Giappone nel 2024 (+0,1%) è da attribuire in parte alle rilevanti difficoltà del settore industriale dell'auto e alla debolezza della domanda interna (+0,2%). Ciò soprattutto per i consumi privati, in regressione rispetto all'anno precedente (-0,1%), ai quali si è associato un andamento degli investimenti poco vivace (+0,6%).

Anche per l'economia nipponica la debolezza della domanda globale si è manifestata attraverso un interscambio commerciale contenuto, dove la dinamica importativa (+1,3%) ha superato l'aumento dell'export (+1%), determinando in ultima analisi un contributo negativo delle esportazioni nette alla formazione del PIL (-0,1%).

Relativamente al mercato del lavoro, la disoccupazione si è mantenuta su livelli storicamente bassi (2,5%), nonostante il significativo cambiamento demografico vissuto dalla società nipponica negli ultimi anni: la popolazione in età lavorativa è diminuita di circa il 13% nel periodo 2000-2019 e la quota di popolazione di età pari o superiore a 65 anni è ora la più alta al mondo (29% nel 2023).

Passando al gruppo dei Paesi Emergenti e in via di sviluppo, la crescita del PIL nel 2024 (+4,3%) è da ascrivere alla dinamica espansiva registrata dalle Economie Emergenti dell'Asia (+5,3%), dove il maggior impatto è dovuto alla crescita registrata dall'India (+6,5%) e dalla Cina (+5%).

Con riferimento alla Cina, la politica fiscale è diventata più espansiva nel 2024, poiché il governo centrale ha iniziato a emettere obbligazioni a lunghissima scadenza, con una durata superiore a dieci anni (pari allo 0,8% del PIL nel 2024) per finanziare progetti prioritari. Inoltre, alcune obbligazioni speciali degli enti locali emesse nel 2023 stanno supportando progetti nel 2024, per un importo pari a circa lo 0,4% del PIL.

⁵ U.S. Department of Labor – *Bureau of Labour Statistics*.

Anche dal lato monetario il governo è intervenuto tagliando i tassi di interesse, tuttavia il mercato immobiliare ha continuato a risentire della carenza di investimenti; il sostegno alla crescita è derivato quindi dall'aumento della domanda interna (+2,8%) e dal contributo delle esportazioni nette (+0,3%).⁶

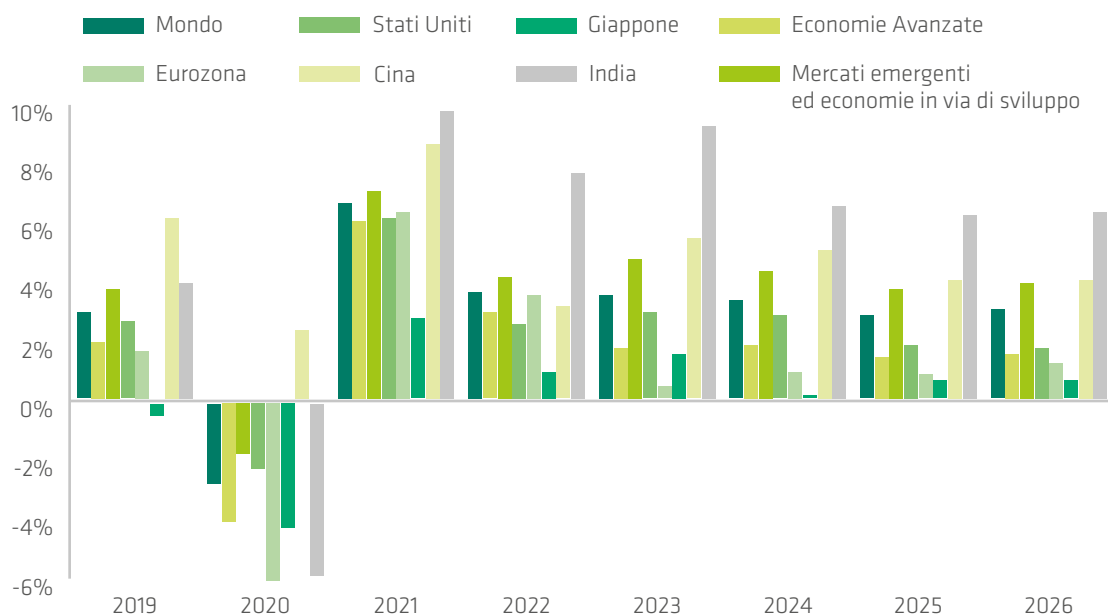


GRAFICO 1 – Prodotto interno lordo per aree geoeconomiche e Paesi
(anni 2019-2026 – variazioni percentuali)

Fonte: FMI, World Economic Outlook, aprile 2025

Passando al quadro di previsione 2025-2026, le prospettive – come già accennato – sono legate all'evoluzione delle politiche tariffarie e dei dazi e, conseguentemente, delle relazioni commerciali tra gli Stati Uniti e il resto del mondo. Le previsioni del Fondo Monetario Internazionale stimano una crescita globale in rallentamento dal +3,3% del 2024 al +2,8% nel 2025, in lieve recupero nel 2026 (+3%).

Il quadro prospettico registra un indebolimento graduale della crescita per le Economie Avanzate. In particolare, l'incremento stimato per il 2025 (+1,4%) subirà il ridimensionamento consistente della dinamica degli Stati Uniti (+1,8%). Secondo le stime FMI l'escalation della guerra dei dazi con le altre economie globali si rifletterà sui consumatori americani attraverso i meccanismi di prezzo della grande distribuzione; l'aumento dei prezzi dei beni importati determinerà, secondo le proiezioni del Fondo Monetario un innalzamento del tasso di inflazione al 3% entro la fine del 2025, con il conseguente rallentamento dei consumi interni, la perdita di slancio dei salari reali e i riflessi sul mercato del lavoro, dove si prevede che il tasso di disoccupazione aumenti al 4,2%.

⁶ OCSE, *Economic Outlook*, dicembre 2024.

Secondo le stime FMI relative all'Eurozona, si osserverà un assestamento della dinamica del PIL nel 2025 (+0,9%) cui contribuirà, secondo le ultime elaborazioni della BCE,⁷ l'aumento della domanda interna (+1,2%), che bilancerà l'apporto negativo delle esportazioni nette (-0,5%) quale risultato di una dinamica delle importazioni (+1,9%) superiore all'andamento stimato dell'export (+0,8%).

Il dettaglio delle proiezioni evidenzia inoltre una ripresa dei consumi (+1,2%) per effetto di una moderazione della dinamica inflazionistica (+2,3%) e di una crescita stimata dei redditi reali (+0,9%). Dal lato delle imprese si osserverà un aumento degli investimenti (+1,2%), che non recupererà in pieno la flessione registrata nel 2024 (-1,7%).

Il mercato del lavoro dell'Eurozona si dimostrerà resiliente sia nel 2025 sia nel 2026, evidenziando per entrambi gli anni un assestamento del tasso di disoccupazione (6,3%) e dell'occupazione (+0,4%).

Nel passaggio al 2026, la crescita stimata delle Economie Avanzate evidenzierà ancora un saggio di incremento contenuto (+1,8%), tuttavia si osserverà un cambiamento sostanziale della dinamica tra l'economia USA – in decelerazione (+1,7%) – e l'Eurozona, dove le previsioni FMI indicano invece una significativa ripresa (+1,2%) trainata dall'uscita della Germania dalla fase recessiva (+0,9%), cui si assoceranno le dinamiche di Francia (+1%), Italia (+0,8%) e Spagna (+1,8%).

In tal senso, le stime elaborate dalla BCE⁸ per l'Eurozona convergono verso una crescita della domanda interna (+1,3%), supportata dalla dinamica dei consumi (+1,2%) e degli investimenti (+1,7%), mentre le esportazioni nette apporteranno un contributo nullo alla formazione del PIL comunitario.

Con riferimento agli Stati Uniti, la decelerazione prevista per il 2026 (+1,7%) è ascrivibile alle conseguenze degli aumenti dei dazi, con impatto diretto sul persistere di un tasso di inflazione ancora superiore all'obiettivo del 2% e con il mantenimento del tasso di disoccupazione stimato al 4,2% per fine 2026.

Relativamente al Giappone, la crescita prevista per il 2026 (+0,6%) sarà sostenuta dalla domanda interna, che rimarrà il *driver* principale (+0,9%), e dalla ripresa della dinamica salariale. In tale contesto si osserverà una crescita degli investimenti (+1%) e una riduzione della dinamica inflazionistica che si porterà al target del +2%.

Nei confronti del gruppo dei Paesi Emergenti e in via di sviluppo, il quadro previsivo registra un rallentamento significativo del PIL per il 2025 (+3,7%), in arretramento di mezzo punto rispetto al 2024. La dinamica stimata per il 2026 evidenzia un recupero parziale della crescita (+3,9%), che si manterrà tuttavia inferiore alla media storica del triennio precedente.

⁷ BCE, *Staff macroeconomic projections*, marzo 2025.

⁸ *Ibidem*.

Nell'ambito delle Economie Emergenti e in via di sviluppo si osserverà una differenziazione significativa della dinamica di crescita in relazione ai Paesi Emergenti dell'Asia, per i quali le stime FMI prospettano una progressione più intensa (+4,5%). Dinamica questa che si riproporrà anche nel 2026 (+4,6%), ma che risulterà inferiore ai tassi registrati negli anni precedenti, essendo gravata in misura rilevante dalla nuova politica USA sui dazi all'import.

L'aumento ratificato dall'amministrazione americana impatterà, infatti, sia direttamente attraverso i rapporti commerciali diretti tra Stati Uniti e ogni singolo Paese dell'area sia indirettamente a livello di commercio intra-area con la Cina – partner principale delle altre economie asiatiche – che, insieme all'Europa, costituiscono gli obiettivi principali del neoprotezionismo statunitense.

In particolare, la dinamica del PIL cinese è stata stimata su saggi incrementali nettamente più ridotti rispetto a quanto registrato negli anni precedenti; le proiezioni FMI indicano, infatti, un incremento simile nel biennio di previsione 2025-2026 (+4%), mentre per l'India – seconda economia per rilevanza delle Economie Emergenti asiatiche – la crescita si assesterà sia nel 2025 (+6,2%) sia nel 2026 (+6,3%) su ritmi di poco inferiori al 2024.

L'ECONOMIA ITALIANA NEL 2024

In un contesto dove l'Eurozona appare la più esposta all'incertezza dello scenario globale e all'introduzione dei dazi all'import da parte degli Stati Uniti, la dinamica di crescita del PIL dell'area si è fermata nel 2024 a +0,9%, in particolare a causa del perdurare – per il secondo anno consecutivo – della recessione in Germania (-0,2%), che si è riflessa attraverso le interconnessioni dell'economia tedesca sui comparti manifatturieri dell'Eurozona e dell'Italia in particolare. Un recente studio della Banca d'Italia⁹ ha stimato infatti che gli shock produttivi tedeschi condizionerebbero per circa un terzo la produzione manifatturiera nazionale.

Il quadro internazionale ed europeo si è pertanto riflesso sulla crescita dell'Italia e sugli indicatori macro-economici, determinando una stabilizzazione della dinamica del PIL nel 2024 (+0,7%) che si è collocata quindi a un livello pari a quello dello scorso anno,¹⁰ ma inferiore alla media dell'Eurozona (tabella 1).

⁹ Banca d'Italia, *Bollettino Economico*, n. 1 (2025). M. Flaccadoro, *The recent weakness in the German manufacturing sector*, in Banca d'Italia «Questioni di economia e finanza», n. 902 (2024).

¹⁰ Istat, *PIL e Indebitamento AP, anni 2022-2024*, «Statistiche Flash» (marzo 2025). Istat, *Produzione industriale, dicembre 2024*, «Statistiche Flash» (febbraio 2025).

TABELLA 1 – Indicatori macro-economici per l'Italia

(anni 2020-2024¹¹ – variazioni percentuali su valori concatenati, anno di riferimento 2015)

Fonte: Istat, PIL e Indebitamento AP, anni 2023-2024, marzo 2025 – Statistiche Flash produzione industriale, dicembre 2024

Indicatori macro-economici	2020	2021	2022	2023	2024
Prodotto interno lordo	-8,9	8,9	4,8	0,7	0,7
Importazioni di beni e servizi FOB ¹²	-12,5	16,0	12,9	-1,6	-0,7
Consumi nazionali	-8,0	4,9	4,1	0,5	0,6
– Spesa delle famiglie residenti	-10,5	5,8	5,3	0,3	0,4
Investimenti fissi lordi	-7,1	21,5	7,4	9,0	0,5
– Costruzioni	-6,2	32,5	9,2	15,5	2,0
– Macchine e attrezzature ¹³	-8,4	15,5	5,7	0,0	-1,8
– Mezzi di trasporto	-22,4	27,4	-6,1	16,1	-6,3
– Prodotti della proprietà intellettuale	-0,4	3,3	10,5	1,9	2,6
Esportazioni di beni e servizi FOB	-13,7	14,1	9,9	0,2	0,4
Produzione industriale ¹⁴	-11,5	12,3	0,3	-2,1	-3,4
Indebitamento netto/PIL (%)	155,0	145,7	138,3	134,6	135,3
Debito/PIL (%)	134,1	154,9	147,1	140,5	137,3

Dal lato dei consumi nazionali (+0,6%) e della spesa delle famiglie (+0,4%), gli aumenti registrati si sono mossi in linea con il trend dell'anno precedente (+0,4%).¹⁵

¹¹ Dati consolidati per il 2022 e provvisori per il 2023 e il 2024, aggiornati a marzo 2025.

¹² FOB (*Free on board*): stabilisce che a carico del venditore siano tutte le spese di trasporto fino al porto d'imbarco, compresi gli eventuali costi per l'imbarco nave.

¹³ Apparecchiature ICT, altri impianti e macchinari, armamenti e risorse biologiche coltivate.

¹⁴ Corretta per i giorni lavorativi, base 2021=100.

¹⁵ Per il biennio 2022-2023 l'Istat – secondo la politica delle revisioni correnti che prevede un ciclo semestrale con diffusione delle stime all'inizio di marzo e alla fine di settembre – ha operato una revisione per l'anno 2022 dei dati relativi al conto economico delle risorse e degli impieghi, pertanto il tasso di crescita del PIL in volume è stato rivisto leggermente al rialzo (da +4,7% a +4,8%), con lievi aggiustamenti nelle componenti, mentre per l'anno 2023 il tasso resta invariato a +0,7%. Per le componenti della domanda finale, sempre per il 2023, le revisioni al ribasso (differenza tra stime di settembre 2024 e marzo 2025) hanno riguardato la spesa delle famiglie (da +0,9% a +0,3%), delle PA (da +1,9% a +0,6%), le esportazioni (da +0,8% a +0,2%) e le importazioni in volume (da -0,4% a -1,6%), mentre è stata modificata al rialzo la revisione della spesa per gli investimenti (+9% rispetto a +8,5%).

La fine delle politiche di bilancio incentrate sugli incentivi alle ristrutturazioni si è riflessa sulla dinamica complessiva degli investimenti (+0,5%), evidenziando quindi un consistente ridimensionamento dei flussi di spesa operati dalle imprese con una crescita circoscritta a 2 miliardi di euro tra il 2023 e il 2024,¹⁶ sui quali grava sia la flessione registrata dai capitoli afferenti ai mezzi di trasporto (-6,3%) e agli strumenti utilizzati nei cicli produttivi (-1,8%) sia il contenuto aumento della componente legata alle costruzioni (+2%).

Con riferimento agli apporti settoriali alla formazione del PIL,¹⁷ possiamo osservare che il sostegno alla dinamica è derivato sia dalle attività rientranti nel perimetro dei servizi (+0,6%) sia dal comparto delle costruzioni (+1,2%), nonostante l'esaurimento delle politiche dei bonus edilizi.

Sulla scia, invece, dell'arretramento dell'industria (-0,1%) – evidenziato anche dalla caduta della produzione industriale (-3,4%) – si è osservata una flessione del contributo delle attività manifatturiere alla formazione del valore aggiunto, perdita quantificabile in oltre 2 miliardi di euro (-0,7%).

Il dettaglio per comparto industriale registra diverse situazioni di sofferenza in alcuni rami di attività rilevanti per la struttura e la formazione del valore aggiunto manifatturiero.

Il contesto settoriale mostra, per il secondo anno consecutivo, una consistente flessione per la filiera del tessile, abbigliamento, pelli e accessori: nonostante la creazione di 26,6 miliardi di euro di valore aggiunto nel 2024, il comparto ha registrato una perdita di oltre 2 miliardi rispetto al precedente anno (-7,2%). La crisi dell'automotive ha invece impattato pesantemente sui mezzi di trasporto, evidenziando una contrazione del valore aggiunto settoriale di 1,8 miliardi di euro nei confronti del 2023 (-7,3%).

Tra i comparti rilevanti per la struttura industriale italiana, si segnalano, inoltre, sia la contrazione registrata dai prodotti in metallo – primo settore per incidenza e dimensione sul valore aggiunto manifatturiero con 43,1 miliardi di euro prodotti nel 2024 e oltre 100 milioni di perdite (-0,3%) – sia gli arretramenti delle industrie della meccanica, secondo ramo di attività con 38,1 miliardi e 250 milioni circa di deficit rispetto all'anno precedente (-0,6%). Consistenti cali si sono, inoltre, verificati sia per i settori della gomma-plastica, in contrazione per 900 milioni (-3,7%), sia per le industrie dell'elettronica e ottica (-2,3%) e dei prodotti in legno, carta, editoria (-2,2%).

¹⁶ Nel 2023 la crescita degli investimenti per oltre 35 miliardi (+9%) poggiava sulla progressione delle voci afferenti alle costruzioni, oltre 16 miliardi di surplus (+15,5%), e ai mezzi di trasporto, aumentati di oltre 6 miliardi tra il 2022 e il 2023 (+16,1%), mentre era nullo l'apporto della voce relativa a macchinari e attrezzature.

¹⁷ Elaborazioni su dati Istat estratti dal *data warehouse* IstatData (<https://esploradati.istat.it> – IstatData / Categorie / Conti nazionali / Conti e aggregati economici nazionali annuali), dati di marzo 2025. Valore aggiunto ai prezzi base (valori concatenati anno di riferimento 2020).

La dinamica industriale ha, tuttavia, mostrato alcune eccezioni rispetto al trend negativo generale. Nel 2024, il comparto dei prodotti alimentari e delle bevande ha continuato a crescere, contribuendo con oltre 1,3 miliardi di euro (+3,9%) alla formazione del valore aggiunto manifatturiero. Consistenti incrementi si sono, inoltre, registrati sia per la chimica (+6,7%) e la farmaceutica (+8,7%) sia per il settore dei prodotti elettrici (+2,4%).

Il valore aggiunto prodotto dal settore dei servizi nel 2024 ha registrato un saldo netto positivo di oltre 8 miliardi di euro rispetto all'anno precedente (+0,6%). Il dettaglio per comparto di attività per il 2024 mostra la rilevanza delle attività immobiliari alla formazione del valore aggiunto del terziario, con un aumento di oltre 6 miliardi di euro su base annua (+2,7%), seguite in valore con 3,5 miliardi dalle attività professionali, scientifiche e tecniche (+1,4%). Tra i settori più rilevanti, modesto è stato invece l'apporto del commercio all'ingrosso e al dettaglio (+0,1%), mentre più significativo quello generato dai servizi consulenziali in ambito informatico e delle comunicazioni (+4,7%) e dai servizi alle imprese (+2,5%).

La crisi industriale ha invece impattato su alcune attività a valle dei processi produttivi e inserite nel perimetro dei servizi; pertanto, si è osservato un apporto negativo sia da parte della filiera dei trasporti e del magazzinaggio (-2%) sia da parte del settore della pubblicità e delle ricerche di mercato (-2,5%).

Nell'ambito del terziario si segnalano, inoltre, i contributi marcatamente negativi alla formazione del PIL da parte della filiera dei servizi di carattere socio-assistenziale: istruzione (-2,1%), sanità (-2,9%), assistenza sociale (-2%), pari a una flessione complessiva di oltre 6 miliardi di euro rispetto al 2023.

Passando al quadro di finanza pubblica, nel 2024 il rapporto tra deficit e PIL si è ridotto significativamente rispetto al precedente anno, collocandosi al 3,4% (7,2% nel 2023),¹⁸ mentre con riferimento allo stock del debito della pubblica amministrazione in rapporto al PIL nazionale, si è osservata una ripresa rispetto allo scorso anno (135,3% contro il 134,6% del 2023).

L'andamento del rapporto tra debito e PIL è inoltre stimato in ulteriore aumento nei prossimi anni, in particolare nel triennio 2024-2026, essendo condizionato dall'impatto sul fabbisogno di cassa delle compensazioni d'imposta legate ai Superbonus edilizi introdotti a partire dal 2020; il rapporto

¹⁸ Banca d'Italia, *Bollettino Economico*, n. 1 (2025). In applicazione della nuova governance dell'Unione Europea, il 9 ottobre 2024 il Parlamento ha approvato il "Piano strutturale di bilancio di medio termine per gli anni 2025-29" che ha aggiornato le stime dei conti pubblici, definendo inoltre un percorso di consolidamento che – secondo le ipotesi macro-economiche e di finanza pubblica del documento – porterebbe il debito pubblico in rapporto al PIL su una traiettoria decrescente nel medio periodo. Inoltre, il Piano condurrebbe l'indebitamento netto stabilmente sotto il 3% a partire dal 2026. Il Governo ha richiesto allo stesso tempo all'Unione Europea l'estensione del periodo di aggiustamento da quattro a sette anni.

debito/PIL, dunque, inizierà un percorso di discesa solo dal 2027, in linea con le nuove regole europee che prevedono che si riduca, in media, di 1 punto percentuale di PIL successivamente all'uscita dalla procedura comunitaria per deficit eccessivi.

LE PROSPETTIVE DELL'ECONOMIA ITALIANA

Lo scenario previsivo per l'Italia si colloca in un contesto globale dove è presente un elevato grado di incertezza dovuto alle politiche protezionistiche statunitensi e ai suoi riflessi sul quadro delle relazioni con Europa e Cina, attraverso l'indebolimento del commercio internazionale e delle prospettive di crescita sia di breve che di medio termine.

Le ultime stime elaborate dagli organismi di previsione sovranazionali (FMI e OCSE), nonché dagli istituti nazionali (Prometeia, Ref e Banca d'Italia) indicano un ridimensionamento della dinamica del PIL nel 2025 rispetto all'anno precedente e una lieve ripresa nel corso del 2026 (tabella 2).

TABELLA 2 – Previsioni a confronto per il PIL dell'Italia

(anni 2025-2026 – variazioni percentuali)

Fonte: Banca d'Italia, Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, 4 aprile 2025; Ref, Congiuntura Ref, 4 aprile 2025; FMI, World Economic Outlook, aprile 2025; Prometeia, Rapporto di previsione, marzo 2025; Ocse, Economic Outlook Interim Report, maggio 2025.

	2025	2026
Fondo Monetario Internazionale (aprile 2025)	0,4	0,8
Banca d'Italia (aprile 2025)	0,6	0,8
Ref (aprile 2025)	0,7	0,4
Prometeia (aprile 2025)	0,6	0,7
OCSE (marzo 2025)	0,7	0,9

L'intervallo delle previsioni dei centri studi nazionali per il 2025 mostra delle discrepanze limitate a un decimo di punto tra la Banca d'Italia e Prometeia da un lato (+0,6%) e Ref ricerche dall'altro (+0,7%), risultando quindi in linea con le stime dell'OCSE (+0,7%).

Decisamente più pessimiste sono invece le previsioni del Fondo Monetario Internazionale, contenute nel *World Economic Outlook*, che stimano una crescita del PIL dello 0,4%.

Nel secondo anno dell'orizzonte di previsione – ossia nel 2026 – il PIL continuerà a crescere, ma con una scala di intensità inferiore al punto percentuale, secondo le stime elaborate sia dagli organismi internazionali sia da centri studi nazionali.

Il dettaglio previsivo mostra una scala incrementale più elevata per l'OCSE (+0,9%), seguita da FMI (+0,8%) e Banca d'Italia (+0,8%).

Più contenute appaiono invece le stime di Prometeia (+0,7%) e di Ref ricerche, che ipotizzano – in particolare – una drastica perdita di slancio della dinamica nel 2026 (+0,4%).

Focalizzandoci sull'analisi delle previsioni per l'Italia nel biennio 2025-2026, la dinamica – secondo le stime Prometeia sintetizzate nella tabella 3 – si baserà su uno scenario di rallentamento dell'attività economica nel 2025 e di lieve ripresa nel 2026.

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

(anni 2025-2026 – variazioni percentuali su valori concatenati, anno di riferimento 2015)

Fonte: Prometeia Brief, Italy in the global economy – Scenari per le economie locali, aprile 2025

Indicatori macro-economici	2025	2026
Prodotto interno lordo	0,6	0,7
Domanda nazionale	0,8	0,8
Consumi delle famiglie	0,7	0,8
Investimenti	0,3	-0,8
di cui		
Macchinari e attrezzature	3,1	4,5
Costruzioni	-2,1	-5,9
Esportazioni di beni e servizi	0,7	1,6
Importazioni di beni e servizi	1,4	2,0
Prezzi al consumo	1,7	1,8
Produzione industriale	0,0	1,3
Debito AP (in % del PIL)	137,4	138,8
Indebitamento netto (in % del PIL)	3,3	2,8

Il ridimensionamento del 2025, ascrivibile come già accennato a un contesto internazionale più sfavorevole e a politiche di bilancio necessariamente meno espansive per il rientro del rapporto tra deficit e PIL, determinerà un aumento del PIL stimato a un +0,7%.

Ciò che consentirà di sostenere il ciclo economico sarà ascrivibile alla domanda nazionale (+0,8%) e ai consumi delle famiglie (+0,7%), che beneficeranno della stabilizzazione dell'inflazione stimata sotto la misura obiettivo dei 2 punti percentuali sia nel 2025 (1,7%) sia nel 2026 (1,8%).

Gli investimenti si espanderebbero in misura contenuta (+0,3%): la dinamica prevista scontrerà infatti l'esaurimento degli incentivi edilizi con le inevitabili ripercussioni sui flussi di investimento nel comparto delle costruzioni (-2,1%). L'investimento in beni strumentali, nonostante l'incertezza generata dal maggiore protezionismo, beneficerà dello stimolo derivante dagli incentivi governativi sotto forma di credito di imposta connessi con il Piano Transizione 4.0 e 5.0,¹⁹ determinando nel 2025 un saggio incrementale positivo (+3,1%). Le esportazioni risentiranno in misura significativa degli effetti dell'aumento dei dazi da parte degli Stati Uniti, crescendo in misura limitata nell'anno in corso (+0,7%). Anche i volumi dell'import rifletteranno il mutato scenario commerciale internazionale, registrando una dinamica contenuta (+1,4%). Nel secondo anno dell'orizzonte di previsione, ossia nel 2026, secondo le stime Prometeia la dinamica del PIL evidenzierà una ripresa modesta (+0,7%) sostenuta dalla domanda nazionale e dai consumi delle famiglie (+0,8% per entrambi).

Dal lato degli investimenti, i flussi complessivi registreranno una fase di riduzione complessiva (-0,8%), che tuttavia sottende a una significativa divergenza tra i settori di spesa: alla flessione della voce attinente alle costruzioni (-5,9%), si contrapporrà una ripresa sostenuta degli investimenti in macchinari e attrezzature (+4,5%), supportata anche dal recupero dei volumi produttivi (+1,3%).

Il miglioramento del contesto produttivo troverà ulteriore riscontro nella ripresa delle dinamiche commerciali: le previsioni indicano, infatti, per il 2026 un aumento sia dell'export (+1,6%) sia dell'import di beni e servizi (+2%).

Relativamente al quadro di finanza pubblica, le linee programmatiche proseguiranno nel rientro del rapporto tra disavanzo e PIL: 3,3% nel 2025 e 2,8% entro la fine del 2026, mentre il rapporto tra debito e PIL, per il raggiungimento a maturazione dei crediti di imposta legati alle politiche dei bonus per ristrutturazione, evidenzierà un progressivo ampliamento nel biennio di previsione (da 137,4% a 138,8%).

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

La limitata dinamica di crescita dell'economia italiana nel 2024 è stata condizionata – come già analizzato – dallo sfavorevole contesto internazionale (Eurozona *in primis*, con la recessione tedesca al suo secondo anno) e si è

¹⁹ Il "Piano Transizione 5.0", in complementarità con il "Piano Transizione 4.0", si inserisce nell'ambito della strategia finalizzata a sostenere il processo di trasformazione digitale ed energetica delle imprese con una dotazione di 12,7 miliardi di euro per il biennio 2024-2025.

riflessa a sua volta sulle economie locali, seppure con gradienti di intensità differente. Da tale dinamica non sono esclusi i territori più vivaci come l'area vasta formata dalle province di Milano, Monza Brianza e Lodi, per la quale si analizzeranno gli andamenti generali e settoriali per l'anno 2024 e per il biennio di previsione 2025-2026 (grafico 2).

Coerentemente all'andamento del PIL in Italia nel 2024 (+0,7%), anche l'area di Milano, Monza Brianza e Lodi – secondo le stime elaborate su dati Prometeia – ha espresso un aumento contenuto del valore aggiunto (+0,7%),²⁰ corrispondente a un surplus annuale di 1,5 miliardi di euro e leggermente inferiore alla crescita registrata dal PIL in Lombardia (+0,8%).

In relazione alle stime dettagliate sulla dinamica del valore aggiunto per il 2024, possiamo osservare che il saggio incrementale registrato dai servizi (+0,8%) ha contribuito in misura determinante allo sviluppo della crescita dell'economia locale, che mantiene un +0,7% nonostante le rilevanti flessioni registrate dall'agricoltura (-7,9%) e dalle costruzioni (-1,3%) e il modesto apporto da parte dell'industria (+0,3%).

Riguardo l'internazionalizzazione commerciale (grafico 2), la performance dell'interscambio estero del 2024 a valori reali, ossia al netto della componente inflazionistica, ha registrato un aumento sia delle esportazioni (+2,4%) sia delle importazioni (+2,7%).

Passando all'analisi delle prospettive dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi per il biennio 2025-2026, nell'orizzonte di previsione si osserva una limitata ripresa delle dinamiche degli indicatori macro-economici con scale di intensità differenti tra i territori, come vedremo successivamente.

²⁰Secondo la definizione di contabilità nazionale derivante dal Sistema Europeo dei Conti (SEC 2010), il valore aggiunto corrisponde al saldo tra il valore della produzione di beni e servizi conseguito dalle singole branche produttive e il valore dei beni e servizi intermedi consumati dalle stesse (materie prime e ausiliarie impiegate e servizi forniti da altre unità produttive), in cui la produzione può essere valutata – come nel nostro caso – a prezzi base, cioè al netto delle imposte sui prodotti e al lordo dei contributi ai prodotti, oppure a prezzi di mercato o al costo dei fattori.

In ambito territoriale, in particolare a livello provinciale, il valore aggiunto calcolato a prezzi base costituisce la misura della ricchezza complessivamente prodotta dall'area considerata, non potendosi determinare un aggregato di contabilità nazionale che incorpori le imposte sui prodotti (IVA e imposte sulle importazioni), che invece sono considerate nel calcolo del prodotto interno lordo a prezzi di mercato, così come definito dal sistema europeo dei conti.

Il prodotto interno lordo ai prezzi di mercato è il risultato finale della produzione delle unità residenti e corrisponde a quella totale di beni e servizi dell'economia, diminuita dei consumi intermedi e aumentata dell'IVA e delle imposte indirette sulle importazioni. Può essere calcolato come somma dei valori aggiunti a prezzi base delle varie branche di attività economica, aumentata delle imposte sui prodotti (IVA e imposte sulle importazioni) e al netto dei contributi ai prodotti.

Il quadro di dettaglio stima, pertanto, per il 2025 un moderato aumento del valore aggiunto prodotto (+0,8%), di poco superiore alle previsioni elaborate da Prometeia per il PIL nazionale (+0,6%).

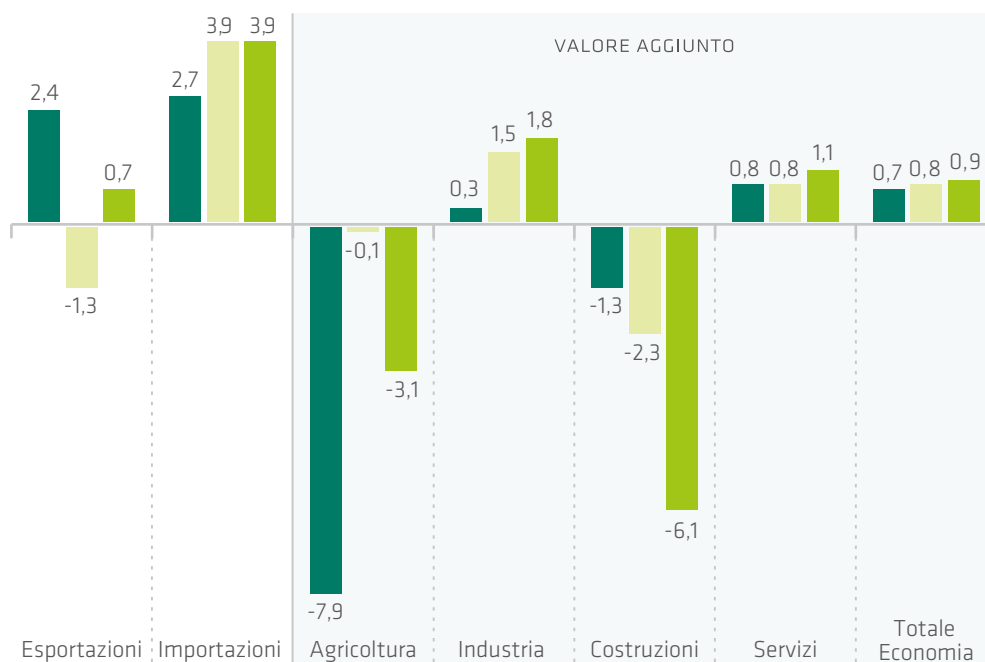


GRAFICO 2 – Indicatori macro-economici dell'area allargata di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anni 2024-2026 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

■ 2024
■ 2025
■ 2026

Nel dettaglio, le stime per settore relative al 2025 indicano un'accelerazione della dinamica negativa per le costruzioni (-2,3%) e il persistere delle difficoltà per l'agricoltura (-0,1%), che sarà tuttavia compensata sia dalla crescita stimata per l'industria (+1,5%) sia dall'aumento ottenuto dai servizi (+0,8%), portando a un incremento positivo per l'intera area vasta, previsto anche per il 2026, ma a un ritmo inferiore al punto percentuale (+0,9%).

Il quadro analitico degli apporti settoriali alla formazione del valore aggiunto dell'area vasta conferma per il 2026 il trend osservato nell'anno precedente: un'ulteriore flessione dei contributi generati dalle costruzioni (-6,1%) e dall'agricoltura (-3,1%), mentre continuerà a crescere l'apporto alla formazione del valore aggiunto da parte di industria (+1,8%) e servizi (+1,1%).

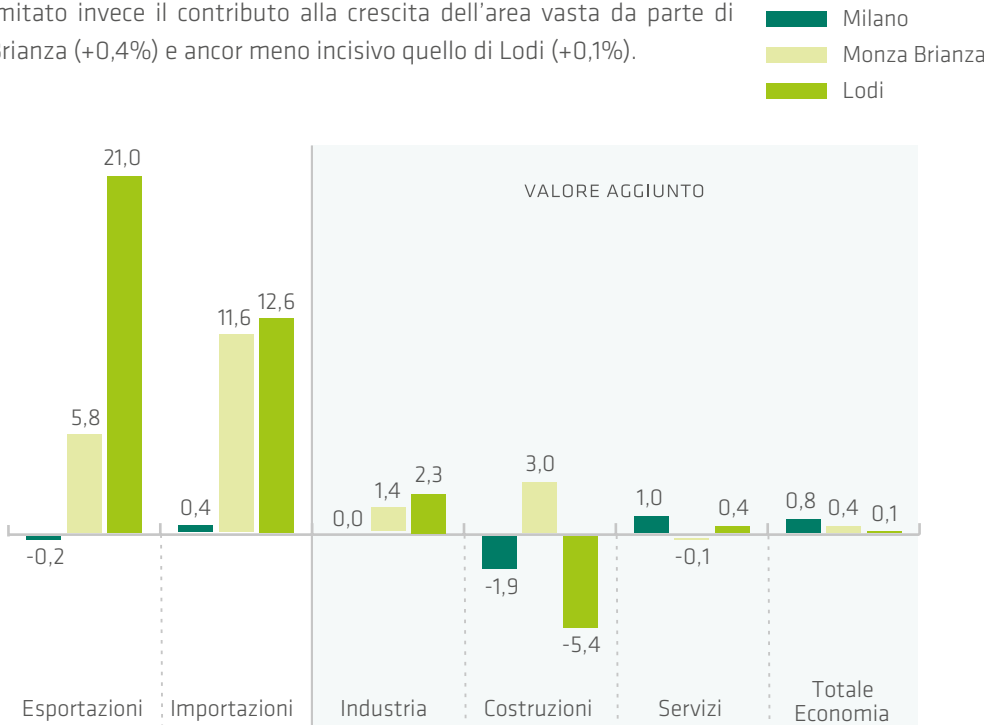
Dal lato dell'interscambio estero, le stime a valori reali mostrano per il 2025 una contrazione della dinamica nei confronti dell'export (-1,3%) e un incremento rilevante dal lato delle importazioni (+3,9%), mentre nel 2026 ci si attende un valore positivo sia per i flussi in uscita sia per quelli in entrata, sebbene con significative divergenze di intensità tra l'andamento dell'export (+0,7%) e quello dell'import (+3,9%).

Passando all'analisi puntuale del valore aggiunto declinata sui territori e riferita all'anno 2024, le previsioni basate sui dati Prometeia mostrano un'ampia differenziazione del gradiente di crescita tra le province incluse nel perimetro dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi (grafico 3).

Nel 2024, la città metropolitana di Milano ha contribuito con 187,8 miliardi di euro al valore aggiunto dei tre territori aggregati, stimato in 220,7 miliardi di euro. La dinamica di crescita della città metropolitana milanese (+0,8%) è stata favorita dal settore dei servizi (+1%), comparto che incide per circa l'84% sulla formazione della ricchezza del territorio, bilanciando la stagnazione dell'industria e la flessione registrata dal settore delle costruzioni (-1,9%). Molto limitato invece il contributo alla crescita dell'area vasta da parte di Monza Brianza (+0,4%) e ancor meno incisivo quello di Lodi (+0,1%).

GRAFICO 3 – Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anno 2024 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025



Per la provincia di Monza Brianza, il quadro di dettaglio delle stime settoriali alla formazione del valore aggiunto per il 2024 registra un apporto negativo da parte dei servizi (-0,1%), che contribuisce a limitare in misura rilevante la dinamica del valore aggiunto locale (+0,4%).

La performance migliore stimata è ascrivibile invece al settore delle costruzioni che, contrariamente a quanto osservato negli altri territori, ottiene in Brianza un saggio di incremento significativamente positivo (+3%), cui si associa quello del settore industriale (+1,4%).

Se consideriamo la provincia di Lodi, la dinamica molto contenuta del valore aggiunto per l'anno 2024 (+0,1%) è stata influenzata dalle significative divergenze degli andamenti settoriali alla sua formazione.

In particolare, il saggio incrementale decisamente elevato acquisito dall'industria (+2,3%) ha contribuito a sostenere la dinamica economica locale e a compensare sia il limitato aumento conseguito dai servizi (+0,4%) sia la sostenuta flessione registrata dalle costruzioni (-5,4%), peraltro la più consistente dell'area aggregata.

Dal lato dell'internazionalizzazione commerciale, il quadro di dettaglio per l'anno 2024, declinato in ambito provinciale e misurato a valori costanti, palesa per la città metropolitana di Milano una contrazione delle esportazioni (-0,2%) e un aumento contenuto dell'import (+0,4%).

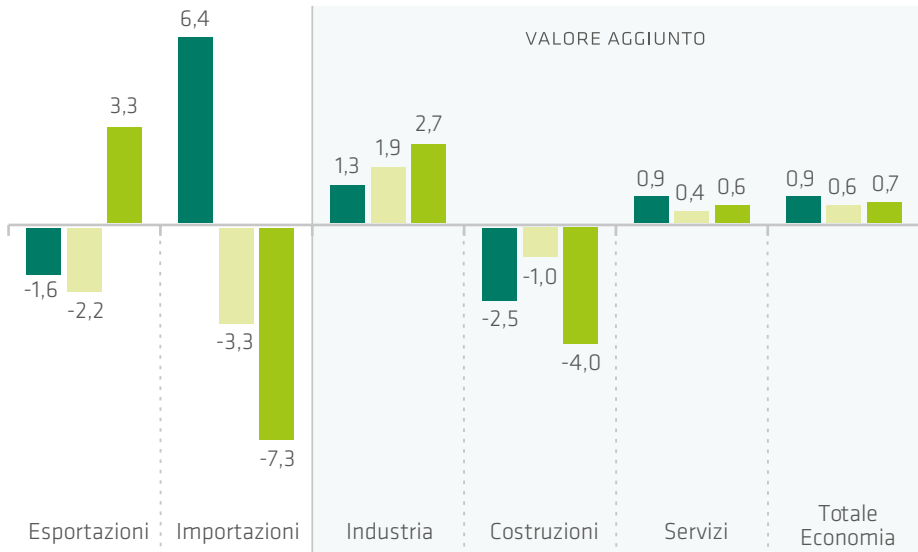
La ripresa dell'interscambio estero si è manifestata invece in misura più incisiva per la Brianza e ancor più per il Lodigiano.

Nel dettaglio, l'export sale del 5,8% nell'area brianzola e si espande fino al +21% in provincia di Lodi. Tale dinamica di crescita, con scale di intensità differenti, si replica anche per le importazioni di entrambi i territori: Monza Brianza (+11,6%); Lodi (+12,6%).

Nei confronti dell'orizzonte di previsione 2025-2026, il focus di analisi continua a evidenziare una divaricazione tra i saggi di crescita della città metropolitana di Milano rispetto alle province di Monza Brianza e di Lodi (grafici 4 e 5). Le stime puntuali a livello territoriale indicano per il 2025 (grafico 4) un aumento del valore aggiunto della città metropolitana di Milano (+0,9%) di poco superiore a quello dell'area vasta (+0,8%), ma più elevato rispetto alla crescita prevista per i territori della Brianza (+0,6%) e del Lodigiano (+0,7%). L'approfondimento settoriale mostra dinamiche territoriali ampiamente differenziate in relazione al contributo dei settori: molto rilevante l'apporto dei servizi alla formazione del valore aggiunto per l'area metropolitana milanese (+0,9%) e per il Lodigiano (+0,6%), ma più contenuto nella provincia di Monza Brianza (+0,4%).

Per l'industria si stima una dinamica incrementale diffusa: il saggio di crescita più consistente è previsto per la provincia di Lodi (+2,7%), seguita dal territorio di Monza Brianza (+1,9%) e dalla città metropolitana di Milano (+1,3%). Con riferimento alle costruzioni, le stime tracciano invece una dinamica di flessione generalizzata nei territori: Milano (-2,5%), Monza Brianza (-1%), Lodi (-4%).

Passando al quadro dell'interscambio estero, la dinamica per il 2025 registrerà per l'export una consistente divaricazione tra gli andamenti ipotizzati per la provincia di Lodi (+3,3%) e quelli per i territori del Milanese e della Brianza, entrambi in consistente arretramento (rispettivamente -1,6% e -2,2%). Dal lato dell'import si osserverà invece una ripresa per la città metropolitana (+6,4%) e significative flessioni sia per la provincia di Lodi (-7,3%) sia per il territorio brianzolo (-3,3%).



Nel passaggio al 2026 (grafico 5), le dinamiche previste mostrano il mantenimento del saggio incrementale per la città metropolitana di Milano (+0,9%) e in misura più limitata per i territori di Monza Brianza e di Lodi (+0,7%).

In relazione al quadro previsivo dei contributi settoriali alla formazione del valore aggiunto, si osserverà una nuova fase espansiva per l'industria con tassi sostenuti nei tre territori inseriti nell'area vasta. L'incremento stimato si paleserà tuttavia più consistente per la provincia di Lodi (+2,5%) rispetto a Monza Brianza (+1,9%) e all'area metropolitana milanese (+1,7%).

Nei confronti dei servizi, le previsioni per il 2026 sono posizionate verso un rafforzamento diffuso della dinamica di crescita seppure con gradienti di intensità differente tra le province. Il dettaglio evidenzia quindi un incremento più sostenuto per la città metropolitana di Milano (+1,1%) rispetto a quanto stimato per i comparti del terziario delle province di Monza Brianza (+0,9%) e di Lodi (+0,9%). Il dettaglio settoriale e territoriale conferma per il secondo anno di previsione il trend negativo delle costruzioni, come conseguenza del definitivo esaurirsi delle politiche fiscali per il comparto edilizio. La dinamica registrerà quindi rilevanti flessioni per tutti i territori: Milano (-6,1%), Monza Brianza (-5,6%) e Lodi (-6,6%).

In relazione all'interscambio estero, le dinamiche stimate per il 2026 a valori reali, ossia depurate dalla componente inflazionistica, indicano un rafforzamento dell'export per la città metropolitana di Milano (+1,3%) – il fulcro esportativo dell'area vasta – che non sarà tuttavia supportato dalla provincia di Monza Brianza stimata invece in arretramento (-2,2%), mentre continuerà la crescita per il Lodigiano (+2%).

GRAFICO 4 – Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anno 2025 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

Milano
Monza Brianza
Lodi

Dal lato delle importazioni, le previsioni convergono verso un incremento dei flussi commerciali in entrata attraverso la piattaforma logistica milanese (+5,5%), che compenserà gli arretramenti ipotizzati per l'area brianzola (-1,6%) e la provincia di Lodi (-4,6%).

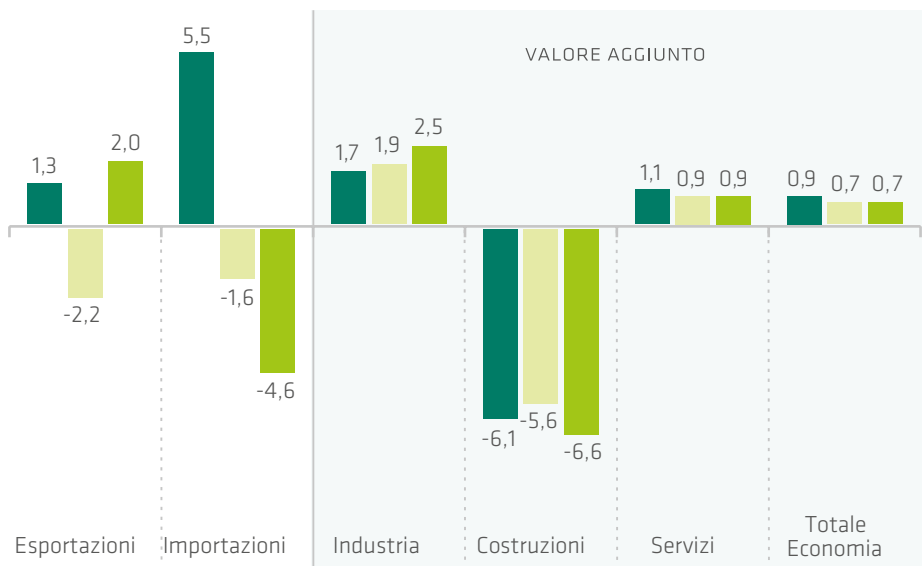


GRAFICO 5 – Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anno 2026 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

- Milano
- Monza Brianza
- Lodi

LA DINAMICA DEI SETTORI DELL'AREA DI MILANO, MONZA BRIANZA E LODI NEL 2024

Le indagini congiunturali 2024 relative a industria, artigianato, commercio e servizi effettuate nell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi hanno registrato segnali discordanti sia tra territori sia tra settori (grafico 6).

L'analisi incrociata tra dimensione territoriale e settoriale evidenzia in primo luogo il migliore posizionamento della città metropolitana milanese rispetto alla Brianza, al Lodigiano e alla Lombardia. In secondo luogo, il focus di analisi settoriale registra una progressione per il fatturato del terziario, supportata dall'onda lunga dalla dinamica dei prezzi che, seppure in rallentamento, ne ha stimolato la crescita nominale nell'ultimo biennio, soprattutto nell'ambito dei servizi, mentre per il commercio emerge un incremento più contenuto del volume d'affari.

Se consideriamo invece le attività manifatturiere, nel 2024 sia l'industria sia l'artigianato hanno mostrato – in tutti e tre i territori – segnali di arretramento e dinamiche differenziate, che si sono manifestate soprattutto in Brianza e nel Lodigiano. In particolare, per l'artigianato manifatturiero si sono registrate criticità che hanno interessato trasversalmente i territori, mettendo

in luce la fragilità del settore per la sua esposizione alle oscillazioni della domanda interna, dinamica che si è manifestata in misura più intensa per il comprensorio lodigiano.

Il dettaglio territoriale della dinamica dei settori mostra per la città metropolitana di Milano una sensibile accelerazione del fatturato per il terziario sia nella componente dei servizi sia per il commercio ed evidenzia una delle performance più elevate dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi, nonché migliore di quella ottenuta a livello regionale.

Nell'ambito delle attività manifatturiere – e sempre con riferimento all'area milanese – l'incremento produttivo ha interessato in misura maggiore il comparto artigiano rispetto all'industria: per entrambi i settori infatti i risultati sono migliori rispetto a quanto registrato in Lombardia.

Passando al focus di analisi sulla provincia di Monza Brianza, la dinamica settoriale registra un andamento a due velocità nell'ambito del terziario e delle attività manifatturiere, dove si sono manifestati segnali discordanti. Se nel 2024 il territorio della Brianza ha percorso un sentiero di crescita per il fatturato del comparto dei servizi, lo stesso non è accaduto per il commercio, in palese difficoltà rispetto al precedente anno. Altrettanto divergenti gli andamenti di manifattura e artigianato: la prima registra un arretramento dei volumi prodotti, il secondo un aumento.

Relativamente alla provincia di Lodi, nel 2024 la produzione industriale è cresciuta: la performance del settore è, infatti, la più elevata tra quelle ottenute all'interno dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi; dinamica che purtroppo non ha trovato conferma per il comparto artigiano, risultato in rilevante difficoltà rispetto allo scorso anno.

Trend positivi si sono registrati invece nell'ambito del terziario, in particolare per i servizi, mentre si è osservato un incremento meno intenso del fatturato per il commercio al dettaglio.

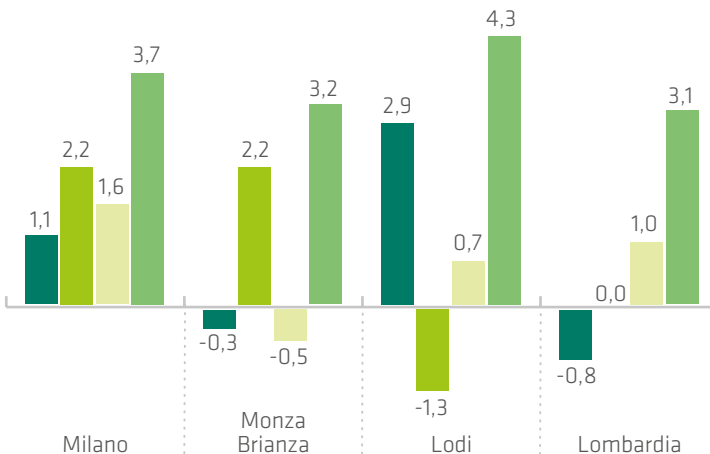


GRAFICO 6 – Produzione industriale del settore manifatturiero e del comparto artigiano, fatturato del commercio al dettaglio e dei servizi per area geografica
(anno 2024 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

L'industria manifatturiera

Nonostante la performance negativa che ha purtroppo caratterizzato la manifattura nazionale e lombarda nel 2024, l'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi ha mostrato invece una certa resilienza che – con differenti scale di intensità – ha interessato i nostri territori sia in relazione alla produzione industriale sia nei confronti del fatturato e degli ordini (grafico 7).

Riguardo la dinamica produttiva, il 2024 ha registrato una crescita che ha interessato la provincia di Lodi (+2,9%) e la città metropolitana di Milano (+1,1%), ma non la provincia di Monza Brianza, che mostra invece un lieve arretramento rispetto all'anno precedente (-0,3%).

Le dinamiche delle manifatture territoriali evidenziano un quadro produttivo complessivamente migliore di quello lombardo, dove prosegue l'arretramento avviato nel 2023: in regione si notano infatti la contrazione dei volumi prodotti (-0,8%) e il calo del fatturato (-0,3%), ai quali si associa la debolezza degli ordini (+0,2%).

Passando all'analisi del fatturato, la manifattura dell'area vasta ha evidenziato un incremento diffuso nei territori, superiore per intensità ai volumi generati dalla produzione industriale per le manifatture lodigiana e brianzola e allineata alla dinamica produttiva per la città metropolitana di Milano. Nel dettaglio, spicca in particolare il robusto incremento per la provincia di Lodi (+5,1%), superiore a quanto ottenuto dalla Brianza (+1,5%) e dall'area milanese (+1%).

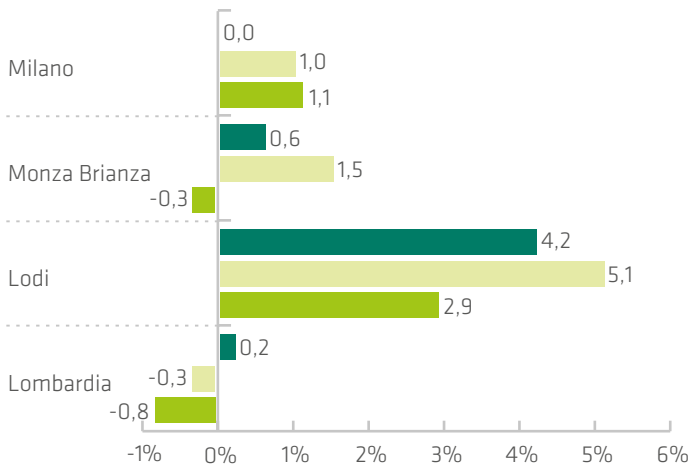
Per gli ordini, il quadro complessivo è più sfaccettato e mostra un incremento contenuto per la manifattura brianzola (+0,6%), stagnante per l'area milanese e in crescita per l'industria lodigiana (+4,2%).

GRAFICO 7 – Industria manifatturiera: produzione industriale, fatturato e ordini per area geografica

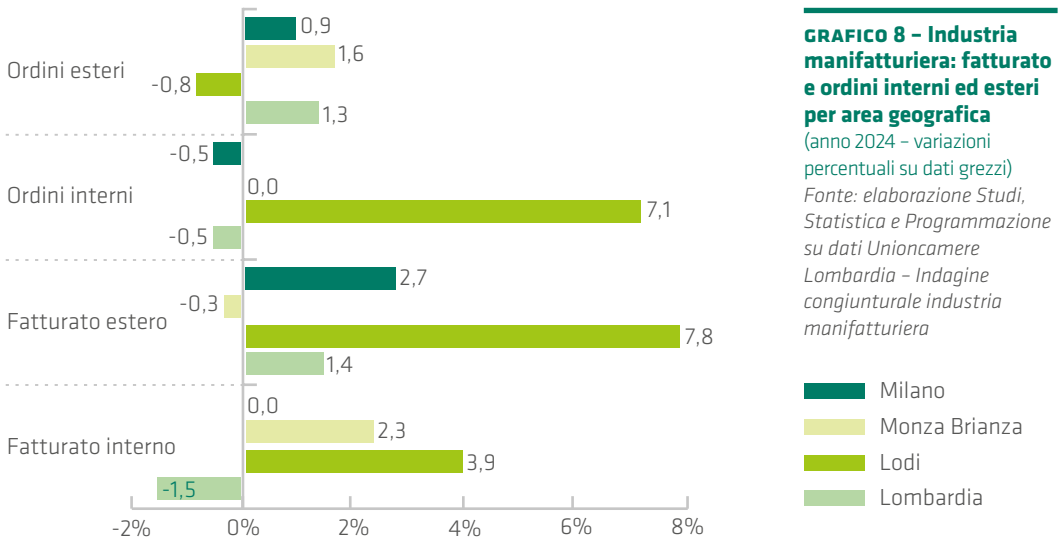
(anno 2024 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

- Ordini totali
- Fatturato totale
- Produzione industriale



Per quanto concerne l'analisi degli indicatori afferenti al fatturato e al portafoglio ordini, a livello territoriale emerge un quadro articolato sia nei confronti del canale estero sia del mercato interno (grafico 8).



In particolare, osserviamo che per la manifattura milanese la tenuta del fatturato e degli ordini è da ascrivere al mercato estero, che si rivela importante anche per l'industria brianzola dal lato degli ordini, mentre per la provincia di Lodi è sul piano del mercato interno che si registrano segnali di crescita, sia per il fatturato sia per gli ordini.

Nell'ambito dell'area aggregata, le criticità maggiori emergono nei confronti del portafoglio ordini interno, dove al trend espansivo dell'industria lodigiana (+7,1%) si contrappongono l'arretramento registrato dall'area metropolitana milanese (-0,5%) e la stagnazione delle commesse interne acquisite dalla manifattura brianzola, entrambe in linea con il contesto di difficoltà della manifattura lombarda, che mostra un calo dello 0,5%.

Relativamente alla dinamica espressa dagli ordini provenienti dal mercato estero, si nota un trend incrementale per la manifattura brianzola (+1,6%) di poco superiore a quanto ottenuto dall'industria lombarda (+1,3%), seguito a distanza dalla città metropolitana di Milano (+0,9%), che evidenzia una performance più contenuta. Segno opposto per la manifattura lodigiana, in evidente affanno sul fronte degli ordini acquisiti dall'estero, che arretrano di quasi un punto rispetto al precedente anno (-0,8%).

Nei confronti del fatturato, si è osservata una crescita della componente estera per la manifattura milanese (+2,7%) e per quella lodigiana (+7,8%),

entrambe superiori a quanto ottenuto dall'industria in Lombardia (+1,4%), mentre si è riscontrato un lieve arretramento in provincia di Monza Brianza (-0,3%). Diverso l'andamento della componente interna, dove si è osservato un saggio di crescita significativamente elevato per le province di Monza Brianza (+2,3%) e di Lodi (+3,9%), contrapposto alla stagnazione dell'industria milanese e alla flessione registrata in Lombardia (-1,5%).

L'analisi degli indicatori congiunturali afferenti all'artigianato declinata su scala territoriale (grafico 9) mostra per il 2024 alcune debolezze che – a eccezione della dinamica positiva ottenuta dalla produzione industriale di Milano e della Brianza – appare in affanno sia in relazione agli ordini sia nei confronti del fatturato, seppure in misura minore e con la sola eccezione della Brianza.

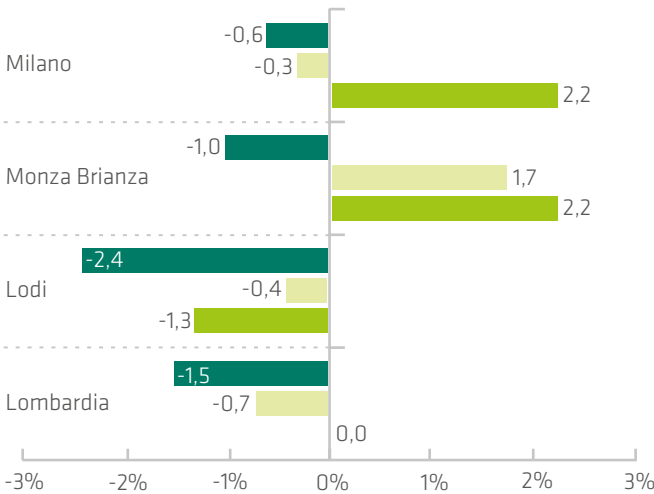
Come già accennato, le criticità maggiori si sono manifestate per l'artigianato della provincia di Lodi, dove si è osservata una flessione della produzione industriale (-1,3%), cui si sono associate la contrazione del fatturato (-0,4%) e la caduta del portafoglio ordini (-2,4%), che si innestano in un quadro regionale di stagnazione dei livelli produttivi e di arretramento sia dei ricavi (-0,7%) sia delle commesse acquisite dai mercati (-1,5%).

Criticità si sono manifestate anche per i sistemi manifatturieri artigiani della città metropolitana di Milano e della provincia di Monza Brianza. Il quadro di dettaglio mostra per Milano un arretramento sia del fatturato (-0,3%) sia degli ordini (-0,6%), nonostante un aumento della produzione industriale (+2,2%). In relazione alla provincia di Monza Brianza, il comparto artigiano ha subito un consistente calo del portafoglio ordini rispetto allo scorso anno (-1%), pur registrando sul piano produttivo e del fatturato una consistente progressione di entrambi i valori (+2,2% e +1,7%).

GRAFICO 9 – Artigianato manifatturiero: produzione industriale, fatturato e ordini per area geografica

(anno 2024 – variazioni percentuali su dati grezzi)
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Unioncamere Lombardia – Indagine congiunturale artigianato manifatturiero

Ordini totali
Fatturato totale
Produzione industriale



Il commercio al dettaglio

Il contesto nazionale del commercio al dettaglio ha registrato nel 2024 un marcato rallentamento della dinamica dei prezzi al consumo (+1%),²¹ che ha riportato l'inflazione ai valori *ante* 2020.

Sebbene la dinamica annuale sia in decelerazione, il livello di inflazione cumulata dal 2021 al 2024 ha prodotto un incremento del 15,4%, che ha impattato ampiamente sul potere d'acquisto delle famiglie e quindi sulle vendite del commercio al dettaglio. Tra il 2021 e il 2024 dunque sono arretrate in misura consistente le vendite in termini di volumi (-3%), a fronte però di un significativo incremento nominale del fatturato (+8,6%), che ha favorito in misura massiccia la grande distribuzione (+13,6%), a discapito degli esercizi del commercio di vicinato (+3,6%). Se guardiamo al solo 2024 ritroviamo la stessa forbice: si contraggono i volumi venduti (-0,6%) e aumenta il fatturato (+0,8%).²² A livello locale, il 2024 mostra una divergenza dei saggi di crescita registrati nei nostri territori, determinata da 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, dove il volume d'affari è in contrazione dello 0,5% (grafico 6).

La rilevanza del trend espresso dall'area metropolitana milanese emerge anche nei confronti del commercio al dettaglio della Lombardia, che ha registrato una crescita del fatturato inferiore a quella della città metropolitana (rispettivamente +1% e +1,6%).

L'analisi del commercio al dettaglio dell'area milanese per classi dimensionali e settori (grafico 10)²³ evidenzia il *venir meno* – nel 2024 – della classica bipartizione di performance tra il segmento della micro e piccola impresa da un lato e le classi dimensionali di media e grande dimensione dall'altro, in cui gli esercizi di vicinato risultavano in affanno rispetto alle performance ottenute dalle imprese di dimensione maggiore.

Nello specifico dell'analisi emerge, infatti, un incremento del volume d'affari sia per le unità del commercio da 3 a 9 addetti (+1,4%) sia per le imprese

²¹ Il valore si riferisce all'indice NIC (indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività), che viene utilizzato come misura dell'inflazione per l'intero sistema economico e considera i consumi finali individuali della popolazione totale presente sul territorio nazionale. Serie storiche complete sono disponibili sul *data warehouse* IstatData (<https://esploradati.istat.it> – IstatData / Categorie / Prezzi / Prezzi al consumo per l'intera collettività).

²² Elaborazioni su dati Istat estratti dal *data warehouse* IstatData (<https://esploradati.istat.it> – IstatData / Categorie / Servizi / Indice delle vendite del commercio al dettaglio (base 2021=100)).

²³ L'analisi per settori e classi dimensionali può essere approfondita solo per la città metropolitana di Milano, in quanto l'ampiezza del campione nella rilevazione congiunturale di Unioncamere Lombardia non consente un focus specifico per le province di Monza Brianza e di Lodi.

da 10 a 49 (+2,2%). Per entrambe le tipologie dimensionali, la dinamica locale mostra un incremento del fatturato maggiore rispetto alle analoghe classi dimensionali presenti in Lombardia, per le quali si osserva una stagnazione del volume d'affari per le micro-imprese e un aumento limitato per le unità da 10 a 49 addetti (+1,4%).

In relazione al segmento delle medie e grandi imprese del commercio al dettaglio, nel 2024 la tipologia compresa tra 50 e 199 addetti ha registrato il saggio di crescita più contenuto nel confronto tra le performance prodotte per classi dimensionali.

In particolare, per la città metropolitana di Milano, l'aumento registrato (+0,7%) è inferiore sia alla media del settore (+1,6%) sia all'analogha tipologia presente nel territorio regionale (+1%), mettendo quindi in luce una fase di difficoltà per le unità di media dimensione.

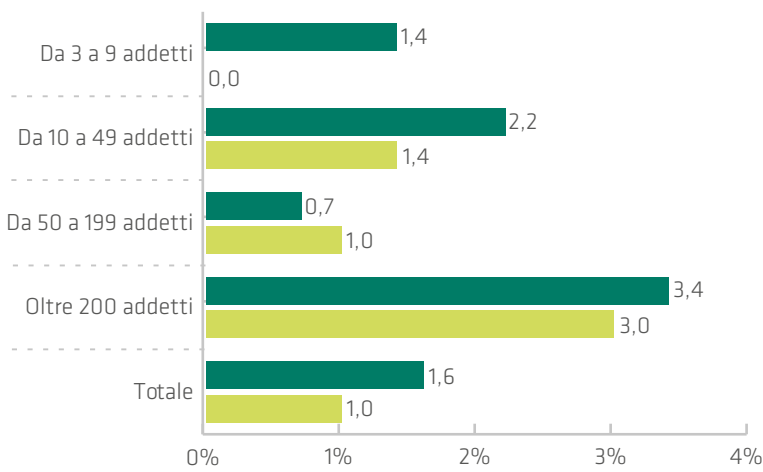
La diversificazione più rilevante delle progressioni di crescita tra la città metropolitana di Milano e la Lombardia è invece riscontrabile per le imprese oltre i 200 addetti, per le quali l'area metropolitana milanese registra un incremento del fatturato più consistente (+3,4%) rispetto alla dinamica espressa dalle medesime tipologie dimensionali del commercio presenti nel territorio della Lombardia (+3%).

GRAFICO 10 – Commercio al dettaglio: fatturato per classe dimensionale in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2024 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

■ Milano
■ Lombardia



In relazione all'analisi dei settori di attività in cui si articola il commercio milanese, possiamo osservare che nel 2024 (grafico 11), la dinamica di crescita del fatturato è stata sostenuta dalla progressione registrata dal segmento non alimentare del commercio al dettaglio, settore che incide per circa due terzi sulla performance complessiva.

L'analisi settoriale mostra che gli esercizi commerciali del segmento non alimentare della città metropolitana hanno registrato un consistente aumento del fatturato (+2%), dinamica migliore di quella espressa dalle analoghe tipologie presenti in Lombardia (+0,6%). A tale crescita si è associata la progressione del volume d'affari del commercio alimentare (+4,7%), superiore a quella evidenziata dalle imprese localizzate nel territorio lombardo (+1,4%). Se spostiamo il focus di analisi al comparto despecializzato, il 2024 è stato archiviato dalle imprese dell'area milanese con un modesto aumento dei margini di fatturato (+0,7%) che sottolinea, quindi, una maggiore criticità per questo comparto a livello locale rispetto al contesto regionale (+1,5%).

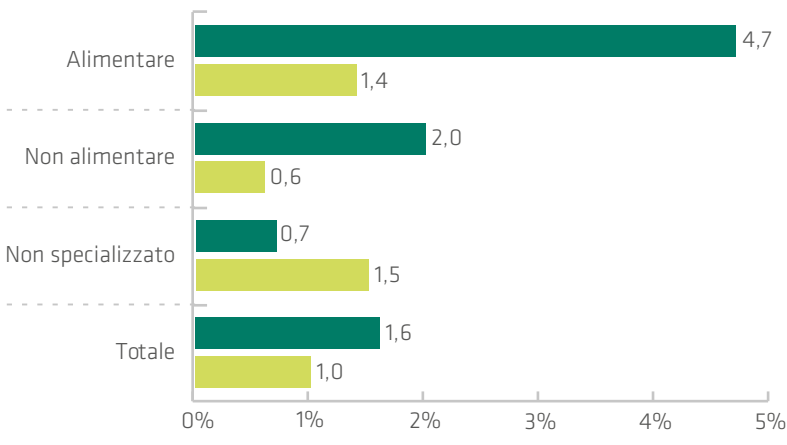


GRAFICO 11 – Commercio al dettaglio: fatturato per settore economico in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2024 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

■ Milano
■ Lombardia

I servizi

Nel 2024, i settori di attività inseriti nell'alveo dei servizi hanno sostenuto in misura significativa l'attività economica nazionale, supplendo quindi alla caduta della produzione e del fatturato generato dalla manifattura.

I dati di fonte Istat indicano quindi per l'Italia²⁴ una dinamica positiva del fatturato (+1,2%), seppure in consistente rallentamento rispetto al trend del precedente anno (+3,3%), sulla quale incide la contrazione registrata dalle attività di intermediazione commerciale (-0,3%), mentre prosegue la crescita sia della filiera turistica – che comprende trasporto aereo (+8%), agenzie di viaggio e tour operator (+7,7%), servizi di alloggio e ristorazione (+3,9%) – sia dei comparti di attività inseriti nel perimetro dei servizi alle imprese (+4,2%), di informazione e comunicazione (+3,7%) e immobiliari (+2,8%).

²⁴Elaborazioni su dati Istat estratti dal *data warehouse* IstatData (<https://esploradati.istat.it> – IstatData / Categorie / Servizi / Indice del fatturato dei servizi (base 2021=100).

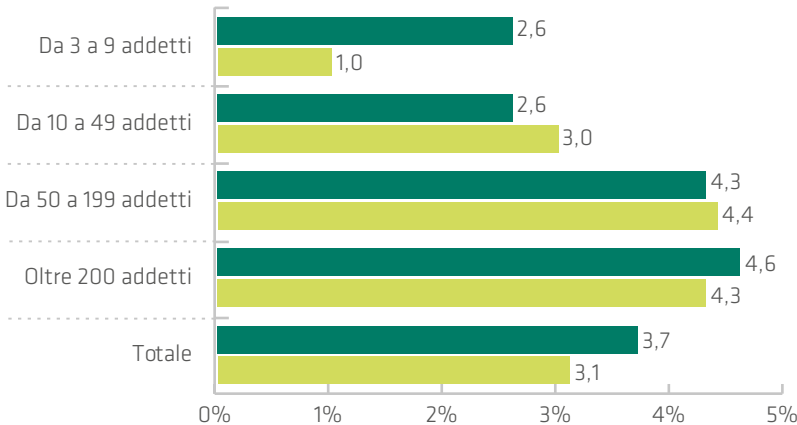
Passando alla dimensione locale del terziario, nell'anno 2024 si registra un contesto ancora positivo per i territori dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi (grafico 6), come evidenziato dai sostenuti saggi di crescita del fatturato registrati dalla città metropolitana di Milano (+3,7%) e dalle province di Monza Brianza (+3,2%) e di Lodi (+4,3%), superiori al trend lombardo (+3,1%). In particolare, dall'analisi della dinamica dei servizi milanesi per classi dimensionali²⁵ emerge una consistente divaricazione dei saggi di crescita tra le imprese di minore dimensione rispetto al segmento delle medie e grandi aziende del terziario (grafico 12).

GRAFICO 12 – Servizi: fatturato per classe dimensionale in provincia di Milano e Lombardia

(anno 2024 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

■ Milano
■ Lombardia



Nel dettaglio, per le imprese da 3 a 9 addetti l'espansione del fatturato mostra una migliore performance a livello milanese (+2,6%) rispetto al contesto lombardo (+1%). L'andamento registrato per queste ultime tipologie dimensionali non si replica, invece, nei confronti del segmento di imprese inserite nella classe da 10 a 49 addetti, in quanto l'aumento del volume d'affari conseguito dall'area milanese nel 2024 (+2,6%) è inferiore di 4 decimi rispetto all'incremento regionale (+3%). Più rilevante per la dinamica complessiva del settore dei servizi della città metropolitana di Milano si è rivelato il quadro evolutivo registrato dalle medie e grandi imprese.

Il focus di analisi per entrambe le tipologie evidenzia che, su scala metropolitana, la crescita del fatturato ottenuta nell'anno dalle imprese tra 50 e 199 addetti (+4,3%) non si è discostata dalla performance lombarda (+4,4%).

²⁵L'analisi sui settori e le classi dimensionali può focalizzarsi in maniera approfondita a livello locale solo sulla città metropolitana di Milano, in quanto l'ampiezza del campione presente nella rilevazione congiunturale di Unioncamere Lombardia per le province di Monza Brianza e di Lodi non consente il medesimo livello di approfondimento.

È emerso invece un gradiente di crescita superiore per le grandi imprese dei servizi della città metropolitana di Milano, facendo risaltare un gap incrementale (+4,6%) che avvantaggia la dimensione locale del terziario rispetto alla corrispondente classe dimensionale presente in Lombardia (+4,3%).

Passando all'analisi dei settori di attività afferenti ai servizi dell'area metropolitana milanese (grafico 13), si evidenzia una netta divaricazione degli andamenti tra le attività inserite nel perimetro dell'alloggio e ristorazione rispetto al commercio all'ingrosso e a quelle dei servizi alla persona, mentre si registra un differenziale di performance meno marcato nei confronti dei servizi alle imprese.

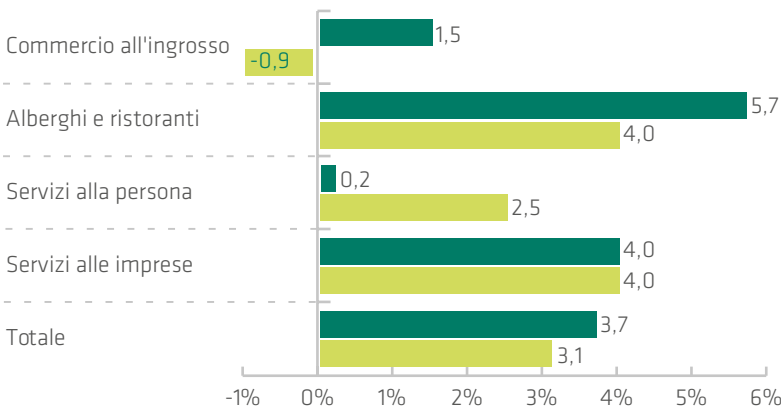
Il quadro di dettaglio declinato sui settori mostra pertanto una significativa progressione del volume d'affari ottenuta nel 2024 dalle attività della ristorazione e dell'ospitalità alberghiera, che registrano un incremento del 5,7%, crescita ampiamente superiore rispetto ai servizi nell'area milanese (+3,7%), crescita ampiamente superiore rispetto ai servizi nell'area milanese (+3,7%). In particolare, il segmento dei servizi alle imprese – settore rilevante per la specializzazione terziaria dell'economia milanese – ha mostrato un saggio di incremento identico a quello ottenuto a livello regionale (+4% per entrambi). Le dinamiche di crescita evidenziano invece una minore incisività per gli altri comparti del terziario, per i quali a livello di città metropolitana possiamo osservare un modesto aumento dei servizi alla persona (+0,2%), che si pone in controtendenza rispetto a quanto ottenuto dallo stesso comparto in Lombardia (+2,5%).

Una performance più elevata è stata invece conseguita per le attività afferenti al commercio all'ingrosso dell'area metropolitana milanese (+1,5%), la cui dinamica incrementale positiva si contrappone, inoltre, alla flessione registrata in Lombardia (-0,9%), evidenziando quindi per il settore un migliore posizionamento della provincia di Milano rispetto al contesto regionale.

GRAFICO 13 – Servizi: fatturato per settore di attività economica in provincia di Milano e Lombardia

(anno 2024 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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



2. La crescita a metà delle imprese

IL QUADRO DEMOGRAFICO

Il 2024 si è chiuso con un nuovo risultato positivo per il sistema imprenditoriale sul piano della nati-mortalità, sebbene non manchino elementi di preoccupazione a cui prestare attenzione. Per la precisione, nel Paese il saldo tra le aperture di nuove imprese e le chiusure è stato superiore alle 36mila unità, dato tuttavia in flessione rispetto all'anno precedente. La dinamica dei flussi ha visto un contemporaneo incremento delle iscrizioni e delle cancellazioni, con queste ultime però più consistenti. Il tasso di crescita (+0,68%), che misura il saldo dell'anno sullo stock delle imprese registrate,¹ si presenta conseguentemente in lieve contrazione.

Nelle tre province che costituiscono il perimetro della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi si è ripetuto uno scenario molto simile, con un bilancio demografico in attivo (+8.428 unità) – ma in leggero peggioramento

¹ Il tasso di crescita è così calcolato: $\frac{\text{iscritte (t)} - \text{cessate al netto delle cancellazioni d'ufficio (t)}}{\text{registrate (t-1)}} * 100$.

– ed entrambi i flussi in rialzo, con le cessazioni cresciute tuttavia più delle iscrizioni (rispettivamente +5,9% e +3,3% a confronto con il 2023). Guardando ai singoli territori, è possibile notare l’apporto determinante di Milano – a cui si deve oltre il 92% del saldo dell’area aggregata – e il calo delle iscrizioni nel Lodigiano. I tassi di natalità e mortalità riflettono questi andamenti, con l’aumento di entrambi gli indicatori in tutte e tre le circoscrizioni, fatta eccezione per Lodi dove il primo si riduce debolmente.

Il tasso di crescita nell’area accorpata (+1,78%) è di poco inferiore a quello del 2023, ma si presenta migliore sia del lombardo che del nazionale (tabella 1). A livello settoriale, i servizi, il commercio e le costruzioni risultano essere i più dinamici sia sul fronte della natalità² che della mortalità, mentre sul piano delle forme giuridiche le società di capitali annotano più iscrizioni rispetto alle ditte individuali, che invece appaiono più vulnerabili, con cospicue cancellazioni.

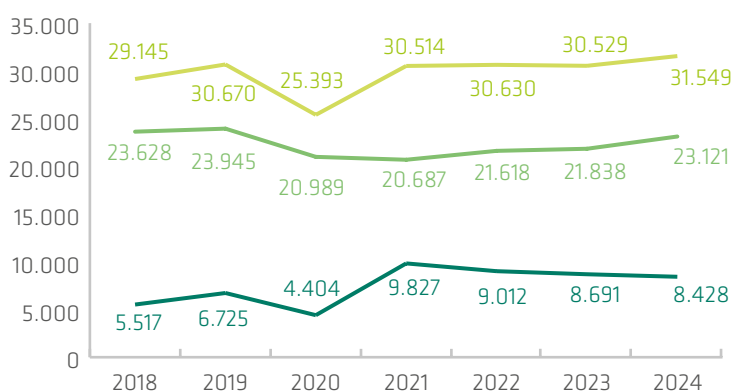
Passando ai dati di stock, presso gli archivi della Camera di commercio, al 31 dicembre 2024 si contano 475.969 imprese registrate,³ di cui 391.435 classificate come attive. Entrambi questi gruppi si presentano in diminuzione su base annua (rispettivamente -0,3% e -0,8%), condizionati da alcuni interventi di tipo amministrativo, di cui si dirà meglio nei prossimi paragrafi, focalizzati sull’universo delle imprese attive e dedicati singolarmente a ciascuna delle tre province, tutte interessate dallo stesso fenomeno.

GRAFICO 1 – Iscrizioni, cessazioni e saldi nel territorio della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

(anni 2018-2024 – valori assoluti)

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

— Iscrizioni
— Cessazioni
— Saldo



² Le valutazioni sul reale andamento delle iscrizioni per settore economico sono fortemente condizionate dal dato sulle imprese non classificate, vale a dire quelle a cui non è stato ancora attribuito il codice Ateco, che permette di identificare l’ambito di attività. Quest’operazione, infatti, non è contestuale all’iscrizione.

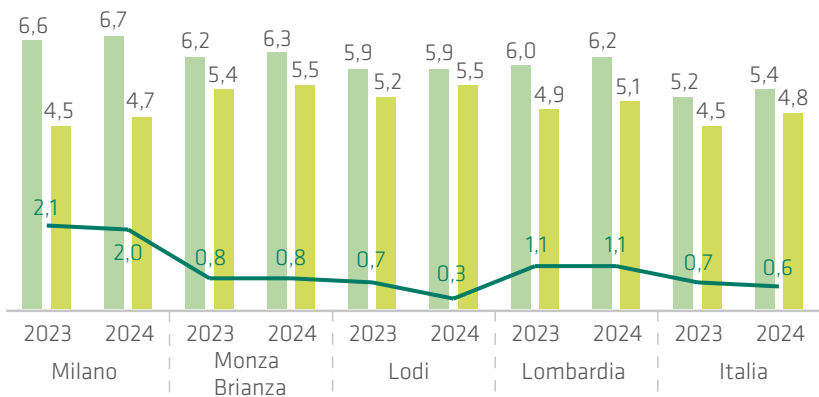
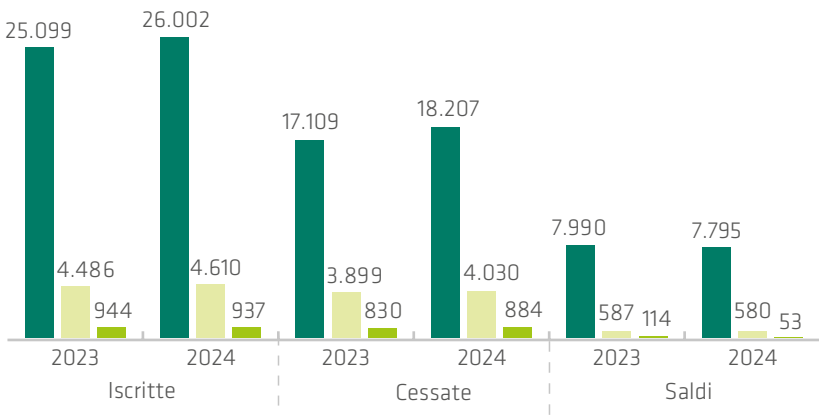
³ Le imprese registrate contengono le seguenti tipologie: attive; sospese; inattive; con procedure concorsuali; in scioglimento o liquidazione.

TABELLA 1 – Nati-mortalità delle imprese per territorio

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Aree geografiche	Registrate	Iscrizioni	Cancellazioni ⁴	Saldi	Tassi di crescita
Milano	387.717	26.002	18.207	7.795	2,02%
Monza Brianza	72.439	4.610	4.030	580	0,80%
Lodi	15.813	937	884	53	0,33%
MiLoMb⁵	475.969	31.549	23.121	8.428	1,78%
Lombardia	943.573	58.733	48.142	10.591	1,12%
Italia	5.876.871	322.835	285.979	36.856	0,62%



⁴ Le cancellazioni di cui si parla nel capitolo sono al netto di quelle effettuate d'ufficio.

⁵ Sono sommati i dati delle tre province che costituiscono la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi.

TABELLA 2 – Imprese iscritte e cessate per settore e tipologia nei territori della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Iscritte			Cessate		
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Milano	Monza Brianza	Lodi
Agricoltura	91	28	17	131	36	37
Attività manifatturiere	636	222	32	1.233	397	72
Altre industrie	119	2	0	134	11	2
Costruzioni	2.987	787	213	2.293	760	182
Commercio	2.601	617	126	4.012	937	225
Servizi	9.638	1.590	293	9.178	1.710	336
Imprese non classificate	9.930	1.364	256	1.226	179	30
Totale	26.002	4.610	937	18.207	4.030	884
Forme giuridiche						
Società di capitali	14.500	1.604	251	6.978	897	131
Società di persone	1.065	241	53	1.896	512	97
Ditte individuali	10.184	2.736	619	9.016	2.569	642
Altre forme	253	29	14	317	52	14
Tipologie						
Artigiane	4.949	1.539	343	4.386	1.528	348
Giovanili	5.971	1.353	293	2.284	603	132
Femminili	5.185	1.136	221	4.039	916	222
Straniere	6.625	1.150	292	3.323	562	161
<i>Var. % 2024/2023</i>	<i>3,6%</i>	<i>2,8%</i>	<i>-0,7%</i>	<i>6,4%</i>	<i>3,4%</i>	<i>6,5%</i>

LA PROVINCIA DI MILANO

L'anno 2024 non è stato uno dei migliori per le imprese milanesi, che infatti hanno riportato una flessione dello 0,7%. Un andamento sul quale, bisogna subito precisare, hanno influito alcuni interventi di tipo amministrativo, che hanno interessato il Registro Imprese, determinando lo scioglimento senza liquidazione di oltre 10mila società di capitali.⁶ In ogni caso, è necessario tornare al 2020 per trovare un altro dato negativo, vale a dire al periodo segnato dal Covid. Uno sguardo più ampio al panorama regionale mostra numerose province in difficoltà, con le sole eccezioni di Como, Lecco e Bergamo, la cui crescita, tuttavia, non supera il mezzo punto percentuale. Anche la Lombardia nel suo complesso e l'Italia registrano una contrazione (rispettivamente -0,6% e -0,9%).

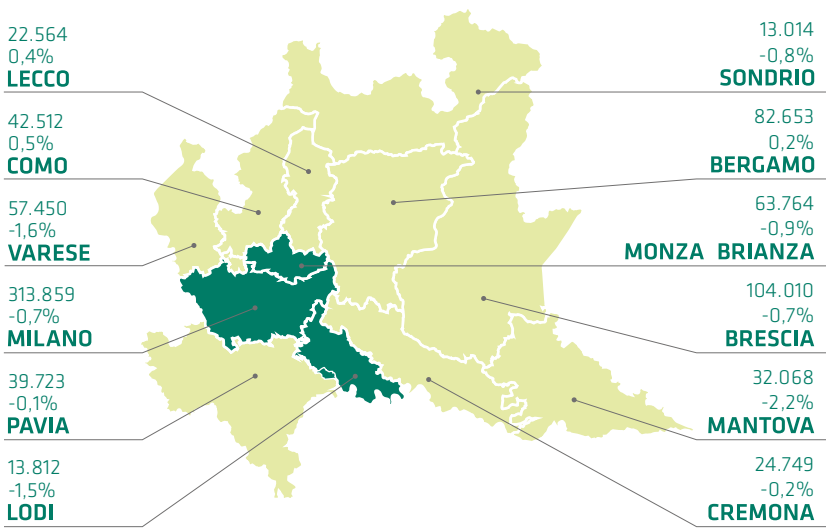


FIGURA 1 – Imprese attive per provincia
(anno 2024 – valori assoluti e variazioni percentuali sull'anno precedente)
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Parlando di valori assoluti, le aziende operanti nel Milanese sono oltre 313mila, che rappresentano il 38,7% del totale regionale e il 6,2% del nazionale, a cui vanno sommate 91.044 unità locali. È la seconda provincia per numerosità nel Paese, subito dopo la Capitale (che conta 334.743 imprese). Sul piano settoriale, nell'anno si distinguono pochi andamenti positivi: crescono solo i servizi e le costruzioni, mentre tutti gli altri si presentano in arretramento. Più nel dettaglio, i servizi costituiscono il primo comparto

⁶ Il provvedimento è stato adottato dal Conservatore del Registro Imprese della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi con Determina n. 1508/2024 del 25/11/2024.

nell'area, con circa 171mila imprese attive, vale a dire più della metà del totale, caratterizzando fortemente il contesto locale; una connotazione evidente anche nel confronto con le altre aree territoriali (grafico 5). La prestazione non è stata così brillante come accaduto negli anni più recenti: +0,7% l'incremento, in deciso rallentamento rispetto a quello superiore ai 2 punti percentuali registrato, per esempio, nel 2023 e nel 2022. Probabilmente hanno pesato gli scioglimenti delle società di capitali di cui si è detto in apertura, considerato, infatti, che oltre il 40% di essi ha riguardato imprese che operano nei servizi. Entrando più nello specifico, ci sono segmenti che hanno performato bene, come per esempio le attività finanziarie e assicurative, quelle professionali, scientifiche e tecniche, i servizi alle imprese e gli alberghi. Al contrario, appaiono in affanno tutti gli altri, in particolare i servizi di trasporto e magazzinaggio e le agenzie immobiliari.

Rimanendo nell'ambito del terziario, va segnalata una nuova battuta d'arresto del commercio, attraversato da una lunga crisi, che pare essersi acuita in questo 2024 (-3,2% il calo delle imprese attive). In valore assoluto, in un anno sono stati 2.239 i negozi che hanno chiuso (anche questo dato sembra essere in parte influenzato dalle operazioni amministrative; infatti, un quinto delle società di capitali operanti nel commercio risulta in scioglimento nell'anno). Una crisi che ha interessato sia il commercio all'ingrosso sia quello al dettaglio. In termini assoluti, sono circa 67mila gli esercizi commerciali attivi, pari a poco più di un quinto del totale; si tratta della seconda ripartizione economica per importanza nella provincia. Alle difficoltà del commercio su sede fisica, presidio di socialità per le nostre città, fa da contraltare l'incessante sviluppo del commercio elettronico (+6,1% in un anno).

Sull'altro fronte, la manifattura registra un ennesimo pesante decremento, con oltre 1.800 unità in meno rispetto al 2023 (-6,9%). Un peggioramento che non trova eguali negli ultimi anni, influenzato verosimilmente dagli scioglimenti più volte citati. Nel dettaglio, mostrano cali tutti i settori, in particolare quelli più significativi come la fabbricazione dei prodotti in metallo (-5,1%), l'abbigliamento (-6,8%), la produzione di macchinari (-9,9%) e l'industria alimentare (-2,9%). In questo modo, la base industriale continua a ridimensionarsi, tant'è che oggi il manifatturiero – con circa 24mila unità – rappresenta appena il 7,8% del totale, quota assai più bassa rispetto a quella lombarda (10,1%) e a quella nazionale (8,7%). Ciononostante, continua a pesare in maniera determinante sulla bilancia commerciale per il contributo alla produzione di ricchezza – in termini di valore aggiunto – e per l'occupazione creata. Diverso invece il trend delle costruzioni: anche nel 2024 hanno messo a segno un buon risultato (+1,1%), sebbene meno brillante rispetto agli ultimi anni, ricordiamo dominati dal super bonus che ne aveva fortemente stimolato lo sviluppo. Tuttavia, rimane lo score migliore in una fase caratterizzata da una crescita fiacca dei servizi e da forti contrazioni di commercio e manifatturiero.

2. La crescita a metà delle imprese

In assoluta controtendenza rispetto al trend delle imprese troviamo gli addetti, che sono infatti diffusamente in aumento, con la sola eccezione del manifatturiero e delle altre industrie (estrazione di minerali, fornitura di energia elettrica e gas e fornitura di acqua e gestione delle reti fognarie). Nella provincia di Milano si contano 2,5 milioni di lavoratori, concentrati per quasi i due terzi nei servizi, quota nettamente superiore a quella lombarda e nazionale, a riprova dell'anima fortemente terziarizzata dell'economia ambrosiana (grafico 6).

TABELLA 3 – Imprese attive per settore economico nella provincia di Milano (anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	3.380	1,1	-1,5
Estrazione di minerali da cave e miniere	67	0,0	-4,3
Attività manifatturiere	24.449	7,8	-6,9
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1.746	0,6	13,5
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento	449	0,1	-3,0
Costruzioni	44.399	14,1	1,1
Commercio	67.418	21,5	-3,2
Servizi	171.593	54,7	0,7
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	12.750	4,1	-2,7
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	19.376	6,2	-0,1
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	15.982	5,1	-1,3
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	15.508	4,9	5,3
<i>Attività immobiliari</i>	31.425	10,0	-2,0
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	34.591	11,0	3,8
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	18.887	6,0	0,9
<i>Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale</i>	6	0,0	-25,0
<i>Istruzione</i>	2.646	0,8	3,1
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	2.791	0,9	1,7
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento</i>	4.297	1,4	-0,3
<i>Altre attività di servizi</i>	13.334	4,2	0,9
Organizzazioni e organismi extra-territoriali	1	0,0	0,0
Imprese non classificate	357	0,1	-11,0
Totale	313.859	100,0	-0,7

TABELLA 4 – Addetti alle sedi d’impresa⁷ per settore economico e area geografica
(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Valori assoluti			Variazioni % 2024/2023		
	Milano	Lombardia	Italia	Milano	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura, pesca	7.585	64.905	898.095	3,9	0,7	1,3
Attività manifatturiere	366.542	1.014.289	3.932.455	-2,6	-1,3	0,1
Altre attività industriali	25.544	57.174	318.783	-2,8	0,4	2,5
Costruzioni	131.118	333.826	1.707.162	4,0	3,0	2,2
Commercio	440.408	757.579	3.398.928	3,4	2,9	1,2
Servizi	1.527.804	2.298.947	8.607.676	1,5	2,0	2,3
Imprese non classificate	1.999	4.782	13.033	45,8	6,4	17,2
Totale	2.501.000	4.531.502	18.876.132	1,3	1,4	1,6

Sul piano delle forme giuridiche, il primo elemento da osservare è la diminuzione delle società di capitali, una novità per il tessuto produttivo milanese, che da sempre si contraddistingue per la maggior presenza di imprese strutturate e più complesse dal punto di vista organizzativo; una categoria interessata, inoltre, ogni anno da ottime performance. Il calo, determinato da questioni amministrative, come più volte richiamato, non è tuttavia rilevante – prossimo allo zero – proprio perché si tratta della tipologia che continua a essere scelta maggiormente dai neoimprenditori, soprattutto nella fattispecie delle società a responsabilità limitata. Sono oltre 150mila le società di capitali attive nell’area, vale a dire all’incirca la metà del totale; una concentrazione che non trova riscontro né a livello lombardo né italiano. Crescono invece le ditte individuali (+0,8%), espressione di quel capitalismo molecolare ancora diffuso e vivo, che caratterizza profondamente lo scenario nazionale, basti pensare che nel Paese oltre il 56% delle aziende assume questa natura. Nel Milanese se ne contano poco meno di 120mila, pari al 38% del totale, un’incidenza in costante assottigliamento a vantaggio delle società di capitali. A questa complessità sul lato delle forme organizzative fa da contrappasso una forte parcellizzazione sul piano dimensionale: le micro-imprese con meno di dieci addetti sono, infatti, diffuse in maniera capillare, tanto da rappresentare l’88,6% del totale; se a esse si aggiungono le piccole (10-49 addetti), si raggiunge quota 97,5%. Sul fronte opposto, le medie e grandi aziende (con

⁷ I dati sugli addetti, di fonte INPS, sono attribuiti alla sede legale dell’impresa e non distribuiti nelle varie unità locali dove l’addetto lavora.

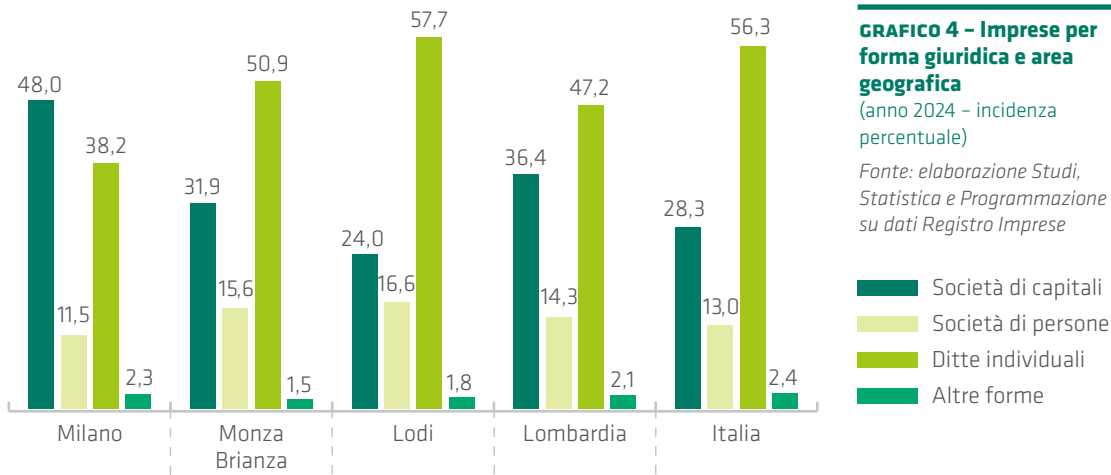
più di 50 addetti) sono poco più di 5mila in termini assoluti, pari al 2,5% del totale: una percentuale, tuttavia, decisamente superiore a quella nazionale, ferma all'1% (grafico 7).

TABELLA 5 – Imprese attive per forma giuridica e area geografica

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Forme giuridiche	Valori assoluti			Variazioni % 2024/2023		
	Milano	Lombardia	Italia	Milano	Lombardia	Italia
Società di capitali	150.726	294.963	1.430.454	-0,2	1,1	3,1
Società di persone	35.939	115.951	657.263	-4,9	-3,8	-3,4
Ditte individuali	119.977	382.217	2.844.102	0,8	-0,5	-1,9
Altre forme	7.217	17.047	120.531	-14,0	-9,7	-6,9
Totale	313.859	810.178	5.052.350	-0,7	-0,6	-0,9



Passando alle diverse popolazioni che costituiscono la compagine imprenditoriale, l’artigianato milanese, che conta circa 67mila operatori, ha registrato nel 2024 una buona prestazione, diametralmente opposta a quella complessiva: +0,7% la variazione annua. La migliore in Lombardia, dove tutte le altre province si mostrano in affanno o con una crescita più vicina allo zero, pur caratterizzandosi per una maggiore specializzazione artigiana (mediamente superiore al 30% del totale delle imprese contro il 21,5% di Milano). Oltre alla Lombardia (-0,6%), in flessione anche l’Italia nel suo complesso (-1,2%).

Il contributo maggiore è venuto dalle costruzioni, contrassegnato da un'elevata concentrazione di artigiani e, a seguire, dai servizi; mentre sono apparsi in crisi tutti gli altri, in particolare la manifattura. Meno vivace la dinamica degli addetti, rimasti sostanzialmente stabili (+0,2%).

TABELLA 6 – Imprese artigiane attive e relativi addetti per settore nella provincia di Milano
(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Valori assoluti		Var. % 2024/2023		Peso % artigiane sul totale imprese
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	157	235	-3,1	-6,7	4,6
Attività manifatturiere	10.874	29.332	-2,4	-3,0	44,5
Altre attività industriali	67	336	0,0	3,7	3,0
Costruzioni	26.036	40.447	1,9	2,4	58,6
Commercio	2.703	7.140	-1,0	-0,2	4,0
Servizi	27.679	49.739	1,0	0,5	16,1
Imprese non classificate	14	13	-50,0	44,4	3,9
Totale	67.530	127.242	0,7	0,2	21,5

Le imprese femminili, giovanili e straniere⁸ sono realtà che hanno guadagnato spazio in questi ultimi anni all'interno della scena economica, spesso per prestazioni migliori della media. La prima tipologia è molto rilevante nel Milanese, grazie alle oltre 57mila unità operanti, che rappresentano il 18,2% del totale; una quota, tuttavia, inferiore a quella italiana, che supera il 22%, probabilmente in virtù di politiche di sostegno all'iniziativa economica di questa categoria, tipicamente più diffuse in contesti geografici segnati da un mercato del lavoro più asfittico. Nell'anno, queste imprese si confermano in lieve espansione (+0,5%), a differenza dell'immobilismo della Lombardia e della flessione dell'Italia (-1%). Servizi e commercio sono i settori con la più elevata presenza femminile; tuttavia, seppure il primo è in forte aumento (+1,8%), il secondo è in arretramento (-1,9%).

Decisamente meno pervasive, sia a Milano che nell'intero Paese, le imprese gestite da giovani under 35: sono poco più di 24mila, pari al 7,7% del totale. La dinamica dell'anno mostra un leggero aumento (+0,4%); una variazione

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

2. La crescita a metà delle imprese

– anche in questo caso – migliore di quella lombarda (+0,2%) e di quella nazionale, che – in verità – per il terzo anno consecutivo registra una netta contrazione (-2,9%). Troviamo le giovanili principalmente nel terziario, in particolare nelle attività professionali, scientifiche e tecniche e nell'*hospitality*; una discreta presenza è visibile anche nell'industria delle costruzioni.

Le imprese gestite da cittadini stranieri si dimostrano ancora una volta molto vitali (+3,9%), fedeli a una lunga tradizione che vede questa fattispecie svilupparsi a tassi molto elevati. La provincia di Milano si conferma luogo privilegiato per l'intrapresa dei cittadini immigrati, con quasi 57mila unità, che rappresentano il 18,1% del totale rispetto al 14,3% della Lombardia e all'11,8% dell'Italia. I settori d'elezione sono i servizi, le costruzioni e il commercio, tutti in rialzo nell'anno. La maggior parte di queste imprese fa capo a cittadini extra-comunitari (soci o titolari) e i due terzi hanno la forma giuridica della ditta individuale. Con riferimento alla nazionalità dei titolari di quest'ultima fattispecie (che sono quasi 38mila), osserviamo come prevalgano i rumeni e i tedeschi tra i comunitari, mentre tra i non comunitari emergano distintamente gli egiziani e i cinesi.

Significativo anche il contributo di femminili, giovanili e straniere in termini di addetti: complessivamente parliamo di 325mila lavoratori, pari al 13% del totale, con gli apporti più consistenti provenienti da femminili e straniere.

TABELLA 7 – Imprese giovanili, femminili e straniere e relativi addetti per area geografica (anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Aree geografiche	Giovanili		Femminili		Straniere	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
Milano	24.306	50.176	57.105	150.967	56.842	124.055
<i>Variazione % 2024/2023</i>	0,4%	-1,6%	0,5%	2,2%	3,9%	5,7%
<i>Peso % su totale</i>	7,7%	2,0%	18,2%	6,0%	18,1%	5,0%
Lombardia	68.082	129.068	160.991	424.954	116.237	247.021
<i>Variazione % 2024/2023</i>	0,2%	-0,6%	0,0%	6,3%	3,1%	26,0%
<i>Peso % su totale</i>	8,4%	2,8%	19,9%	9,4%	14,3%	5,5%
Italia	437.088	829.538	1.147.857	2.672.983	594.716	1.103.776
<i>Variazione % 2024/2023</i>	-2,9%	-3,8%	-1,0%	8,6%	1,4%	21,9%
<i>Peso % su totale</i>	8,7%	4,4%	22,7%	14,2%	11,8%	5,8%
<i>Peso % Milano su Lombardia</i>	35,7%	38,9%	35,5%	35,5%	48,9%	50,2%
<i>Peso % Milano su Italia</i>	5,6%	6,0%	5,0%	5,6%	9,6%	11,2%

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

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Paesi	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi % sul totale Paesi	
Paesi comunitari			
Romania	2.741	7,2	1,9
Germania	549	1,5	2,8
Bulgaria	197	0,5	-0,5
Polonia	112	0,3	4,7
Spagna	79	0,2	12,9
Belgio	57	0,2	7,5
Grecia	39	0,1	8,3
Irlanda	25	0,1	56,3
Paesi Bassi	25	0,1	19,0
Croazia	23	0,1	9,5
Altri Paesi UE	170	0,4	0,0
Totale Paesi comunitari	4.017	10,6	2,6
Paesi extra-comunitari			
Egitto	8.711	23,0	3,7
Cina	5.418	14,3	0,7
Bangladesh	2.936	7,8	4,5
Marocco	2.613	6,9	0,7
Albania	2.079	5,5	4,7
Perù	1.352	3,6	4,9
Pakistan	1.117	3,0	6,8
Ecuador	904	2,4	6,1
Senegal	862	2,3	-1,4
Brasile	785	2,1	2,6
Ucraina	627	1,7	11,4
Tunisia	583	1,5	0,0
Altri Paesi extra-comunitari	5.826	15,4	5,2
Totale Paesi extra-comunitari	33.813	89,4	3,5
Totale Paesi	37.830	100,0	3,4

Un cenno infine alle start up innovative, altro cluster rilevante per l'economia della città metropolitana. Nel gennaio del 2025 si contavano 2.429 imprese, pari a un quinto del totale nazionale. Poco numerose ma interessanti per il contributo all'innovazione e allo sviluppo tecnologico che possono fornire.⁹ Milano si conferma capitale nazionale delle start up, seguita a distanza da Roma (1.261), Napoli (823) e Torino (488). Rispetto a gennaio 2024, si è assistito a una diminuzione del 10,5% (-284 unità in valore assoluto), in linea con una tendenza in atto già da qualche tempo nell'intero Paese (nel complesso, in Italia mancano all'appello 1.239 start up innovative rispetto a gennaio 2024). Ricordiamo che la permanenza nel Registro a loro dedicato è temporanea, non può infatti superare i 60 mesi e deve rispettare altri requisiti, come quelli legati al fatturato. Il settore prevalente è quello dei servizi, in particolare informatica, ICT e ricerca e sviluppo, mentre sono decisamente meno diffuse nell'industria.

TABELLA 9 – Start up innovative per settore e area geografica

(anni 2025 – valori assoluti e percentuali)

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

Settore	Valori assoluti		
	Milano	Lombardia	Italia
Agricoltura	13	22	79
Industria	134	238	1.545
Commercio	75	99	358
Servizi	2.204	2.964	10.024
Non classificate	3	7	40
Totale	2.429	3.330	12.046
Var. % gen. 25/gen. 24	-10,5%	-10,1%	-9,3%

⁹ Le start up innovative devono avere come oggetto sociale lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Inoltre, devono rispettare almeno una di queste condizioni: le spese di R&S devono essere superiori al 15%; deve essere titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto; almeno un terzo dei dipendenti o collaboratori deve essere in possesso di PhD o deve aver svolto ricerca per tre anni oppure i due terzi del personale devono essere laureati.

LA PROVINCIA DI MONZA BRIANZA

Il 2024 è stato un anno complicato anche per la Brianza, interessata da una decrescita delle imprese di un punto percentuale circa. Un risultato, tuttavia, in parte condizionato dalle operazioni di tipo amministrativo, di cui si è già parlato a proposito di Milano, che hanno portato allo scioglimento senza liquidazione di quasi 900 società di capitali. Attualmente sono 63.764 le aziende operanti, pari all'8% del totale regionale, quarta provincia in Lombardia per numerosità. Una struttura produttiva solida, che si connota per una spiccata vocazione manifatturiera e una forte propensione all'export.

L'analisi settoriale mostra, tuttavia, un'ennesima prestazione negativa per l'industria brianzola, sottoposta da tempo a un processo di rinnovamento che si sta traducendo in una riduzione costante del numero di operatori, soprattutto di piccola dimensione e più vulnerabili, come gli artigiani per esempio. Oggi, infatti, il peso del manifatturiero è sceso all'11,9% rispetto al 14,7% del 2014. La contrazione sfiora nell'anno il 5% (-377 unità in valore assoluto), assai più intensa rispetto ai trend più recenti, quando si fermava approssimativamente all'1%. Quasi tutte le divisioni mostrano numeri in decremento, a partire da quelle portanti per il sistema Brianza, come la produzione di mobili, la fabbricazione di prodotti in metallo – che raggruppa oltre un quinto del manifatturiero – e la meccanica. Rimanendo sul fronte industriale, le costruzioni – altra realtà importante a livello locale, con 12mila unità che concentrano circa un quinto del totale – si mantengono pressoché in parità rispetto al 2023. Pare dunque arrestarsi la corsa di questi ultimi anni, stimolata dai vari incentivi fiscali per le ristrutturazioni edilizie, che aveva visto proliferare tante piccole attività specializzate proprio in questo ambito specifico.

Passando al terziario, ritroviamo una situazione già vista in passato, con i servizi in terreno positivo e il commercio in crisi. Più esattamente, i primi – che costituiscono il comparto prevalente nell'area (28mila unità, pari al 44,2% del totale) – si distinguono inaspettatamente per una crescita di poco superiore allo zero, molto al di sotto di quanto fatto vedere negli anni scorsi, caratterizzati da variazioni superiori all'1,5%. Ciononostante, si tratta della performance migliore in un anno già difficile per le imprese brianzole. Nel dettaglio, i progressi migliori sono ascrivibili ai seguenti settori: finanza e assicurazione; attività professionali, scientifiche e tecniche; noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese; alloggio. In caduta, al contrario, la ristorazione, le agenzie immobiliari e il trasporto e magazzinaggio.

2. La crescita a metà delle imprese

Infine, il commercio subisce un nuovo stop (-2,1%; -320 unità in valore assoluto), in verità più pesante rispetto agli ultimi due anni. La sua incidenza nell'area va progressivamente rimpicciolendosi, tanto da rappresentare oggi il 23,5% del totale contro il 25,9% del 2014; sono 1.354 gli esercizi commerciali svaniti in questi dieci anni. È inarrestabile invece la corsa del commercio elettronico, aumentato dell'8,4% nell'anno.

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

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	852	1,3	0,2
Estrazione di minerali da cave e miniere	8	0,0	-11,1
Attività manifatturiere	7.587	11,9	-4,7
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	54	0,1	0,0
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	101	0,2	-4,7
Costruzioni	12.007	18,8	0,1
Commercio	14.966	23,5	-2,1
Servizi	28.155	44,2	0,4
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	<i>1.793</i>	<i>2,8</i>	<i>-2,9</i>
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	<i>3.325</i>	<i>5,2</i>	<i>-1,2</i>
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>2.076</i>	<i>3,3</i>	<i>-0,4</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>2.289</i>	<i>3,6</i>	<i>3,5</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>5.610</i>	<i>8,8</i>	<i>-1,0</i>
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	<i>3.968</i>	<i>6,2</i>	<i>1,2</i>
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	<i>3.783</i>	<i>5,9</i>	<i>1,2</i>
<i>Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale</i>	<i>1</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Istruzione</i>	<i>449</i>	<i>0,7</i>	<i>9,0</i>
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	<i>683</i>	<i>1,1</i>	<i>0,7</i>
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento</i>	<i>714</i>	<i>1,1</i>	<i>2,1</i>
<i>Altre attività di servizi</i>	<i>3.464</i>	<i>5,4</i>	<i>1,6</i>
Imprese non classificate	34	0,1	-33,3
TOTALE	63.764	100,0	-0,9

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

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori del manifatturiero	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi %	
Industrie alimentari	345	4,5	-0,9
Industria delle bevande	22	0,3	10,0
Industrie tessili	226	3,0	-7,0
Confezione di articoli di abbigliamento	337	4,4	-7,7
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	60	0,8	-4,8
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	357	4,7	-7,5
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	80	1,1	-9,1
Stampa e riproduzione di supporti registrati	246	3,2	-5,4
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione	3	0,0	0,0
Fabbricazione di prodotti chimici	129	1,7	-5,1
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base	11	0,1	-15,4
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	318	4,2	-8,6
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali	195	2,6	-7,1
Metallurgia	61	0,8	-11,6
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari)	1.730	22,8	-2,3
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottici	186	2,5	-13,5
Fabbricazione di apparecchiature elettriche e apparecchi	261	3,4	-8,4
Fabbricazione di macchinari e altre apparecchiature	554	7,3	-7,0
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	32	0,4	-13,5
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	52	0,7	-1,9
Fabbricazione di mobili	1.231	16,2	-7,1
Altre industrie manifatturiere	436	5,7	-0,5
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine	715	9,4	3,3
Totale manifatturiero	7.587	100,0	-4,7

2. La crescita a metà delle imprese

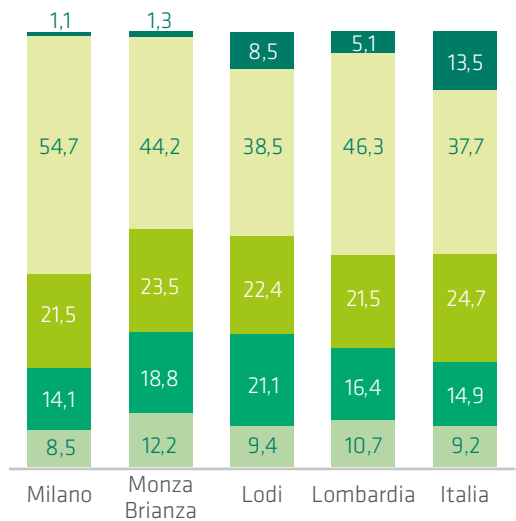


GRAFICO 5 – Imprese attive per settore economico e area geografica

(anno 2024 – distribuzione percentuale)

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

- Agricoltura
- Manifattura e altre industrie
- Costruzioni
- Commercio
- Servizi

Gli addetti delle imprese brianzole sono 265mila circa, di cui oltre un terzo impiegato nella manifattura, che si conferma vitale per il tessuto produttivo locale. Importante anche l’apporto occupazionale dei servizi e, a seguire, del commercio. La dinamica dell’anno mostra un andamento più favorevole degli addetti (+2,2% rispetto al 2023) rispetto a quello delle imprese (calate, ricordiamo, dello 0,9%).

TABELLA 12 – Addetti alle imprese per settore nella provincia di Monza Brianza

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Valori assoluti	Pesi %	Variazioni % 2024/2023
Agricoltura, silvicoltura, pesca	946	0,4	-1,1
Attività manifatturiere	89.893	33,9	1,0
Altre attività industriali	3.920	1,5	8,9
Costruzioni	22.647	8,5	3,4
Commercio	57.124	21,5	1,2
Servizi	90.393	34,1	3,7
Imprese non classificate	182	0,1	-3,7
Totale	265.105	100,0	2,2

Relativamente alla natura giuridica, il 2024 appare segnato dalla crescita delle sole ditte individuali, che costituiscono – tra l’altro – la fattispecie più diffusa nell’area, raggruppando più della metà del totale. La variazione è tuttavia debole e si presenta in rallentamento rispetto al recente passato. In frenata invece le società di capitali, tipologia che negli anni scorsi si è sviluppata sempre a ritmo molto vivace, conquistando spazio all’interno del modello imprenditoriale (basti pensare che il suo peso è passato dal 25,3% al 31,9% in dieci anni). Sulla contrazione di quest’anno hanno pesato gli scioglimenti di cui si è già detto (in un anno sono lievitati del 59%). Infine, appaiono ancora in crisi le società di persone, che registrano continue diminuzioni, soppiantate da quelle di capitali.

TABELLA 13 – Imprese attive per forma giuridica nella provincia di Monza Brianza
(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Forme giuridiche	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi %	
Società di capitali	20.371	31,9	-0,6
Società di persone	9.972	15,6	-4,4
Ditte individuali	32.472	50,9	0,4
Altre forme	949	1,5	-12,5
Totale	63.764	100,0	-0,9

L’artigianato è un’altra voce importante dell’economia della Brianza. Il comparto annovera, infatti, più di 21mila attività, pari al 33,8% del totale. L’anno è stato fiacco, con una flessione flebile (-0,1%), che annulla i risultati incoraggianti del biennio precedente (seppur inferiori al punto percentuale) e si inserisce in un quadro regionale e nazionale ancora più debole. D’altronde, si tratta di una tipologia che più di altre sembra soffrire le condizioni avverse del mercato. Il dettaglio settoriale mette in evidenza numeri positivi per le costruzioni – le più pervasive – i servizi e il commercio, mentre in forte sofferenza troviamo la manifattura.

Per quanto attiene alle altre forme di imprenditoria, si segnalano le performance espansive delle imprese femminili, giovanili e straniere, tutte con numeri in controtendenza rispetto alla media del sistema. Crescono in particolare le straniere, con tassi migliori sia della Lombardia che dell’Italia nel suo complesso. Con riferimento alle sole ditte individuali straniere (i tre quarti del totale), i titolari di nazionalità extra-comunitaria provengono principalmente da Egitto, Marocco, Albania e Cina.

TABELLA 14 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore nella provincia di Monza Brianza (anno 2024 – valori assoluti e variazioni percentuali)

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

Settori	Giovanili		Femminili		Straniere	
	Valori assoluti	Var. % 24/23	Valori assoluti	Var. % 24/23	Valori assoluti	Var. % 24/23
Agricoltura, silvicoltura, pesca	64	-16,9	176	6,0	18	20,0
Attività manifatturiere	322	0,3	1.048	-2,1	537	8,9
Altre attività industriali	4	0,0	22	4,8	3	-25,0
Costruzioni	928	0,0	648	4,9	2.808	6,8
Commercio	1.297	-1,7	3.105	-0,8	2.065	2,8
Servizi	3.108	3,0	7.472	2,0	3.134	7,4
Imprese non classificate	2	0,0	4	-60,0	5	0,0
Totale	5.725	1,0	12.475	1,1	8.570	6,2
Peso % sul totale imprese	9,0%	-	19,6%	-	13,4%	-

TABELLA 15 – Imprese artigiane per settore nella provincia di Monza Brianza
(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

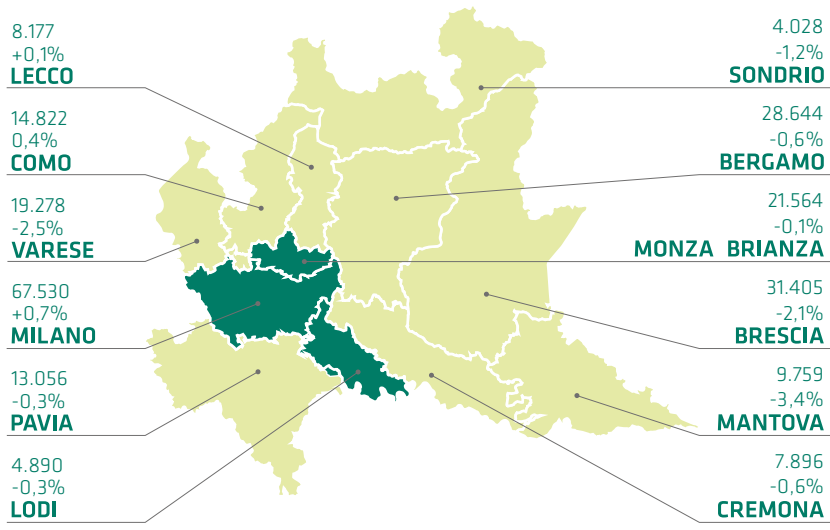
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Settori	Valori assoluti	Variazioni % 2024/2023	Peso % artigiane sul totale imprese
Agricoltura, silvicoltura, pesca	39	2,6	4,6
Attività manifatturiere	4.616	-2,0	60,8
Altre attività industriali	31	-3,1	19,0
Costruzioni	8.920	0,4	74,3
Commercio	984	0,5	6,6
Servizi	6.969	0,7	24,8
Imprese non classificate	5	-28,6	14,7
Totale	21.564	-0,1	33,8

FIGURA 2 – Imprese artigiane attive per provincia

(anno 2024 – valori assoluti e variazioni percentuali sull'anno precedente)

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



LA PROVINCIA DI LODI

Anche il sistema imprenditoriale lodigiano subisce una battuta d'arresto nel 2024 (-1,5%), dopo la parentesi positiva dei due anni precedenti. Oggi sono poco meno di 14mila le imprese operanti in un contesto produttivo fortemente atomizzato, che annovera alcune specializzazioni industriali di pregio, per esempio nella meccanica, nella cosmetica e nell'elettronica, e una vocazione agricola ancora molto forte.

Il calo ha interessato tutte le ripartizioni economiche, con la sola eccezione delle costruzioni. Più nel dettaglio, i servizi – che per numerosità rivestono un ruolo primario nel panorama locale con oltre 5mila aziende attive (il 38,5% del totale) – hanno riportato una perdita di un punto percentuale circa (-59 unità in valore assoluto), che stona se confrontata con il trend espansivo degli ultimi due anni. Un esito su cui presumibilmente hanno inciso gli interventi di tipo amministrativo relativi alle società di capitali, che hanno portato allo scioglimento senza liquidazione di oltre 170 imprese nella provincia. Tutte le divisioni sono in difficoltà: tra quelle più rilevanti, in particolare, le attività immobiliari, il noleggio, le agenzie di viaggio, i servizi di supporto alle imprese e i servizi di informazione e comunicazione. Fanno eccezione gli alberghi, la finanza e le assicurazioni e le attività professionali.

Rimanendo nel terziario, bisogna rilevare ancora una volta la situazione critica del commercio, che riporta un nuovo crollo: -3,1% la variazione su base annua (-98 unità), dato che peggiora quelli degli ultimi anni. Un andamento in discesa che accomuna tutte e tre le province camerali ed è ugualmente riscontrabile sia a livello regionale sia nazionale (-2,7% per entrambi).

TABELLA 16 – Imprese attive per settore nella provincia di Lodi

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	1.174	8,5	-1,4
Estrazione di minerali da cave e miniere	9	0,1	0,0
Attività manifatturiere	1.234	8,9	-5,3
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	35	0,3	-7,9
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento	24	0,2	-4,0
Costruzioni	2.917	21,1	1,1
Commercio	3.090	22,4	-3,1
Servizi	5.318	38,5	-1,1
di cui			
Trasporto e magazzinaggio	423	3,1	-5,4
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	921	6,7	-1,2
Servizi di informazione e comunicazione	314	2,3	-4,6
Attività finanziarie e assicurative	455	3,3	2,0
Attività immobiliari	818	5,9	-4,9
Attività professionali, scientifiche e tecniche	563	4,1	4,8
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	557	4,0	-1,4
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	1	0,0	0,0
Istruzione	61	0,4	10,9
Sanità e assistenza sociale	126	0,9	-2,3
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	181	1,3	-1,6
Altre attività di servizi	898	6,5	0,7
Imprese non classificate	11	0,1	-8,3
TOTALE	13.812	100,0	-1,5

Sul fronte opposto, stesso scenario avverso per la manifattura che subisce una nuova pesante frenata (-5,3%; -69 unità) e conferma un trend decrescente che pare non avere fine, comune a tutte le aree qui considerate. Il settore conta 1.234 imprese, in prevalenza di tipo artigiano e di piccola dimensione, elementi che ne spiegano in parte la vulnerabilità in un mercato sempre più competitivo. Tutte le divisioni appaiono in sofferenza, anche quelle più distintive per l'area, come la fabbricazione dei prodotti di metallo (-3,7%), la

meccanica (-6,5%) e l'elettronica (-13,5%). Antitetica l'evoluzione dell'industria alimentare (+1,8%), che conta poco più di un centinaio di realtà ma è seconda per significatività nell'area (9,2% del manifatturiero totale), dopo la fabbricazione dei prodotti di metallo (escludendo la riparazione, manutenzione e installazione di macchine).

Come accennato, le costruzioni – che costituiscono un ramo portante per l'economia del Lodigiano (pesa per più di un quinto del totale) – crescono, allungando la scia positiva iniziata nel 2022 e trainata dalle misure di incentivazione fiscale di questi anni (+1,1%; +32 unità).

Infine, si segnala una nuova decrescita dell'agricoltura (-1,4%; -17 unità), che vede così erodersi lentamente la propria base, pur rimanendo rilevante nel territorio, come risulta evidente dal confronto con le altre circoscrizioni qui considerate (grafico 5).

Più favorevole la dinamica degli addetti (+2%), come già visto per le province di Milano e di Monza Brianza. Tutti i settori vi hanno contribuito, con la sola eccezione del commercio. Particolarmente brillante la prestazione dei servizi, primo comparto per apporto occupazionale, seguito dal manifatturiero, che perde imprese ma guadagna lavoratori, elemento indicativo di un processo di ristrutturazione in atto che vede le aziende più solide irrobustirsi e le più piccole e fragili soccombere. Interessante anche l'incidenza dell'agricoltura, che surclassa tutti gli ambiti geografici di confronto (grafico 6).

TABELLA 17 – Addetti alle imprese per settore nella provincia di Lodi
(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	2.468	5,2	2,1
Attività manifatturiere	10.599	22,2	2,5
Altre industrie	539	1,1	0,4
Costruzioni	5.369	11,3	2,0
Commercio	6.681	14,0	-2,7
Servizi	22.040	46,2	3,4
Imprese non classificate	2	0,0	-92,0
Totale	47.698	100,0	2,0

2. La crescita a metà delle imprese

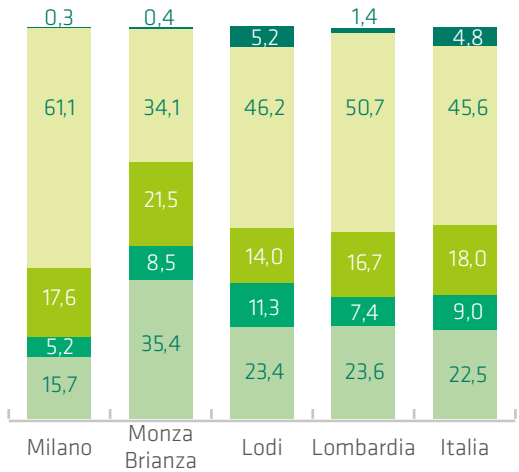


GRAFICO 6 – Addetti alle imprese attive per settore economico e area geografica
(anno 2024 – distribuzione percentuale)

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

- Agricoltura
- Manifattura e altre industrie
- Costruzioni
- Commercio
- Servizi

Passando alle forme giuridiche, troviamo valori in diminuzione per tutte le tipologie, sebbene con intensità diversificate. Come noto, le ditte individuali sono prevalenti nell'area, tanto da raggruppare quasi il 58% del totale, una concentrazione che non trova eguali nelle aree qui osservate e che è indicativa della notevole parcellizzazione dell'universo imprenditoriale lodigiano, già citata (grafico 4). Nell'anno sono diminuite molto lievemente rispetto alle società di capitali, che invece hanno riportato una perdita secca dell'1,6% (-56 unità) – anche a causa degli scioglimenti effettuati d'ufficio – che si scontra con i tassi di sviluppo molto alti che le avevano distinte negli ultimi anni. Al di là di questo, va segnalata una tendenza che vede la forma più semplice della ditta individuale perdere gradualmente peso rispetto a quella più complessa, anche in zone dove la prima è fortemente radicata. Basti pensare che in dieci anni il loro peso percentuale nel Lodigiano è passato dal 60,2% all'attuale 57,7%, mentre quello delle società di capitali si è ampliato, passando dal 17,5% del 2014 all'attuale 24%.

Un'atomizzazione evidente anche sul piano dimensionale: le micro-imprese con meno di dieci addetti sono diffuse in maniera capillare, tanto da rappresentare il 93,1% del totale. Sul fronte opposto, le medie e grandi aziende (con più di 50 addetti) non raggiungono il punto percentuale. Tutte le aree qui considerate si caratterizzano per una presenza di micro-realtà superiore al 90% con la sola eccezione di Milano, dove invece la loro quota si riduce a vantaggio delle più grandi.

TABELLA 18 – Imprese attive per forma giuridica nella provincia di Lodi
(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

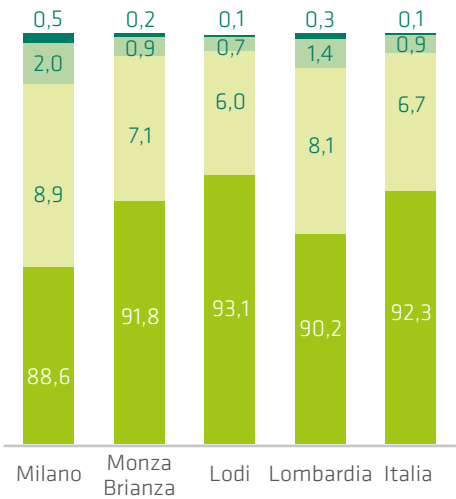
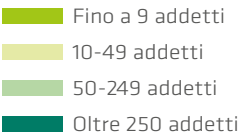
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Forme giuridiche	Anno 2024		Variazioni % 2024/2023
	Valori assoluti	Pesi %	
Società di capitali	3.308	24,0	-1,6
Società di persone	2.297	16,6	-4,2
Ditte individuali	7.963	57,7	-0,2
Altre forme	244	1,8	-16,7
Totale	13.812	100,0	-1,5

GRAFICO 7 – Imprese attive per classi dimensionali¹⁰ e area geografica

(anno 2024– valori percentuali)

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



L’artigianato è ampiamente diffuso nel Lodigiano, dove infatti più di un’impresa su tre ha questa natura; una concentrazione assai elevata che colloca il territorio al secondo posto in Lombardia, preceduto solo da Lecco. L’anno si è chiuso con una leggera flessione del numero di operatori, coerente con quel quadro regionale contrassegnato da diffusa debolezza di cui si è già detto. Entrando nel dettaglio, l’industria delle costruzioni, largamente presente nell’area, è l’unica ad aver riportato una variazione positiva insieme al commercio, che però è decisamente meno significativo (si tratta prevalentemente di autoriparatori). Praticamente immobili i servizi, mentre subisce un nuovo crollo la manifattura.

¹⁰ I dati si riferiscono alle imprese con addetti dichiarati.

Relativamente alle altre forme di imprenditoria, troviamo in difficoltà sia le femminili che le giovanili, mentre le straniere si confermano in buona salute, con una prestazione decisamente superiore alla media del sistema.

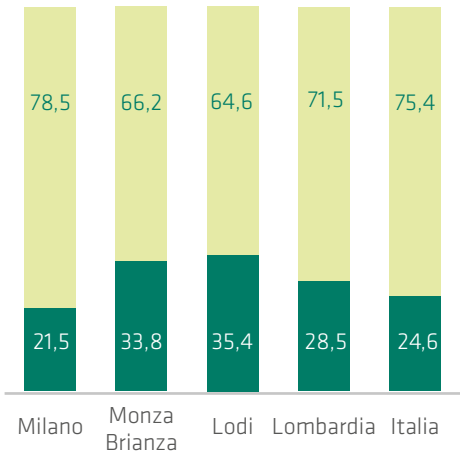


GRAFICO 8 – Distribuzione percentuale delle imprese artigiane per area geografica

(anno 2024 – valori percentuali)

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

Imprese non artigiane
Imprese artigiane

TABELLA 19 – Imprese artigiane per settore nella provincia di Lodi

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Valori assoluti	Variazioni % 2024/2023	Peso % artigiane sul totale imprese
Agricoltura, silvicoltura, pesca	58	-1,7	4,9
Attività manifatturiere	775	-3,0	62,8
Altre attività industriali	7	-12,5	10,3
Costruzioni	2.259	0,5	77,4
Commercio	251	0,8	8,1
Servizi	1.537	-0,1	28,9
Imprese non classificate	3	0,0	27,3
Totale	4.890	-0,3	35,4

TABELLA 20 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore nella provincia di Lodi
(anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Settori	Giovanili		Femminili		Straniere	
	Valori assoluti	Var. % 24/23	Valori assoluti	Var. % 24/23	Valori assoluti	Var. % 24/23
Agricoltura, silvicoltura, pesca	65	-4,4	165	-1,2	16	0,0
Attività manifatturiere	65	4,8	181	-4,7	126	-0,8
Altre industrie	2	0,0	10	0,0	1	0,0
Costruzioni	257	-0,4	131	0,8	914	6,2
Commercio	292	-4,6	697	-4,3	458	2,5
Servizi	561	-0,9	1.593	-0,2	677	5,9
Imprese non classificate	1	0,0	0	-100,0	3	0,0
Totale	1.243	-1,6	2.777	-1,6	2.195	4,8
<i>Peso % sul totale imprese</i>	<i>9,0%</i>	<i>-</i>	<i>20,1%</i>	<i>-</i>	<i>15,9%</i>	<i>-</i>

3.

Le nuove geografie del commercio estero

IL CONTESTO INTERNAZIONALE

Secondo le stime di aprile 2025 del Fondo Monetario Internazionale, la crescita del PIL mondiale ha registrato un lieve rallentamento, passando dal 3,5% del 2023 al 3,3% del 2024. Si tratta di un aumento ancora relativamente sostenuto, in linea con le previsioni dello stesso Fondo Monetario Internazionale di un anno fa, che indicavano un 3,2%. Seppure con intensità diverse su scala territoriale, l'economia mondiale sembra avere sostanzialmente recuperato il sentiero di crescita pre-pandemia, almeno per quanto riguarda i dati a consuntivo fino al 2024. L'anno che si è concluso ha visto anche un rientro globale dell'inflazione e della disoccupazione a livelli paragonabili a quelli pre-pandemici. Al contrario, risultano estremamente più incerte e sottoposte a importanti rischi al ribasso le previsioni di crescita relative all'anno in corso e al prossimo futuro (grafico 1). La stima più recente relativa al 2025 indica un aumento del PIL globale che rallenta al 2,8%, per risalire leggermente al 3% l'anno successivo. L'incertezza deriva ovviamente dai dazi annunciati – e in parte applicati – dall'amministrazione Trump, nei confronti dei vicini Canada

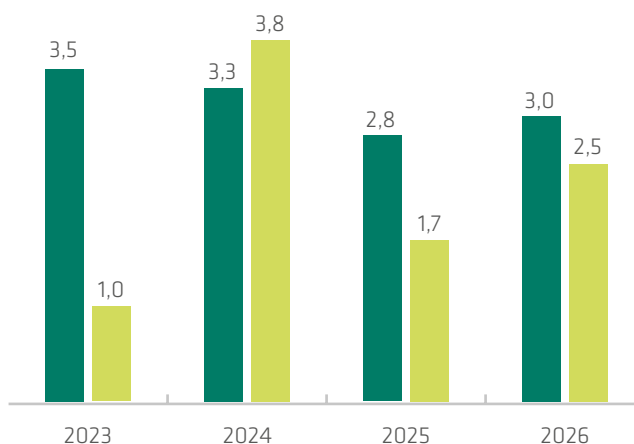
e Messico, dell'Unione Europea e della Cina. L'effetto recessivo che si accompagna all'aumento dei dazi sui commerci internazionali si somma in questo caso alla forte incertezza sulle misure e sulle tempistiche della loro attuazione, con ripercussioni negative sull'economia mondiale di inizio 2025. Tutto ciò si riflette direttamente sulla dinamica del commercio internazionale. Gli scambi globali di beni e servizi hanno registrato una crescita del 3,8% nel 2024 secondo il Fondo Monetario Internazionale, recuperando la performance limitata all'1% del 2023, che aveva addirittura registrato una variazione negativa degli scambi mondiali di beni. Nel 2025 si prevede che la crescita rallenti fino all'1,7% (un dato pesantemente rivisto al ribasso ad aprile 2025 rispetto alle stime precedenti) per poi recuperare vigore nel 2026 (+2,5%).

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

(anni 2023-2026¹ – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Fondo Monetario internazionale, World Economic Outlook, aprile 2025

■ PIL
■ Commercio di beni e servizi



Nel grafico 2 osserviamo invece il dettaglio della dinamica economica delle aree del mondo e di alcuni maggiori Paesi, sempre prendendo in considerazione i dati del Fondo Monetario Internazionale. La prima evidenza è la diffusione su scala mondiale del rallentamento della crescita prevista per l'anno in corso: nel 2024 l'aumento delle Economie Avanzate è risultato dell'1,8%, in leggero miglioramento rispetto all'1,7% del 2023; mentre l'insieme delle Economie Emergenti registra comunque un rialzo più robusto, pari al 4,3%. Le stime per il 2025 indicano un rallentamento della velocità di crescita rispettivamente all'1,4% per le Economie Avanzate e al 3,7% per le Economie Emergenti, con un leggero miglioramento previsto per il 2026 (rispettivamente +1,5% e +3,9%). L'economia cinese, come si osserva dal grafico, continua a crescere a un ritmo comparativamente elevato, pari al 5% nel 2024, subendo però un contraccolpo particolarmente significativo nell'anno in corso,

¹ Per gli anni 2025 e 2026 si tratta di previsioni.

ottenendo una stima più bassa di un punto percentuale. Previsioni migliori riguardano l'India, con una crescita superiore al 6% anche per il 2025. Come la Cina, gli Stati Uniti sono particolarmente colpiti dalle revisioni al ribasso del Fondo Monetario Internazionale, passando da un aumento del 2,8% nel 2024 all'1,8% nell'anno in corso, valore destinato a non migliorare nel 2026 (+1,7%). L'Eurozona registra ancora una dinamica fortemente inferiore a quella delle altre Economie Avanzate, passando dal +0,9% nel 2024 al +0,8% nel 2025 (una previsione di rallentamento tutto sommato contenuta); proseguono in particolare le difficoltà dell'economia tedesca, in calo nel 2024 e con previsione di crescita nulla nel 2025. L'Italia infine registra un aumento inferiore all'1% per tutti gli anni considerati. Il 2024 si è chiuso con una crescita del PIL dello 0,7%, dato identico rispetto all'anno precedente. La previsione per l'anno in corso è di una progressione limitata allo 0,4%, che recupererebbe fino allo 0,8% nel 2026, restando in ogni caso al di sotto della media dell'Eurozona per entrambe le annualità.

GRAFICO 2 – Prodotto interno lordo per area geografica
(anni 2023-2026² – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Fondo Monetario internazionale, World Economic Outlook, aprile 2025



² Per gli anni 2025 e 2026 si tratta di previsioni.

DAL CONTESTO NAZIONALE A QUELLO LOCALE

Ci spostiamo ora a considerare i dati sui flussi del commercio estero di beni elaborati da Istat, osservando prima le maggiori evidenze che emergono a livello nazionale fino a raggiungere il dettaglio delle nostre tre province. Per il secondo anno consecutivo l'Italia denuncia una dinamica dei rapporti con l'estero piuttosto critica: le esportazioni si riducono dello 0,4% rispetto al 2023 (circa 2,4 miliardi di euro in meno) e le importazioni calano del 3,9% (tabella 1). Il 2023 si era a sua volta chiuso con una variazione nulla dell'export e una riduzione di poco superiore al 10% dell'import. In termini di valori assoluti, l'Italia nel 2024 esporta per 623,5 miliardi di euro e importa per 568,7 miliardi di euro, con un saldo commerciale positivo di 54,7 miliardi di euro, circa 20 miliardi in più rispetto al dato del 2023. Nel 2022 si era registrato invece un eccezionale saldo negativo (-34 miliardi), sul quale aveva inciso il forte incremento del valore dell'import dei prodotti energetici.

A livello territoriale, le esportazioni riportano una riduzione dalle regioni del Nord-Ovest (-2%) e del Nord-Est (-1,5%) ed è ancora più significativo il calo che riguarda le regioni del Sud (-5,3%) e le Isole (-5,4%). Per il solo Nord-Ovest si tratta di circa 4,6 miliardi di euro di esportazioni e 2,9 per il Nord-Est. In positivo le regioni del Centro Italia (+4%) e la porzione non classificata per territorio (+40,7% dovuto in particolare al comparto farmaceutico). Dal lato dell'import si riscontra allo stesso modo una riduzione di tutte le macro-aree con eccezione del Centro (+2,8%). Il Nord-Ovest diminuisce le importazioni rispetto al 2023 dell'1,2%, mentre si limita allo 0,2% il calo dell'import delle regioni del Nord-Est e del Sud; scendono invece del 19,5% le importazioni delle Isole per effetto delle fluttuazioni dei prodotti petroliferi, analogo fenomeno che riguarda i flussi non classificati per territorio (-32,1%). Relativamente alle singole regioni, la Lombardia – che rileva per il 26% dell'export italiano e il 30% dell'import – registra una performance di crescita modesta, ma comunque migliore della media nazionale, un incremento dello 0,6% dell'export e dello 0,3% dell'import. Tra le prime cinque regioni italiane per export, solo la Toscana evidenzia una crescita di entità maggiore (+13,6%), mentre vedono ridursi i flussi di merci esportate da Veneto (-1,8%), Emilia-Romagna (-2%) e – in misura maggiore – Piemonte (-4,9%). La performance di crescita migliore, dopo la Toscana, riguarda la piccola Valle d'Aosta (+11,1%), mentre all'opposto troviamo tre regioni con un calo dell'export superiore al 10%, ovvero Liguria (-24,1%), Marche (-29,7%) e Basilicata (-42,4%). Dal lato dell'import, le regioni più dinamiche si confermano Toscana (+10,3%) e Valle d'Aosta (+14,1%). Cresce anche l'import del Lazio (+1,6%), ma si riduce in Veneto (-0,2%), Emilia-Romagna (-0,8%) e Piemonte (-3,7%).

3. Le nuove geografie del commercio estero

Rispetto alla distribuzione nel mondo, circa i due terzi dei flussi di merci sia in uscita che in entrata dall'Italia riguardano Paesi europei. L'export diretto in Europa è quasi invariato su base annua (-0,1%), mentre subisce un calo sensibile relativamente ai soli partner dell'Unione Europea (-1,9%) e, al contrario, cresce verso i mercati extra-UE (+6,4%). Per le altre direttrici geografiche si osserva una riduzione più sensibile, in particolare dell'1,8% di Asia e Africa e dell'1,4% per l'America, mentre cresce solo l'Oceania (+7%).

Dal lato dell'import, l'Europa influenza in modo particolarmente negativo (-3,1%), in special modo i Paesi extra-UE (-8,7%). Nel resto del mondo, solo i flussi dal continente americano risultano in crescita (+6,6%), mentre si osserva un calo importante da Asia (-7,6%) e Africa (-11,1%). A livello settoriale, le difficoltà arrivano da abbigliamento (-4,5%) e mezzi di trasporto (-12,3%), a cui si aggiungono comparti già in calo lo scorso anno quali gomma-plastica (-1,2%), macchinari (-1,3%) e prodotti in metallo (-3,3%). Tra i settori che mostrano una dinamica di crescita troviamo invece l'alimentare (+7,9%), la farmaceutica (+9,5%) e la voce residuale delle altre attività manifatturiere (+12,4%).

TABELLA 1 – Interscambio estero per area geografica³

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2024 (provvisorio)		Pesi % 2024		Var. % 2024/2023	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Milano	83.923.184.801	57.914.264.837	14,8	9,3	-1,4	-0,2
Monza Brianza	11.794.922.003	14.566.712.194	2,1	2,3	9,6	5,8
Lodi	10.914.239.145	6.912.149.091	1,9	1,1	10,6	21,0
MiLoMb	106.632.345.949	79.393.126.122	18,7	12,7	0,9	2,5
Lombardia	173.786.553.988	163.922.132.969	30,6	26,3	0,3	0,6
Nord-Ovest	232.415.781.522	233.329.537.400	40,9	37,4	-1,2	-2,0
Nord-Est	130.510.764.415	195.600.059.125	22,9	31,4	-0,2	-1,5
Centro	100.623.205.155	114.593.740.512	17,7	18,4	2,8	4,0
Sud	44.788.938.915	44.909.061.549	7,9	7,2	-0,2	-5,3
Isole	25.517.673.430	19.922.443.906	4,5	3,2	-19,5	-5,4
Diverse o non specificate	34.889.213.027	15.153.833.664	6,1	2,4	-32,1	40,7
Italia	568.745.576.464	623.508.676.156	100,0	100,0	-3,9	-0,4

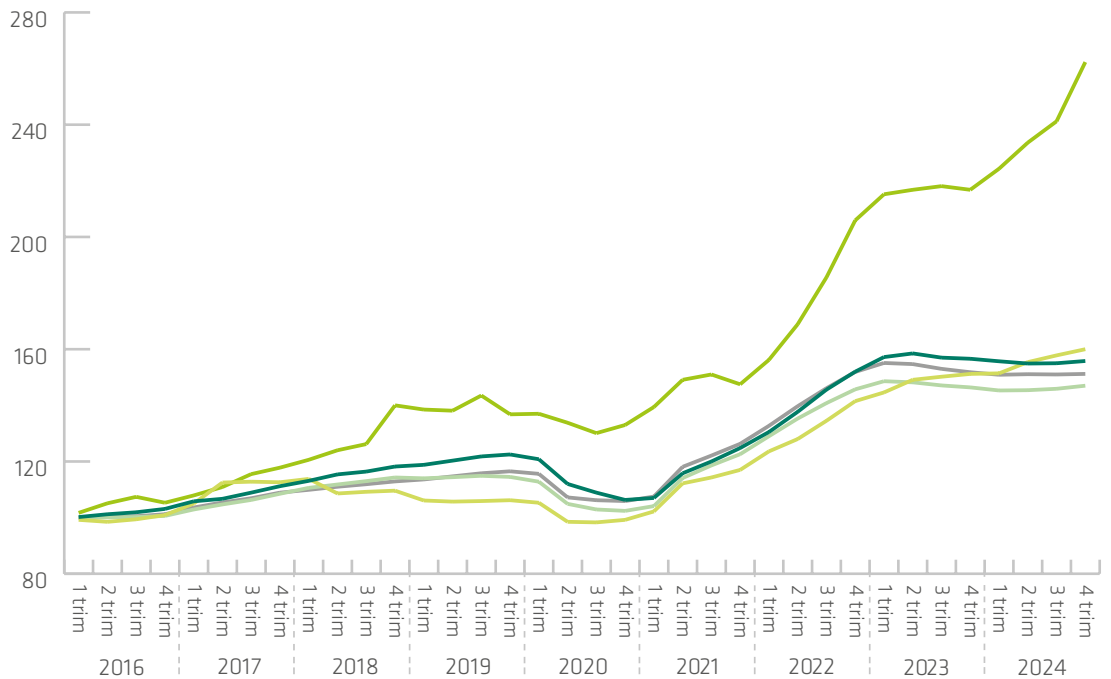
³ Le tabelle e i grafici del capitolo (eccetto le tabelle 3, 9 e 15 che riguardano solo il manifatturiero) si riferiscono all'interscambio di beni di tutti i settori Ateco.

GRAFICO 3 – Numeri indice dell'export trimestrale per area geografica

(anni 2016-2024, media mobile a quattro termini - base 2015=100)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

- Milano
- Monza Brianza
- Lodi
- Lombardia
- Italia



Dei nostri tre territori, Milano si conferma la prima provincia italiana sia per valore delle esportazioni (57,9 miliardi, davanti a Torino e Firenze) sia delle importazioni (83,9 miliardi, precedendo Torino e Roma). Monza Brianza si trova al dodicesimo posto per export, recuperando una posizione rispetto allo scorso anno (14,6 miliardi di euro), mentre è decima per import (11,8 miliardi); Lodi risulta infine ventiseiesima per export (6,9 miliardi), salendo fino al dodicesimo posto per import (10,9 miliardi). Nel 2024, le nostre province hanno movimentato complessivamente circa 79,4 miliardi di euro in uscita e 106,6 in entrata, rispettivamente il 12,7% e il 18,7% del totale italiano. In termini di dinamica si osserva una buona crescita delle esportazioni (+2,5%, un incremento di 1,9 miliardi di euro sul 2023) e un aumento relativamente più contenuto - ma comunque positivo - delle importazioni (+0,9%).

Nel dettaglio si osservano però forti differenze tra le performance dei singoli territori. Il dato positivo nasconde infatti una dinamica critica della città metropolitana di Milano, dove le esportazioni risultano in lieve calo rispetto al 2023 (-0,2%, circa 95 milioni di euro in meno). La Brianza registra invece una crescita importante, pari al 5,8%, in valori assoluti 805 milioni di euro in più; ancora più rilevante l'incremento di export che interessa il Lodigiano, sia in termini percentuali (+21%) sia in valori assoluti (1,2 miliardi di euro), con una forte incidenza dell'elettronica come vedremo più avanti. La stessa differenza la troviamo con riferimento alle importazioni, in calo a Milano (-1,4%), contro una crescita significativa a Monza (+9,6%) e Lodi (+10,6%).

Il grafico 3 dettaglia invece la performance delle esportazioni in un periodo di tempo più lungo, illustrando l'andamento del numero indice dell'export trimestrale dei nostri tre territori (espresso in base 2015=100) a confronto con la Lombardia e l'Italia. Per mostrare un dettaglio più fine rispetto all'annuale e al tempo stesso evitare fluttuazioni stagionali, il dato è espresso in forma di media mobile a quattro termini. Quella che osserviamo è una crescita relativamente modesta per l'export italiano e lombardo fino al 2019, una flessione obbligata nel periodo del Covid a metà 2020, per poi risalire tra 2021 e 2022, fino a stabilizzarsi nei due anni successivi su valori attorno al 50% in più rispetto al 2015 (anno di riferimento). È da notare che i valori sono sempre espressi in euro correnti, per cui la crescita del 2021 e 2022 in periodo di alta inflazione, riflette indubbiamente l'aumento meno marcato dell'export in quantità.

Riguardo ai nostri territori, Milano e Monza presentano un percorso di crescita relativamente vicino a quello nazionale; il numero indice dell'export milanese in particolare è molto simile a quello italiano per la quasi totalità del periodo osservato, Monza registra invece una fase di sensibile calo tra 2018 e 2019, compensata da un aumento più robusto negli ultimi due anni, portando a una crescita complessiva nel decennio di poco superiore a quella italiana e milanese. Lodi risulta invece nettamente un *outlier*, con un aumento cumulato dal 2015 del 160% circa, che supera quello degli altri territori già a partire dal 2018 e riporta un differenziale di crescita che aumenta ancora dal 2022 in poi. Passiamo a considerare alcuni indicatori che misurano l'apertura internazionale dei nostri territori, a confronto con il dato italiano (tabella 2).⁴ Il tasso di apertura per le nostre tre province nel 2024 è pari al 74,3: in discesa per il secondo anno consecutivo, dopo avere toccato un massimo di 82,2 nel 2022, per effetto di una crescita degli scambi con l'estero inferiore a quella del valore aggiunto. A livello italiano l'indicatore è nettamente inferiore (pari a 61), registrando un calo analogo nell'ultimo biennio. Entrambe le componenti dell'indicatore rilevano la stessa dinamica negativa. La propensione all'import in particolare risulta del 42,6; pur in discesa rispetto al 43,4 del 2023, si tratta di un valore superiore di diversi punti rispetto al 29,1 nazionale. Per la propensione all'export si registrano invece valori del tutto allineati tra i nostri territori (31,7) e la media italiana (31,9); rispetto al 2023 si osserva una minima discesa dell'indicatore nelle nostre province (era 31,8) e una riduzione più marcata a livello nazionale (quasi un punto: da 32,8 a 31,9) per effetto della riduzione dell'export già osservata. L'ultimo indicatore presente in tabella è

⁴ Il tasso di apertura equivale al rapporto percentuale tra il valore complessivo dell'interscambio commerciale e il valore aggiunto prodotto, da cui discendono rispettivamente la propensione all'import (data dal rapporto percentuale tra import e valore aggiunto), la propensione all'export (ossia il rapporto percentuale tra export e valore aggiunto) e il tasso di copertura (espresso dal rapporto percentuale tra export e import).

il tasso di copertura, dato dal rapporto tra import ed export moltiplicato per 100 (un valore pari a 100 significa esatta parità tra import ed export, quando superiore esprime invece una prevalenza delle esportazioni sulle importazioni). Per le nostre province si osserva un tasso molto inferiore a 100, tuttavia in forte incremento negli ultimi due anni: dal 66,8 del 2022 al 74,5 del 2024; in Italia il valore è costantemente al di sopra della soglia di 100, salvo la parentesi del 2022.

TABELLA 2 – Tassi di apertura, propensione all’import e all’export e tasso di copertura in Italia e nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anni 2019-2024 – valori percentuali)

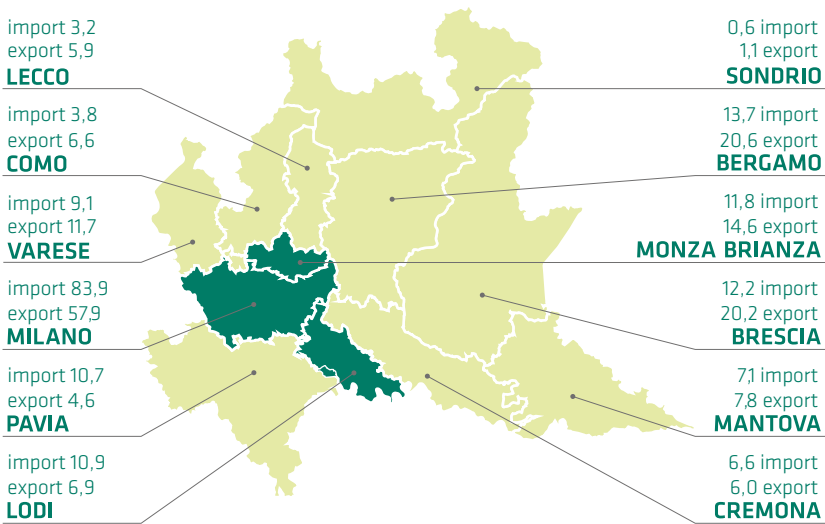
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat e Prometeia

Anni	Milano – Monza Brianza – Lodi				Italia			
	Tasso di apertura	Propensione		Tasso di copertura	Tasso di apertura	Propensione		Tasso di copertura
		Import	Export			Import	Export	
2019	73,4	43,4	30,0	69,1	56,4	26,5	30,0	113,2
2020	69,4	41,7	27,7	66,5	54,2	25,0	29,2	116,9
2021	73,0	44,0	29,0	66,0	61,0	29,3	31,7	108,4
2022	82,2	49,3	32,9	66,8	71,8	36,8	34,9	94,8
2023	75,1	43,4	31,8	73,3	63,8	31,0	32,8	105,7
2024	74,3	42,6	31,7	74,5	61,0	29,1	31,9	109,6

FIGURA 1 – Import ed export delle province lombarde

(anno 2024 – valori assoluti in miliardi di euro)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



L'INTERSCAMBIO DELLA PROVINCIA DI MILANO

Osserviamo a questo punto i dati di ciascuna delle nostre tre province, dettagliando i rapporti con l'estero in termini di distribuzione per settore e per area geografica.

Iniziando da Milano, la suddivisione per comparto merceologico dell'export manifatturiero (tabella 3) evidenzia la rilevanza del settore tradizionale della moda: l'abbigliamento si mantiene infatti al primo posto con 11 miliardi di euro di merci esportate nel 2024 (il 20% del totale manifatturiero). I macchinari si confermano il secondo comparto più rilevante, si tratta di 8,4 miliardi circa di esportazioni, il 15,2% del totale manifatturiero. Molto rilevanti anche la chimica con 6,8 miliardi di euro di export (12,4%) e la farmaceutica, che arriva a 5,5 miliardi (10%). In particolare, abbigliamento e chimica presentano a Milano un'incidenza circa doppia rispetto alla media italiana: in Italia il primo rappresenta il 10,5%, mentre il secondo il 6,8% dell'export manifatturiero totale. Il resto della graduatoria vede il comparto degli apparecchi elettrici poco sotto i 5 miliardi di euro (9% dell'export manifatturiero milanese), quindi i prodotti in metallo attorno ai 4 e l'elettronica con 3,3. Poco rilevanti per l'export milanese, pur superando il miliardo di euro di export in un anno, troviamo il comparto dell'alimentare (2,8 miliardi) e dei mezzi di trasporto (1,6 miliardi), per i quali l'incidenza sull'export manifatturiero è ampiamente inferiore rispetto a quanto avviene a livello nazionale (5,2% contro 10,1% per l'alimentare e 2,8% contro 9,9% per i mezzi di trasporto).

Dal lato delle importazioni, il primo comparto per le imprese milanesi risulta l'elettronica, per un valore di 12,8 miliardi di euro arrivati dall'estero nel 2024, pari al 15,9% del totale dell'import manifatturiero. La chimica si colloca al limite dei 10 miliardi di euro, che equivalgono al 12,4%, quindi la farmaceutica che vale 8,1 miliardi di euro. Vari altri comparti registrano flussi di merci in arrivo dall'estero tra i 6 e 7 miliardi di euro, quali abbigliamento, prodotti in metallo, apparecchi elettrici, macchinari e mezzi di trasporto.

Il saldo commerciale, ovvero la differenza tra esportazioni e importazioni, risulta negativo per tutti i comparti tranne due: l'abbigliamento, con un saldo positivo di oltre 4 miliardi di euro, e i macchinari. All'opposto, l'import supera l'export di 9,5 miliardi di euro nel caso dell'elettronica e di 6 miliardi per i mezzi di trasporto. La dinamica dell'export registra una flessione importante del primo comparto, l'abbigliamento: -6,8% nel 2024 (circa 800 milioni di euro in meno), dopo aver registrato una discreta crescita tra 2022 e 2023. Piuttosto rilevante anche la flessione che riguarda la farmaceutica, che ammonta al 5,7%, circa 330 milioni di euro in meno. Tra i quattro settori più importanti cresce invece la chimica (+2,7%), che recupera almeno una parte delle perdite dello scorso anno, così come i macchinari che segnano un incremento dello 0,6% rispetto al 2023, arrivando a sfiorare addirittura il 10% a confronto con il 2022. La crescita più importante in termini percentuali riguarda l'alimentare (+10,4%),

una buona crescita coinvolge anche apparecchi elettrici (+3,9%) e mezzi di trasporto (+3,8%). Risultano invece in negativo le esportazioni del comparto dell'elettronica (-2,9%) – che si riduce per il secondo anno consecutivo – oltre ai prodotti in metallo (-1,9%) e alla gomma-plastica (-1,6%). La flessione percentualmente più importante riguarda coke e prodotti petroliferi (-29,9%), ma si tratta di flussi relativamente modesti in valori assoluti.

Spostandoci sull'import, l'impatto più rilevante sulla variazione negativa riguarda il comparto dell'elettronica, per cui si osservano circa 1,2 miliardi di euro in meno di merci in arrivo dall'estero (-8,5%). Piuttosto negativo anche il bilancio della meccanica (-7,7% i macchinari e -1,6% i prodotti in metallo) e degli apparecchi elettrici (-15,3%). Non mancano comunque settori che registrano aumenti importanti dei flussi: in termini percentuali spiccano i mezzi di trasporto (+18,3%) e i prodotti in legno (+13,9%), a cui si aggiungono comparti di grandi dimensioni quali farmaceutica (+6,3%) e chimica (+3,4%).

TABELLA 3 – Import-export manifatturiero della provincia di Milano per classe merceologica

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2024/2023	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	3.956.162.674	2.846.227.101	4,9	5,2	2,8	10,4
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	6.833.323.023	11.018.792.169	8,5	20,0	0,1	-6,8
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	1.024.094.395	638.843.678	1,3	1,2	13,9	0,3
Coke e prodotti petroliferi raffinati	555.104.684	221.591.995	0,7	0,4	-4,6	-29,9
Sostanze e prodotti chimici	9.999.706.127	6.813.608.442	12,4	12,4	3,4	2,7
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	8.118.735.472	5.486.124.388	10,1	10,0	6,3	-5,7
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	3.087.391.187	2.266.462.199	3,8	4,1	0,9	-1,6
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	7.394.659.164	4.042.059.408	9,2	7,3	-1,6	-1,9
Computer, apparecchi elettronici e ottici	12.844.715.372	3.319.821.244	15,9	6,0	-8,5	-2,9
Apparecchi elettrici	6.276.188.573	4.959.582.444	7,8	9,0	-15,3	3,9
Macchinari e apparecchi n.c.a.	7.777.058.555	8.389.420.104	9,6	15,2	-7,7	0,6
Mezzi di trasporto	7.606.931.480	1.561.236.484	9,4	2,8	18,3	3,8
Prodotti delle altre attività manifatturiere	5.182.080.421	3.518.875.283	6,4	6,4	-5,3	1,3
Totale manifatturiero	80.656.151.127	55.082.644.939	100,0	100,0	-1,4	-1,2

La scomposizione settoriale delle esportazioni delle imprese della città metropolitana di Milano può essere osservata anche a un maggiore livello di dettaglio, grazie ai dati diffusi da Istat dei gruppi Ateco per provincia: la tabella 4 presenta le prime 30 merceologie per export milanese del 2024. I primi dieci prodotti valgono 29,1 miliardi di euro, quasi esattamente la metà delle esportazioni milanesi dell'anno, con una variazione complessiva del -2,2% rispetto al 2023. Gli articoli di abbigliamento e i medicinali occupano le prime due posizioni, entrambi al di sopra dei 4,6 miliardi di euro, ma in calo su base annua: diminuisce in particolare l'export di medicinali (-6,1%), scendendo quindi dal primo posto in graduatoria che occupava nel 2023 e scalzato dall'abbigliamento, in calo solamente dell'1%. Altre due voci relative al comparto della moda – i prodotti di pelletteria (2,4 miliardi di euro) e le calzature (2,3 miliardi) – risultano tra le merceologie maggiormente in calo (rispettivamente -12,8% e -14,7%). Due ulteriori voci sono relative al comparto della chimica: i prodotti chimici di base (2,6 miliardi, invariati sul 2023) e i prodotti per la pulizia (2,2 miliardi in crescita del 5,5%). Le restanti merceologie riguardano la meccanica: la prima di queste è la voce residuale delle altre macchine di impiego generale, 3 miliardi di euro cresciuti del 6,1% su base annua; motori e generatori elettrici, con un export di 2,5 miliardi di euro nel 2024, sono la voce cresciuta di più tra le dieci principali (+9,1%). Il secondo gruppo di prodotti vale complessivamente 10,8 miliardi di euro, il 18,7% del totale, in flessione del 1,4% rispetto allo scorso anno. La prima merceologia è quella degli articoli di gioielleria e bigiotteria, poco meno di 2 miliardi di euro cresciuti del 2,5%. L'aumento più rilevante, pari al 4,8% annuo, riguarda la voce degli altri prodotti alimentari (zucchero, cioccolato, condimenti ecc.), all'opposto le apparecchiature per telecomunicazioni registrano un calo del 15,9%, circa 170 milioni di euro di export in meno. Tra le voci in diminuzione si segnalano anche gli articoli in materie plastiche (-1,4%), i prodotti farmaceutici di base (-3,5%) e gli articoli di maglieria (-3,5%). Il terzo gruppo di prodotti vale complessivamente 6,3 miliardi di euro, il 10,9% dell'export milanese, con una crescita del 3,6% sullo scorso anno. Due voci in modo particolare presentano un aumento importante, gli autoveicoli (586 milioni, +54,5%) e i prodotti da forno (673 milioni, +17,3%), più contenuta invece la crescita di mobili (+0,7%) e computer (+0,6%).

TABELLA 4 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Milano (anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var. % 24/23
1	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	4.667.751.064	8,1	-1,0
2	Medicinali e preparati farmaceutici	4.619.841.440	8,0	-6,1
3	Altre macchine di impiego generale	3.066.311.092	5,3	6,1
4	Macchine di impiego generale	2.634.327.449	4,5	1,9
5	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	2.566.596.886	4,4	0,0
6	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	2.518.915.116	4,3	9,1
7	Cuoio conciato e lavorato; articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; pellicce preparate e tinte	2.398.801.196	4,1	-12,8
8	Calzature	2.296.875.045	4,0	-14,7
9	Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	2.216.880.555	3,8	5,5
10	Altre macchine per impieghi speciali	2.119.810.723	3,7	-4,7
Totale gruppo 1		29.106.110.566	50,3	-2,2
11	Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; pietre preziose lavorate	1.964.512.214	3,4	2,5
12	Articoli in materie plastiche	1.182.293.315	2,0	-1,4
13	Altri prodotti chimici	1.173.253.479	2,0	0,8
14	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	1.160.481.323	2,0	0,8
15	Altri prodotti in metallo	1.031.841.957	1,8	-1,7
16	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	992.816.640	1,7	1,3
17	Apparecchiature per le telecomunicazioni	906.467.754	1,6	-15,9
18	Prodotti farmaceutici di base	866.282.948	1,5	-3,5
19	Altri prodotti alimentari	795.160.558	1,4	4,8
20	Articoli di maglieria	746.033.382	1,3	-3,5
Totale gruppo 2		10.819.143.570	18,7	-1,4
21	Mobili	720.562.975	1,2	0,7
22	Apparecchi per uso domestico	687.405.703	1,2	-4,1
23	Altre apparecchiature elettriche	684.835.782	1,2	-8,4
24	Prodotti da forno e farinacei	676.733.149	1,2	17,3
25	Apparecchiature di cablaggio	646.014.959	1,1	1,7
26	Pitture, vernici e smalti, inchiostri da stampa e adesivi sintetici (mastici)	639.424.793	1,1	3,0
27	Computer e unità periferiche	620.175.687	1,1	0,6
28	Autoveicoli	586.231.006	1,0	54,5
29	Altri prodotti tessili	563.273.313	1,0	1,8
30	Prodotti della siderurgia	515.277.818	0,9	-7,3
Totale gruppo 3		6.339.935.185	10,9	3,6

La distribuzione nel mondo

La tabella 5 mostra come si distribuisce l'interscambio milanese per continenti e macro-aree continentali. L'Europa intercetta il 55,4% dell'export delle imprese milanesi, 32 miliardi di euro in valori assoluti, registrando però una performance inferiore alla media con un calo dello 0,7%. Reggono i mercati dei Paesi partner UE, verso i quali si osserva una crescita dell'1,3% (20,6 miliardi il valore dei flussi nel 2024) e sono, per contro, i Paesi europei extra-UE i "responsabili" della dinamica negativa, con la riduzione del 4% che riguarda (pur con intensità diverse) tutti i Paesi più importanti, in primo luogo Svizzera (-3,4%) e Regno Unito (-6,8%). Fuori dal vecchio continente, sono diretti in Asia 12,8 miliardi di euro di merci, pari al 22,1% del totale, in crescita dunque, seppure solo dello 0,9% (che diventa +6,5% rispetto al 2022). I mercati più vicini, quelli del Medio Oriente, ammontano a 3,4 miliardi di euro di esportazioni (5,8% del totale) e sono i principali responsabili della crescita, con un incremento annuo del 14,6%. Maggiori difficoltà per le imprese milanesi arrivano dalle altre aree del continente, l'Asia Centrale (che vale 1,1 miliardi di euro) risulta in calo del 3,3%, dinamica del tutto analoga a quella che si osserva verso l'Asia Orientale (-3,2%, per un valore dei flussi di merci di 8,3 miliardi). I due mercati maggiori dell'Estremo Oriente presentano tendenze opposte: mentre la Cina (che vale 3,1 miliardi di euro) è in calo dell'1,8%, il Giappone (1,5 miliardi) registra una crescita dell'1,9%. Si riduce l'export anche nei confronti di tutti e quattro i mercati emergenti asiatici: dal -1,3% che riguarda Hong Kong fino al più sensibile -12,1% nei confronti di Taiwan. Il continente americano è meta di 9 miliardi di euro di esportazioni del milanese, di cui 7 riguardano la parte settentrionale del continente e 2 la parte centro-meridionale; 6,3 miliardi relativi ai soli Stati Uniti, circa 10 volte il Brasile. La dinamica è negativa, si tratta di un calo del 3,4% (300 milioni di euro in meno), che riguarda entrambe le macro-aree del continente (-3% e -4,7% rispettivamente). Infine, l'Africa è un mercato da 1,9 miliardi, poco meno dei 2,1 miliardi dell'Oceania.

Il profilo dell'import vede una maggiore rilevanza dei mercati più vicini, sale infatti al 74,3% il peso del continente europeo, da cui nel 2024 sono arrivati 62,4 miliardi di euro di merci, in larga parte dai Paesi dell'Unione Europea (54,1 miliardi). Per il secondo anno consecutivo si registra una riduzione dei flussi di import dall'Europa, pari all'1,3%, in linea con la media provinciale; cresce però la componente che riguarda i Paesi europei extra-UE (+2,5%), grazie soprattutto all'aumento dei movimenti provenienti dalla Svizzera (+10,8%). Le merci importate dall'Asia ammontano a 15,9 miliardi di euro, ovvero il 18,9% del totale provinciale, con una prevalenza dei Paesi dell'Asia Orientale (13,4 miliardi di euro) e della Cina in particolare (7,9 miliardi). Come per l'Europa, si osserva una dinamica in calo del 4,4% rispetto al 2023, che diventa del 21,6% a confronto con il 2022. I maggiori fornitori dell'Estremo Oriente sono

decisivi in questo calo, ovvero Cina (-4,2%), Corea del Sud (-4,7%) e Giappone (-28,4%); in controtendenza invece l'India, cresciuta dell'1,3% e soprattutto Singapore, passata da 92 a 548 milioni di euro. Il continente americano, infine, incide solamente per 4 miliardi di euro (4,8%) sull'import milanese, registrando però una dinamica di crescita del 2,2% sul 2023, nonostante la diminuzione dei flussi relativi agli Stati Uniti (-1,1%).

Dettagliamo a questo punto il dato relativo ai singoli Paesi con cui le imprese milanesi intrecciano rapporti commerciali, evidenziando i primi trenta mercati per import ed export del 2024 e la relativa dinamica (tabella 6). Dal lato dell'export, i primi due Paesi di destinazione si confermano Stati Uniti e Svizzera, entrambi sopra i 6 miliardi di euro, costituendo insieme il 21,4% delle esportazioni milanesi. Calano tuttavia a confronto con il 2023, registrando una variazione peggiore della media, rispettivamente del 3,1% per gli Stati Uniti e del 3,4% per la Svizzera. Francia e Germania sono invece i primi due mercati di sbocco in ambito UE, rispettivamente 4,5 e 4,2 miliardi di euro nel 2024, presentando una dinamica relativamente migliore a confronto con Stati Uniti e Svizzera: la Francia registra un calo contenuto allo 0,4%, la Germania una piccola crescita (+0,2%) nonostante le difficoltà dell'economia tedesca. Tra i primi dieci mercati si trovano due Paesi asiatici, la Cina in quinta posizione con 3,1 miliardi di euro e il Giappone in ottava con 1,5 miliardi; come osservato nel paragrafo precedente, si tratta di due Paesi che hanno visto performance opposte nell'ultimo anno, in calo dell'1,8% la Cina e in crescita dell'1,9% il Giappone. La più dinamica tra le prime mete dell'export milanese risulta essere la Spagna, cresciuta dell'8,9% su base annua (la chimica è il settore trainante), mentre all'opposto la performance peggiore è del Regno Unito (-6,8%, che risente di un calo della farmaceutica). Scorrendo la graduatoria, si osserva una crescita importante per i primi mercati del Medio Oriente, gli Emirati Arabi Uniti (1,1 miliardi, +10,1%) e l'Arabia Saudita (770 milioni, +28,4%). Il continente americano è rappresentato da Messico, Canada e Brasile, mercati che valgono tra i 600 e i 700 milioni di euro per Milano e risultano tutti e tre in calo. Verso il fondo della graduatoria, rileva la crescita di mercati europei, come Portogallo (+27,7%) e Ungheria (+12,9%); il calo percentualmente più rilevante riguarda invece l'Egitto, primo mercato africano per le imprese milanesi (-24,4%).

TABELLA 5 – Import-export nella provincia di Milano per area geografica

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2024/2023	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Europa	62.380.270.520	32.055.691.593	74,3	55,4	-1,3	-0,7
Unione Europea 27	54.130.509.163	20.593.594.530	64,5	35,6	-1,8	1,3
Paesi europei non UE	8.249.761.357	11.462.097.063	9,8	19,8	2,5	-4,0
<i>Regno Unito</i>	<i>1.124.597.600</i>	<i>2.652.930.418</i>	<i>1,3</i>	<i>4,6</i>	<i>-4,2</i>	<i>-6,8</i>
<i>Svizzera</i>	<i>4.485.806.970</i>	<i>6.045.006.346</i>	<i>5,3</i>	<i>10,4</i>	<i>10,8</i>	<i>-3,4</i>
<i>Turchia</i>	<i>1.807.570.154</i>	<i>1.337.833.361</i>	<i>2,2</i>	<i>2,3</i>	<i>0,1</i>	<i>-5,3</i>
<i>Russia</i>	<i>208.235.654</i>	<i>471.468.341</i>	<i>0,2</i>	<i>0,8</i>	<i>-51,0</i>	<i>-7,7</i>
America	3.997.171.786	9.040.153.354	4,8	15,6	2,2	-3,4
America Settentrionale	2.703.715.333	6.999.973.072	3,2	12,1	2,6	-3,0
<i>Stati Uniti</i>	<i>2.469.928.829</i>	<i>6.359.828.523</i>	<i>2,9</i>	<i>11,0</i>	<i>-1,1</i>	<i>-3,1</i>
America Centro-Meridionale	1.293.456.453	2.040.180.282	1,5	3,5	1,4	-4,7
<i>Brasile</i>	<i>288.778.525</i>	<i>636.249.327</i>	<i>0,3</i>	<i>1,1</i>	<i>1,4</i>	<i>-5,9</i>
Asia	15.888.725.695	12.787.546.414	18,9	22,1	-4,4	0,9
Medio Oriente	664.376.572	3.373.970.337	0,8	5,8	3,8	14,6
Asia Centrale	1.823.191.615	1.104.348.319	2,2	1,9	-7,2	-3,3
<i>India</i>	<i>1.464.413.417</i>	<i>749.958.614</i>	<i>1,7</i>	<i>1,3</i>	<i>1,3</i>	<i>-0,4</i>
Asia Orientale	13.401.157.508	8.309.227.758	16,0	14,3	-4,4	-3,2
<i>Cina</i>	<i>7.898.524.781</i>	<i>3.121.952.200</i>	<i>9,4</i>	<i>5,4</i>	<i>-4,2</i>	<i>-1,8</i>
<i>Giappone</i>	<i>889.808.148</i>	<i>1.538.566.822</i>	<i>1,1</i>	<i>2,7</i>	<i>-28,4</i>	<i>1,9</i>
NIEs	2.434.421.112	2.695.672.415	2,9	4,7	15,4	-6,0
<i>Singapore</i>	<i>548.231.031</i>	<i>355.155.941</i>	<i>0,7</i>	<i>0,6</i>	<i>492,2</i>	<i>-4,4</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>1.351.543.500</i>	<i>1.259.699.899</i>	<i>1,6</i>	<i>2,2</i>	<i>-4,7</i>	<i>-8,0</i>
<i>Taiwan</i>	<i>457.273.215</i>	<i>273.314.634</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>-12,4</i>	<i>-12,1</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>77.373.366</i>	<i>807.501.941</i>	<i>0,1</i>	<i>1,4</i>	<i>0,1</i>	<i>-1,3</i>
Africa	1.528.304.908	1.910.048.609	1,8	3,3	17,0	-4,5
Africa Settentrionale	836.838.725	1.265.239.748	1,0	2,2	15,6	0,4
Altri Paesi africani	691.466.183	644.808.861	0,8	1,1	18,8	-12,9
Oceania e altri territori	128.711.892	2.120.824.867	0,2	3,7	115,0	24,0
Totale Mondo	83.923.184.801	57.914.264.837	100,0	100,0	-1,4	-0,2

TABELLA 6 – Primi 30 Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni nella provincia di Milano

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2024 (provvisorio)	Var. % 24/23			2024 (provvisorio)	Var. % 24/23
1	Germania	16.719.077.330	-1,7	1	Stati Uniti	6.359.828.523	-3,1
2	Paesi Bassi	10.589.639.407	-5,6	2	Svizzera	6.045.006.346	-3,4
3	Cina	7.898.524.781	-4,2	3	Francia	4.526.984.568	-0,4
4	Francia	6.803.969.266	-4,9	4	Germania	4.246.388.709	0,2
5	Svizzera	4.485.806.970	10,8	5	Cina	3.121.952.200	-1,8
6	Spagna	4.194.373.693	6,4	6	Regno Unito	2.652.930.418	-6,8
7	Belgio	3.737.132.507	-2,9	7	Spagna	2.272.020.458	8,9
8	Stati Uniti	2.469.928.829	-1,1	8	Giappone	1.538.566.822	1,9
9	Turchia	1.807.570.154	0,1	9	Paesi Bassi	1.472.517.573	0,4
10	Cechia	1.667.326.607	17,6	10	Turchia	1.337.833.361	-5,3
11	Polonia	1.581.524.322	-3,6	11	Polonia	1.299.883.406	6,3
12	India	1.464.413.417	1,3	12	Corea del Sud	1.259.699.899	-8,0
13	Corea del Sud	1.351.543.500	-4,7	13	Emirati Arabi Uniti	1.121.701.302	10,1
14	Irlanda	1.307.819.395	-2,7	14	Belgio	860.301.439	-9,5
15	Svezia	1.141.240.429	-1,3	15	Hong Kong	807.501.941	-1,3
16	Regno Unito	1.124.597.600	-4,2	16	Arabia Saudita	769.192.154	28,4
17	Ungheria	1.081.902.511	-9,7	17	India	749.958.614	-0,4
18	Austria	1.004.363.871	4,1	18	Messico	683.250.417	-6,1
19	Vietnam	954.106.691	-11,9	19	Canada	640.139.902	-2,2
20	Danimarca	917.970.426	26,5	20	Brasile	636.249.327	-5,9
21	Giappone	889.808.148	-28,4	21	Cechia	628.521.785	4,3
22	Slovenia	585.804.675	-3,0	22	Austria	588.350.442	1,3
23	Grecia	579.696.948	-8,6	23	Grecia	575.426.881	-2,3
24	Singapore	548.231.031	492,2	24	Romania	570.832.282	-13,6
25	Thailandia	523.588.622	-3,2	25	Portogallo	553.487.218	27,7
26	Romania	508.695.789	3,6	26	Australia	539.343.153	-6,3
27	Taiwan	457.273.215	-12,4	27	Russia	471.468.341	-7,7
28	Slovacchia	340.733.861	-23,5	28	Ungheria	386.770.828	12,9
29	Finlandia	316.760.080	-14,6	29	Israele	373.914.125	-1,7
30	Egitto	290.973.933	7,3	30	Egitto	358.419.177	-24,4

Il primo Paese di approvvigionamento dell'import è la Germania, ben 16,7 miliardi di euro in arrivo nel 2024, poco meno del 20%. Rispetto al 2023 si osserva un calo dell'1,7%, ovvero 300 milioni di euro di merci movimentate in meno, in coerenza con l'andamento discendente degli altri tre mercati più rilevanti, che insieme alla Germania realizzano il 50% dell'import provinciale: al secondo posto troviamo infatti i Paesi Bassi (10,5 miliardi, -5,6%), la Cina (-4,2%) e la Francia (-4,9%). Sopra la soglia dei 4 miliardi di euro di merci importate nel 2024 si collocano Svizzera e Spagna, entrambe in crescita (rispettivamente del 10,8% e del 6,4%). Tra i mercati europei più dinamici si segnalano la Cechia (+17,6%, prevalentemente prodotti di elettronica) e la Danimarca (+26,5% con forte incidenza di prodotti farmaceutici). Tra i trenta Paesi in tabella, ben otto sono asiatici: tutti registrano un calo dell'import, con le eccezioni di Singapore e India (+1,3%).

Le ultime elaborazioni a livello provinciale riguardano l'incrocio tra Paesi e settori, con un dettaglio sulle esportazioni della città metropolitana di Milano nel 2024, che consentono di osservare la composizione merceologica dei primi tre Paesi (tabella 7) e la destinazione per Paese dei primi tre settori (tabella 8). L'abbigliamento risulta il comparto più importante negli Stati Uniti, ben 1,5 miliardi di euro (il 24,5% dell'export milanese nel Paese), e in Francia, con 894 milioni. Il settore scende al quarto posto nei confronti della Svizzera, dove la prima posizione è rappresentata dalla farmaceutica, poco meno di 1,5 miliardi. Negli Stati Uniti troviamo al secondo posto gli apparecchi elettrici (885 milioni) molto meno rilevanti negli altri mercati, seguiti a breve distanza da macchinari e farmaceutica. In Svizzera si segnala una presenza importante dell'elettronica, poco più di un miliardo di euro di export, molto meno rilevante negli altri due mercati. In Francia si osserva invece una presenza significativa (superiore al 10%) della chimica e della voce residuale delle altre attività manifatturiere. Analizzando le direttrici geografiche dei primi tre settori, l'abbigliamento si caratterizza per una forte propensione a raggiungere mercati lontani, le prime destinazioni sono infatti Stati Uniti (1,5 miliardi) e Cina (1,3 miliardi), quarto il Giappone (865 milioni). Per il comparto dei macchinari, il primo mercato è ancora rappresentato dagli Stati Uniti (857 milioni), seguito dalla Germania poco sotto i 600 milioni di euro. La stessa Germania è la prima destinazione delle esportazioni della chimica (665 milioni), dove troviamo una prevalenza di mercati europei, quattro tra i primi cinque Paesi di sbocco.

TABELLA 7 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni nella provincia di Milano (anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2024 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
Stati Uniti		
Tessile e abbigliamento	1.539.160.968	24,5
Apparecchi elettrici	885.085.660	14,1
Macchinari	857.503.802	13,6
Farmaceutica	769.162.542	12,2
Chimica	636.556.046	10,1
Svizzera		
Farmaceutica	1.497.321.287	25,6
Elettronica e ottica	1.043.947.668	17,8
Altri prodotti	823.530.775	14,1
Tessile e abbigliamento	798.378.080	13,6
Prodotti in metallo	565.428.295	9,7
Francia		
Tessile e abbigliamento	894.172.573	20,5
Altri prodotti	520.645.508	12,0
Chimica	463.771.358	10,6
Macchinari	409.973.827	9,4
Prodotti in metallo	331.889.997	7,6

TABELLA 8 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni nella provincia di Milano (anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori			Macchinari e apparecchi n.c.a.			Sostanze e prodotti chimici		
Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %
Stati Uniti	1.539.160.968	14,0	Stati Uniti	857.503.802	10,2	Germania	665.300.379	9,8
Cina	1.341.812.766	12,2	Germania	593.997.619	7,1	Stati Uniti	636.556.046	9,3
Francia	894.172.573	8,1	Cina	505.596.127	6,0	Francia	463.771.358	6,8
Giappone	865.459.244	7,9	Francia	409.973.827	4,9	Spagna	400.847.248	5,9
Svizzera	798.378.080	7,2	Arabia Saudita	316.138.851	3,8	Paesi Bassi	287.097.927	4,2

L'INTERSCAMBIO DELLA PROVINCIA DI MONZA BRIANZA

Nella tabella 9 osserviamo la distribuzione per merceologia del settore manifatturiero relativamente agli scambi di beni con l'estero della provincia di Monza Brianza nel 2024. Dal lato dell'export, si osserva una distribuzione molto bilanciata su diverse voci, ben cinque infatti hanno un peso superiore del 10% sul totale dell'export manifatturiero. Il primo comparto è rappresentato dai prodotti in metallo, 2,5 miliardi di euro pari al 17,5%, seguito da un altro comparto della meccanica – quello dei macchinari – che pesa per il 15,1% e con i suoi 2,1 miliardi di export supera di poco il valore delle esportazioni della farmaceutica. Troviamo quindi la chimica a quota 1,9 miliardi di euro (13,5%) e l'elettronica a 1,7 miliardi (12,2%). Oltre il miliardo di euro anche la voce delle altre attività manifatturiere, all'interno della quale si trova il settore dei mobili. Sotto la soglia del miliardo si collocano la gomma plastica (880 milioni) e – più distanti – attorno ai 500 milioni gli apparecchi elettrici e l'abbigliamento. A confronto con la distribuzione media italiana, si osserva una presenza molto rilevante in provincia dell'elettronica, che incide sul 12,2% dell'export manifatturiero contro il 3,8% medio nazionale; la chimica è un'altra specificità dell'export brianzolo, con un peso doppio rispetto alla media nazionale (13,5% contro 6,8%).

Nella colonna delle importazioni, il primo settore nel 2024 risulta la farmaceutica, che scavalca la chimica rispetto all'anno precedente, con circa 2,3 miliardi di euro di importazioni, poco meno del 20% del totale provinciale. La chimica è il secondo comparto, a quota 1,6 miliardi, poi la meccanica con prodotti in metallo (1,5 miliardi) e macchinari (1,2 miliardi), quindi l'elettronica (1,1 miliardi).

Il saldo commerciale (la differenza cioè tra esportazioni e importazioni) è positivo per la maggior parte della manifattura, in modo particolare prodotti in metallo (963 milioni) e macchinari (893 milioni); tra i settori con saldo negativo si segnalano farmaceutica, apparecchi elettrici e abbigliamento.

A confronto del 2023 si riscontra una dinamica positiva dell'export che coinvolge la maggior parte dei comparti. Due in particolare quelli che contribuiscono al dato positivo con variazioni superiori al 10%, la farmaceutica cresce del 23,4% (390 milioni di euro di incremento) e l'elettronica del 14,7% (oltre 200 milioni di euro in più rispetto al 2023). Gli altri segmenti che superano la soglia del miliardo di euro registrano variazioni di segno positivo (macchinari +4,6%, chimica +4,1%, prodotti in metallo +3,3%), con la sola eccezione negativa delle altre attività manifatturiere (-2,1%). Tra i comparti di minori dimensioni invece sono più numerosi quelli in difficoltà, per esempio la gomma-plastica (-1,5%), gli apparecchi elettrici (-4%) e l'abbigliamento (-9,1%). Anche riguardo alle importazioni, è la farmaceutica il settore che porta il maggiore contributo positivo: cresce infatti del 55,6% rispetto al 2023, che in valori assoluti significa 820 milioni di euro in più di importazioni per la Brianza.

Gli altri comparti rilevanti presentano performance del tutto differenti: crescono i prodotti in metallo (+4,9%) e in misura minore la chimica (+0,7%), si riducono sensibilmente invece i flussi legati ai macchinari (-11,8%) e all'elettronica (-8,8%).

TABELLA 9 – Import-export manifatturiero della provincia di Monza Brianza per classe merceologica
(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 24/23	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	412.861.983	216.737.971	3,6	1,5	5,3	12,2
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	682.625.620	500.959.018	5,9	3,5	41,6	-9,1
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	322.194.046	253.399.031	2,8	1,8	20,2	2,7
Coke e prodotti petroliferi raffinati	8.221.137	4.828.578	0,1	0,0	70,5	102,9
Sostanze e prodotti chimici	1.662.555.549	1.933.580.745	14,4	13,5	0,7	4,1
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	2.295.489.769	2.122.171.997	19,9	14,9	55,6	23,4
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	625.035.009	880.492.019	5,4	6,2	0,1	-1,5
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	1.534.815.517	2.498.196.399	13,3	17,5	4,9	3,3
Computer, apparecchi elettronici e ottici	1.131.730.055	1.739.609.097	9,8	12,2	-8,8	14,7
Apparecchi elettrici	889.403.968	507.122.809	7,7	3,6	8,9	-4,0
Macchinari e apparecchi n.c.a.	1.266.160.579	2.159.597.853	11,0	15,1	-11,8	4,6
Mezzi di trasporto	268.006.241	272.451.928	2,3	1,9	0,0	-7,0
Prodotti delle altre attività manifatturiere	460.397.267	1.191.241.852	4,0	8,3	5,1	-2,1
Totale manifatturiero	11.559.496.740	14.280.389.297	100,0	100,0	9,5	5,7

Osserviamo a questo punto – anche per la provincia di Monza Brianza – la suddivisione settoriale più dettagliata possibile messa a disposizione da Istat, illustrando nella tabella 10 i primi trenta gruppi Ateco per valore delle esportazioni nel 2024. I primi dieci prodotti valgono complessivamente 9,5 miliardi di euro di export, una quota vicina ai due terzi (65,3%) del totale provinciale e sono cresciuti su base annua dell'11,7%. Medicinali e preparati farmaceutici occupano la prima posizione: 1,8 miliardi circa per il 12,3% dei flussi provinciali complessivi, con un aumento molto importante (+29,2%) sul 2023. Una crescita analoga (+30,9%) si riscontra anche per la seconda voce della lista, quella dei componenti elettronici, che vale più di 1,3 miliardi di euro. Altri due prodotti superano la soglia del miliardo di euro di export, sono i saponi e prodotti per la pulizia, cresciuti del 7,6%, insieme alla produzione più rappresentativa della Brianza – i mobili – in calo per il secondo anno consecutivo (-3%) e scivolata nel 2024 in quarta posizione. Le restanti voci della prima decina sono relative prevalentemente alla meccanica, con diverse merceologie in forte crescita (+20,1% per i metalli di base); troviamo infine gli articoli in materie plastiche, per cui si registra un incremento di minore entità (+1,1%). Il secondo gruppo di dieci prodotti vale complessivamente 2,5 miliardi di euro, il 17,4% del totale provinciale e presenta una dinamica negativa (-7%). Due merceologie sono relative alla chimica: i prodotti chimici di base (453 milioni, -5,1%) e la voce residuale degli altri prodotti chimici (esplosivi, colle, oli essenziali) per poco meno di 270 milioni, l'unico prodotto del secondo gruppo che presenta una dinamica positiva (+6,7%). In termini di dinamica, si osserva un calo annuo superiore al 10% per due categorie, quella degli strumenti di misurazione (220 milioni, -29,6%) e quella degli articoli di abbigliamento (-19,5%). Varie voci sono relative alla meccanica e ai prodotti in metallo, quali le macchine per la formatura dei metalli (273 milioni, -1%) e tubi e condotti in acciaio (229 milioni, -5,7%). La terza decina infine vale circa 1 miliardo di euro di export, il 6,9% del totale, con una riduzione complessiva del 3,4% rispetto al 2023. Al suo interno troviamo voci merceologiche caratterizzate da performance estremamente eterogenee. Da un lato crescono del 23,7% gli altri prodotti alimentari (una voce che comprende zucchero, cioccolato, tè e caffè, piatti pronti ecc.) e del 12,3% pitture e vernici; dall'altro si riducono del 21,9% i prodotti in vetro e del 17,4% gli apparecchi per uso domestico.

TABELLA 10 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Monza Brianza (anno 2024 – valori in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var.% 24/23
1	Medicinali e preparati farmaceutici	1.798.795.158	12,3	29,2
2	Componenti elettronici e schede elettroniche	1.366.370.825	9,4	30,9
3	Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	1.073.293.079	7,4	7,6
4	Mobili	1.059.649.413	7,3	-3,0
5	Altri prodotti in metallo	893.470.286	6,1	-2,9
6	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	838.653.871	5,8	20,1
7	Macchine di impiego generale	658.068.356	4,5	12,1
8	Articoli in materie plastiche	620.481.036	4,3	1,1
9	Altre macchine per impieghi speciali	609.075.353	4,2	11,5
10	Altre macchine di impiego generale	599.802.530	4,1	-4,4
Totale gruppo 1		9.517.659.907	65,3	11,7
11	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	453.234.068	3,1	-5,1
12	Prodotti farmaceutici di base	323.376.839	2,2	-1,6
13	Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	273.155.402	1,9	-1,0
14	Altri prodotti chimici	268.831.479	1,8	6,7
15	Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio	229.167.943	1,6	-5,7
16	Articoli di coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta	222.134.557	1,5	-2,0
17	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	220.071.846	1,5	-29,6
18	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	202.411.733	1,4	-4,3
19	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	196.601.455	1,3	-19,5
20	Altri prodotti tessili	149.792.672	1,0	-5,4
Totale gruppo 2		2.538.777.994	17,4	-7,0
21	Prodotti della siderurgia	143.401.874	1,0	-7,7
22	Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	125.280.939	0,9	-0,7
23	Altri prodotti alimentari	108.406.476	0,7	23,7
24	Vetro e prodotti in vetro	104.978.413	0,7	-21,9
25	Apparecchiature per illuminazione	93.456.712	0,6	-9,9
26	Prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	90.611.301	0,6	4,6
27	Mezzi di trasporto n.c.a.	87.003.563	0,6	-5,5
28	Articoli di carta e di cartone	86.426.286	0,6	8,6
29	Apparecchi per uso domestico	84.477.609	0,6	-17,4
30	Pitture, vernici e smalti, inchiostri da stampa e adesivi sintetici (mastici)	81.374.756	0,6	12,3
Totale gruppo 3		1.005.417.929	6,9	-3,4

La distribuzione nel mondo

La distribuzione per area geografica del commercio estero delle imprese della Brianza (tabella 11) evidenzia il ruolo dei mercati europei, più rilevanti che per Milano, specie relativamente alle esportazioni. Nel complesso si tratta di 9,2 miliardi di euro di merci esportate verso Paesi europei nel 2024, che incidono per il 63,1% sul totale delle merci in uscita dalla provincia per l'estero, in particolare i Paesi partner dell'Unione Europea arrivano a 6,8 miliardi di euro (47,1%). La crescita risulta però relativamente contenuta: l'export verso i Paesi europei cresce infatti solamente del 3,1% (contro la media provinciale del 5,8%), circa 200 milioni di euro in più rispetto al 2023; per l'Unione Europea l'aumento è ancora inferiore, pari all'1,9%. I Paesi europei extra-UE, un mercato da 2,3 miliardi di euro di esportazioni per la Brianza, registrano una dinamica espansiva più consistente, pari al 7,1%, soprattutto grazie alla buona performance della Svizzera, che vale 1,3 miliardi di euro e cresce del 14,6% rispetto al 2023. L'Asia intercetta 3,2 miliardi di euro di esportazioni brianzole, il 22,3% del totale, evidenziando una dinamica estremamente positiva (+16,5%, oltre 460 milioni di euro di incremento). Tutte e tre le macro-aree del continente registrano una crescita annua superiore al 10%, che arriva fino al 18,4% dell'Asia Orientale (2,3 miliardi di euro). In particolare, due mercati presentano valori quasi raddoppiati su base annua, si tratta di Giappone (con il settore farmaceutico) e Hong Kong (grazie all'elettronica). Non mancano tuttavia i mercati in calo, si osservano infatti due Paesi (che pesano per oltre il 3% dell'export provinciale) riportare una dinamica negativa: per la Cina contenuta al -0,5%, più pesante per Singapore (-15%). Il continente americano vale 1,6 miliardi di euro, ovvero l'11,1% del totale provinciale e presenta una crescita annua relativamente modesta (+0,5%), nonostante buone performance di Stati Uniti (+5,5%) e Brasile (+34,6%). Si osservano infine una considerevole crescita delle esportazioni brianzole dirette in Africa (+14,6%), che superano nel 2024 i 400 milioni di euro, e un incremento più contenuto per l'Oceania (+2,2%).

L'import delle imprese monzesi riguarda per il 71,6% merci provenienti dall'Europa, per un valore di 8,4 miliardi di euro nel 2024, di cui 6,9 riguardano l'Unione Europea e 1,5 i restanti Paesi. Rispetto al 2023 si osserva un incremento importante del 10,7%, con poche differenze tra l'Unione Europea (+10,8%) e gli altri Paesi (+10,1%). Cresce di meno invece l'import brianzolo dall'Asia, si tratta di una variazione del +4,5%. Dal continente sono giunte in Brianza merci per un valore di 2,4 miliardi di euro, che rappresentano poco più di un quinto dei flussi provinciali complessivi. Dalla sola Cina provengono merci per 1,1 miliardi di euro, con un importante incremento del 7,5% su base annua, facendo seguito a un forte calo avvenuto nel 2023. Crescono di quasi il 20% le importazioni dall'India, si riducono invece quelle da Giappone (-14%) e Taiwan (-32,7%). Il continente americano vale 885 milioni di euro di importazioni, una

quota relativamente contenuta del totale provinciale (7,5%), la cui gran parte proviene dagli Stati Uniti (795 milioni), in robusta crescita su base annua (17,8% per l'intero continente e 13,9% gli Stati Uniti).

Osserviamo nella tabella 12 il dettaglio dell'interscambio della provincia di Monza Brianza per singolo Paese, per quanto riguarda sia le esportazioni che le importazioni. Il primo mercato di sbocco si conferma essere la Germania, oltre 1,5 miliardi di merci nel 2024, più del 10% del totale provinciale, registrando però un piccolo calo (-0,5%). Altri quattro mercati superano la soglia del miliardo di euro di export annuo, tre Paesi europei (Svizzera, Francia e Paesi Bassi) e Stati Uniti; nei confronti della Francia si osserva un calo, mentre Svizzera e Paesi Bassi sono due tra i mercati maggiormente in espansione per la Brianza (+14,6% per entrambi). Più distanti gli altri Paesi, il primo dei quali è la Spagna con poco meno di 590 milioni di euro (+3,1%). L'Asia è rappresentata tra i primi dieci Paesi da Singapore – al settimo posto (510 milioni) – e dalla Cina all'ottavo (445 milioni): entrambi in calo come osservato nel paragrafo precedente. Molti mercati asiatici occupano le posizioni successive della graduatoria e tanti di questi si contraddistinguono per elevati ritmi di crescita; in ordine decrescente troviamo Malaysia (300 milioni, +117,8%), Giappone (257 milioni, +94,5%), Hong Kong (205 milioni, +98%); più distanti India (+25,1%), Arabia Saudita (+46,1%) e Filippine (+79,2%). Per contro si notano diverse destinazioni europee in calo: Polonia (-0,6%), Regno Unito (-3,4%), Turchia (-4,2%) e Belgio (-15,9%) le più importanti. In coda alla graduatoria compaiono anche due mercati dell'America Latina, con performance diverse per le imprese brianzole: diminuisce l'export in Messico (-12,3%) e cresce quello in Brasile (+34,6%). Anche la graduatoria dell'import vede in prima posizione la Germania, con 1,8 miliardi di euro di merci in arrivo in provincia (15,4%), riscontrando un calo dell'1,6% sull'anno precedente, forse risentendo del rallentamento dell'economia tedesca. Sono in crescita invece i flussi provenienti dai due successivi mercati: i Paesi Bassi (+13,4% per complessivi 1,4 miliardi di euro) e la Cina (+7,5% per 1,1 miliardi). L'aumento più sensibile riguarda l'Irlanda, passata da circa 84 milioni di euro a 518, un incremento dovuto prevalentemente ai prodotti farmaceutici. Tra i primi dieci partner della Brianza, calano solamente i flussi da Germania e Spagna.

TABELLA 11 – Import-export della provincia di Monza Brianza per area geografica

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 24/23	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Europa	8.440.937.941	9.187.463.715	71,6	63,1	10,7	3,1
Unione Europea 27	6.948.146.405	6.854.547.100	58,9	47,1	10,8	1,9
Paesi europei non UE	1.492.791.536	2.332.916.615	12,7	16,0	10,1	7,1
Regno Unito	149.246.728	401.216.634	1,3	2,8	1,6	-3,4
Svizzera	994.453.311	1.325.246.489	8,4	9,1	8,8	14,6
Turchia	242.637.503	297.391.127	2,1	2,0	14,1	-4,2
Russia	29.371.545	120.211.933	0,2	0,8	255,1	-7,8
America	884.963.568	1.620.852.480	7,5	11,1	17,8	0,5
America Settentrionale	810.003.716	1.227.450.668	6,9	8,4	13,5	-0,2
Stati Uniti	795.566.697	1.119.743.879	6,7	7,7	13,9	5,5
America Centro-Meridionale	74.959.852	393.401.812	0,6	2,7	97,3	2,8
Brasile	46.709.985	133.608.125	0,4	0,9	133,3	34,6
Asia	2.388.834.251	3.251.885.447	20,3	22,3	4,5	16,5
Medio Oriente	29.279.027	651.456.310	0,2	4,5	-48,7	10,7
Asia Centrale	185.347.122	249.730.250	1,6	1,7	17,7	15,4
India	138.458.978	166.413.199	1,2	1,1	19,7	25,1
Asia Orientale	2.174.208.102	2.350.698.887	18,4	16,1	5,0	18,4
Cina	1.112.347.024	445.707.356	9,4	3,1	7,5	-0,5
Giappone	111.647.413	257.179.544	0,9	1,8	-14,0	94,5
NIEs	485.907.224	1.024.321.431	4,1	7,0	-8,3	2,4
Singapore	170.503.209	510.096.973	1,4	3,5	1,5	-15,0
Corea del Sud	208.015.153	174.263.297	1,8	1,2	2,2	3,6
Taiwan	101.856.807	134.577.406	0,9	0,9	-32,7	4,9
Hong Kong	5.532.055	205.383.755	0,0	1,4	-22,5	98,0
Africa	72.117.773	415.761.637	0,6	2,9	-17,8	14,6
Africa Settentrionale	48.541.325	291.826.156	0,4	2,0	-20,1	15,3
Altri Paesi africani	23.576.448	123.935.481	0,2	0,9	-12,6	12,8
Oceania e altri territori	8.068.470	90.748.915	0,1	0,6	22,7	2,2
Totale Mondo	11.794.922.003	14.566.712.194	100,0	100,0	9,6	5,8

TABELLA 12 – Primi 20 Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni della provincia di Monza Brianza
(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2024 (provvisorio)	Var. % 24/23			2024 (provvisorio)	Var. % 24/23
1	Germania	1.817.142.739	-1,6	1	Germania	1.576.326.515	-0,5
2	Paesi Bassi	1.399.179.767	13,4	2	Svizzera	1.325.246.489	14,6
3	Cina	1.112.347.024	7,5	3	Stati Uniti	1.119.743.879	5,5
4	Svizzera	994.453.311	8,8	4	Francia	1.080.105.027	-2,9
5	Francia	837.924.974	0,6	5	Paesi Bassi	1.068.015.715	14,6
6	Stati Uniti	795.566.697	13,9	6	Spagna	589.562.468	3,1
7	Irlanda	518.268.994	513,0	7	Singapore	510.096.973	-15,0
8	Belgio	482.573.750	1,7	8	Cina	445.707.356	-0,5
9	Spagna	426.221.912	-1,5	9	Polonia	419.552.184	-0,6
10	Austria	266.832.300	8,1	10	Regno Unito	401.216.634	-3,4
11	Turchia	242.637.503	14,1	11	Malaysia	300.719.098	117,8
12	Svezia	222.934.853	7,5	12	Turchia	297.391.127	-4,2
13	Corea del Sud	208.015.153	2,2	13	Giappone	257.179.544	94,5
14	Polonia	172.720.109	-2,9	14	Belgio	235.711.686	-15,9
15	Singapore	170.503.209	1,5	15	Emirati Arabi Uniti	232.765.180	8,6
16	Thailandia	160.930.554	-7,6	16	Hong Kong	205.383.755	98,0
17	Vietnam	150.737.024	62,6	17	Svezia	183.567.633	20,8
18	Regno Unito	149.246.728	1,6	18	Austria	180.071.247	-18,1
19	Cechia	141.305.664	24,7	19	Corea del Sud	174.263.297	3,6
20	India	138.458.978	19,7	20	India	166.413.199	25,1

L'ultima elaborazione provinciale riguarda l'osservazione dell'incrocio tra la composizione merceologica e la distribuzione geografica, dettagliando la distribuzione per settore dei primi tre Paesi dell'export brianzolo (tabella 13) e la destinazione per Paese dei primi tre settori (tabella 14). I prodotti in metallo rappresentano il primo comparto dell'export diretto in Germania (487 milioni, il 30,7%) e ancora di più in Francia, dove costituiscono più della metà delle esportazioni brianzole (692 milioni). Per contro nei rapporti con gli Stati Uniti, il primo settore è costituito dalla farmaceutica che vale 294 milioni (26,4%), piuttosto rilevante anche in Francia dove rappresenta il secondo settore (16,8%), molto meno in Germania (9%). Chimica e macchinari completano il gruppo dei comparti principali dell'export verso la Germania: entrambi oltre i 200 milioni. La voce residuale degli altri prodotti manifatturieri, infine – al cui interno si trova il segmento dell'arredo – costituisce una componente rilevante dell'export negli Stati Uniti (173 milioni, il 15,5%). Rovesciando la prospettiva, per i prodotti in metallo si osserva una predilezione verso mercati europei vicini, il 57,3% delle esportazioni si concentra su Svizzera (693 milioni), Germania (478 milioni) e Francia (260 milioni). Il settore dei macchinari presenta invece una distribuzione geografica più diffusa (il primo mercato incide solamente per il 10%) e una maggiore propensione a raggiungere destinazioni più lontane: troviamo due Paesi extra-europei tra i primi cinque (Stati Uniti primi e Arabia Saudita quinta). L'export della farmaceutica infine si indirizza per circa il 50% verso due mercati: i Paesi Bassi (784 milioni) e gli Stati Uniti (294 milioni).

TABELLA 13 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni della provincia di Monza Brianza (anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Metalli di base e prodotti in metallo			Macchinari e apparecchi n.c.a.			Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici		
Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %
Svizzera	692.791.498	27,7	Stati Uniti	215.461.948	10,0	Paesi Bassi	784.407.191	37,0
Germania	478.078.586	19,1	Germania	212.001.887	9,8	Stati Uniti	294.638.789	13,9
Francia	259.753.458	10,4	Francia	140.046.712	6,5	Svizzera	207.710.039	9,8
Polonia	96.560.727	3,9	Polonia	107.196.032	5,0	Giappone	155.961.351	7,3
Spagna	91.462.293	3,7	Arabia Saudita	94.492.277	4,4	Germania	139.523.583	6,6

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

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2024 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
Germania		
Prodotti in metallo	478.078.586	30,7
Chimica	213.547.788	13,7
Macchinari	212.001.887	13,6
Gomma-plastica	142.994.661	9,2
Farmaceutica	139.523.583	9,0
Svizzera		
Prodotti in metallo	692.791.498	56,1
Farmaceutica	207.710.039	16,8
Chimica	88.400.224	7,2
Altri prodotti	70.523.429	5,7
Macchinari	49.378.710	4,0
Stati Uniti		
Farmaceutica	294.638.789	26,4
Macchinari	215.461.948	19,3
Altri prodotti	173.478.218	15,5
Chimica	170.585.929	15,3
Prodotti in metallo	67.591.406	6,1

L'INTERSCAMBIO DELLA PROVINCIA DI LODI

Consideriamo ora la provincia di Lodi, dettagliando la scomposizione settoriale dell'export e dell'import nel 2024 e la performance dei singoli settori (tabella 15). Dal lato delle esportazioni, l'elettronica si conferma il comparto più rilevante: si tratta di quasi 4 miliardi di euro di esportazioni in un anno, con un'incidenza percentuale sull'export manifatturiero complessivo che sale rispetto agli anni recenti fino al 57,8%, mentre a livello nazionale pesa solamente per il 3,8% sull'export manifatturiero italiano. La chimica (726 milioni, relativi per lo più alla cosmetica) e l'alimentare (646 milioni) sono altri due segmenti estremamente importanti per le esportazioni della provincia:

valgono rispettivamente il 10,6% e il 9,4% dei flussi manifatturieri complessivi. Seguono per rilevanza gli apparecchi elettrici, poco meno di 470 milioni di euro (6,8%), quindi ancora i macchinari (3,7%). Nessun altro comparto raggiunge la soglia del 200 milioni di euro, sfiorata solamente dalla gomma-plastica (198 milioni); risultano relativamente poco significativi per la struttura produttiva della provincia altri segmenti importanti per Milano e Monza, quali farmaceutica (183 milioni), prodotti in metallo (164 milioni) e abbigliamento (85 milioni). Riguardo alle importazioni, l'elettronica è sempre il comparto di gran lunga più rilevante, in valori assoluti 5,4 miliardi di euro nel 2024, ovvero poco più del 50% dell'import manifatturiero lodigiano. Valgono più di 1 miliardo di euro gli approvvigionamenti relativi ad alimentare (1,6 miliardi) e farmaceutica (1,3 miliardi), pari rispettivamente al 15% e al 12,4%. Poco meno di 750 milioni di euro riguardano la chimica, circa 460 milioni i prodotti in metallo e 370 la gomma-plastica.

In termini di saldo commerciale (quindi la differenza tra esportazioni e importazioni), risultano in negativo la maggior parte dei comparti e in particolare i più rilevanti. La differenza negativa è di 1,5 miliardi di euro per l'elettronica: 1,1 miliardi per la farmaceutica e 978 milioni l'alimentare; anche per la chimica si osserva un minimo saldo negativo di 19 milioni di euro. Tra i pochi settori per cui il Lodigiano esporta più di quanto importa vi sono gli apparecchi elettrici e i macchinari.

A confronto con il 2023 l'elettronica ha contribuito maggiormente alla crescita dell'export lodigiano, con un aumento del 37,3%, ovvero oltre 1 miliardo di euro di incremento. Anche scorporando l'elettronica dal totale, si osserva comunque una variazione annua positiva dei flussi di merci dirette all'estero, a cui contribuisce una buona performance dell'alimentare (+7,1%, oltre 40 milioni in più rispetto al 2023) e di altri settori minori, quali apparecchi elettrici (+8,4%), macchinari (+13,1%) e farmaceutica (+8,3%). La variazione negativa più importante riguarda la chimica, che perde più di 25 milioni di euro rispetto allo scorso anno (-3,6%); a questa si aggiungono flessioni che riguardano i prodotti in metallo (-11,2%) e la gomma-plastica (-1,2%). Anche la dinamica delle importazioni beneficia della crescita dei flussi dell'elettronica, meno accentuata tuttavia rispetto a quella dell'export, in quanto si tratta di un incremento del 16,2%, che significa comunque circa 760 milioni di euro in più rispetto al 2023. Tra gli altri comparti maggiori, l'import di prodotti alimentari registra una riduzione (-2%), mentre segna una crescita quello dei prodotti farmaceutici (+3%). I restanti segmenti evidenziano per la quasi totalità un aumento dei flussi di merci in entrata dall'estero, in termini percentuali particolarmente rilevante per gli apparecchi elettrici (+80,5%), quindi i prodotti in metallo (+32%) e la gomma-plastica (+10,1%). In direzione opposta, la riduzione più importante riguarda i macchinari (-25,2%).

TABELLA 15 – Import-export manifatturiero della provincia di Lodi per classe merceologica

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2024/2023	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	1.624.440.946	646.170.673	15,0	9,4	-2,0	7,1
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	148.033.287	85.331.993	1,4	1,2	-0,3	-9,0
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	88.811.506	7.754.721	0,8	0,1	33,8	22,1
Coke e prodotti petroliferi raffinati	18.088.311	41.422.442	0,2	0,6	-22,3	2,9
Sostanze e prodotti chimici	745.556.653	726.612.623	6,9	10,6	9,5	-3,6
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1.338.048.992	183.476.777	12,4	2,7	3,1	8,3
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	369.474.592	198.092.791	3,4	2,9	10,1	-1,9
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	463.796.028	164.185.764	4,3	2,4	32,0	-11,2
Computer, apparecchi elettronici e ottici	5.455.045.448	3.956.220.863	50,4	57,8	16,2	37,3
Apparecchi elettrici	244.916.238	468.804.947	2,3	6,8	80,5	8,4
Macchinari e apparecchi n.c.a.	231.338.905	253.769.025	2,1	3,7	-25,2	13,1
Mezzi di trasporto	21.540.878	94.700.443	0,2	1,4	2,1	23,8
Prodotti delle altre attività manifatturiere	79.341.879	17.675.939	0,7	0,3	4,8	-0,4
Totale manifatturiero	10.828.433.663	6.844.219.001	100,0	100,0	10,5	20,4

Nel dettaglio della tabella 16 osserviamo – anche per il Lodigiano – la massima scomposizione possibile a livello di settori resa disponibile da Istat, con i primi trenta gruppi Ateco per valore dell'export provinciale nel 2024. Il primo gruppo di dieci prodotti vale complessivamente 5,7 miliardi di euro, che ammontano all'83,2% del totale provinciale e crescono del 25,7% sul 2023. In forte aumento le prime due merceologie (entrambe appartenenti al comparto dell'elettronica), che da sole superano la metà dell'export lodigiano: le apparecchiature per le telecomunicazioni (2,9 miliardi di euro, +32,4%) e i computer (857 milioni, +40,8%). La voce successiva riguarda la chimica: si tratta di saponi e prodotti cosmetici, con un valore poco inferiore ai 550 milioni di euro e un incremento relativamente contenuto sul 2023 (+2%). Al quarto posto i prodotti dell'industria lattiero-casearia, 458 milioni di euro in crescita del 5,2%. Tra i prodotti successivi compaiono anche alcune voci relative alla meccanica (motori elettrici e altre macchine di impiego generale) e alla farmaceutica (medicinali e preparati farmaceutici). Gli articoli in materie plastiche (166 milioni di euro di export) sono l'unica voce in calo tra le prime dieci (-3,9%); all'opposto si osservano i prodotti di elettronica di consumo audio e video passare da 19 milioni di euro nel 2023 a 138 milioni nel 2024. Scorrendo ulteriormente la graduatoria, si osserva una maggiore presenza di merceologie che presentano una dinamica negativa. Si segnalano in particolare riduzioni significative per i prodotti chimici di base (-33,1%) e per gli altri prodotti in metallo (-16,2%), mentre la crescita più importante riguarda gli autoveicoli (+89,4%).

TABELLA 16 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Lodi (anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var.% 24/23
1	Apparecchiature per le telecomunicazioni	2.925.177.359	42,3	32,4
2	Computer e unità periferiche	857.025.072	12,4	40,8
3	Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	549.952.093	8,0	2,0
4	Prodotti delle industrie lattiero-casearie	458.695.992	6,6	5,2
5	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	268.689.423	3,9	3,6
6	Articoli in materie plastiche	166.249.901	2,4	-3,9
7	Altre macchine di impiego generale	142.016.208	2,1	29,8
8	Prodotti di elettronica di consumo audio e video	138.651.107	2,0	623,8
9	Medicinali e preparati farmaceutici	132.813.435	1,9	9,6
10	Apparecchiature di cablaggio	114.869.655	1,7	13,0
Totale gruppo 1		5.754.140.245	83,2	25,7
11	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	73.502.936	1,1	-33,1
12	Altri prodotti in metallo	72.482.532	1,0	-16,2
13	Frutta e ortaggi lavorati e conservati	69.938.535	1,0	-1,6
14	Altre apparecchiature elettriche	67.792.769	1,0	21,5
15	Autoveicoli	63.400.171	0,9	89,4
16	Altre macchine per impieghi speciali	62.155.129	0,9	16,3
17	Agrofarmaci e altri prodotti chimici per l'agricoltura	59.805.930	0,9	-5,8
18	Altri prodotti alimentari	53.564.285	0,8	14,1
19	Prodotti farmaceutici di base	50.663.342	0,7	5,1
20	Altri prodotti tessili	45.544.310	0,7	0,0
Totale gruppo 2		618.849.939	9,0	0,7
21	Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	42.413.990	0,6	10,4
22	Prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	41.422.442	0,6	2,9
23	Altri prodotti chimici	34.177.419	0,5	11,3
24	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	30.125.781	0,4	-15,5
25	Macchine di impiego generale	28.833.653	0,4	-18,8
26	Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	26.840.015	0,4	-24,3
27	Articoli di coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta	25.578.654	0,4	-0,5
28	Macchine per l'agricoltura e la silvicoltura	17.308.361	0,3	-17,7
29	Calzature	15.906.915	0,2	1,5
30	Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio	15.196.076	0,2	22,3
Totale gruppo 3		277.803.306	4,0	-4,5

La distribuzione nel mondo

Le direttrici geografiche dell'interscambio lodigiano sono illustrate nella tabella 17. Dal lato delle esportazioni, la provincia di Lodi ha rapporti molto più stretti con l'Europa rispetto a quanto osservato per Milano e Monza. Ben 6,4 miliardi di euro di export lodigiano, pari al 92,7% del totale, sono infatti destinati ai Paesi europei. La quasi totalità di questi flussi (6,2 miliardi) riguarda i partner dell'Unione Europea, mentre solo 186 milioni sono relativi agli altri mercati europei, i più rilevanti dei quali sono Svizzera (50 milioni) e Regno Unito (40 milioni). A confronto con il 2023, la crescita verso i mercati europei è stata del 22,6% (1,2 miliardi di euro in più), dato che beneficia della performance dei mercati UE (+23,7%), mentre gli altri Paesi sono in calo complessivamente del 4,3%, registrando riduzioni significative sia per Svizzera (-12,6%) sia per Regno Unito (-8,9%). Nel resto del mondo, l'Asia è meta di quasi 290 milioni di euro di merci provenienti dal Lodigiano (il 4,2% del totale), segnando una variazione annua positiva (+6,6%) per quanto piuttosto inferiore al dato europeo. La parte più rilevante dei flussi si rivolge all'Asia Orientale (117 milioni), seguita dal Medio Oriente (107 milioni) e dall'Asia Centrale (64,8 milioni). Le performance dei principali Paesi risultano estremamente divergenti, con alcuni mercati in pesante riduzione (Cina -22%, Hong Kong -22,1%) a fianco di altri in forte crescita (India +27,4%, Singapore +24,6%). Il continente americano intercetta solamente l'1,7% dell'export del Lodigiano (circa 117 milioni) e registra un calo sul 2023 (-6,8%) nonostante l'aumento degli Stati Uniti (+1,2%), che non compensa la performance negativa dei Paesi dell'America Centro-Meridionale (-20,1%). L'Africa infine vale poco più di 83 milioni, con un'importante crescita annua del 20,8%.

La geografia dell'import risulta estremamente diversa, osserviamo infatti un'incidenza maggiore del continente asiatico (5,5 miliardi pari al 51,1%) rispetto a quello europeo (5,2 miliardi ovvero il 48,2%). Tale differenza si è peraltro ampliata rispetto al 2023, dal momento che gli approvvigionamenti di merci dall'Asia sono cresciuti del 13,3% contro l'8% di quelli che interessano l'Europa. Nel Vecchio Continente, i rapporti commerciali riguardano in larghissima parte i mercati UE (5 miliardi di euro), dagli altri Paesi provengono solamente 213 milioni di euro di merci, con un ruolo però importante ricoperto dal Regno Unito (141 milioni). Le importazioni dall'Asia arrivano invece per la quasi totalità da due soli Paesi: Cina (3,9 miliardi pari al 36,3% del totale) e India (861 milioni ovvero il 7,9%). Rispetto alla Cina si osserva un calo su base annua (-3,3% pari a 133 milioni di euro in meno), più che compensato dalla crescita che riguarda l'India (380 milioni di euro in più, un aumento dell'80,4%).

TABELLA 17 – Import-export della provincia di Lodi per area geografica
(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2024/2023	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Europa	5.263.638.405	6.408.700.867	48,2	92,7	8,0	22,6
Unione Europea 27	5.049.879.499	6.222.565.833	46,3	90,0	8,3	23,7
Paesi europei non UE	213.758.906	186.135.034	2,0	2,7	-0,3	-4,3
<i>Regno Unito</i>	<i>141.575.405</i>	<i>40.453.460</i>	<i>1,3</i>	<i>0,6</i>	<i>-2,4</i>	<i>-8,9</i>
<i>Svizzera</i>	<i>34.377.719</i>	<i>50.365.164</i>	<i>0,3</i>	<i>0,7</i>	<i>-27,0</i>	<i>-12,6</i>
<i>Turchia</i>	<i>25.333.199</i>	<i>35.151.716</i>	<i>0,2</i>	<i>0,5</i>	<i>85,5</i>	<i>-20,4</i>
<i>Russia</i>	<i>6.240</i>	<i>11.178.811</i>	<i>0,0</i>	<i>0,2</i>	<i>-96,3</i>	<i>14,5</i>
America	41.480.375	116.886.489	0,4	1,7	-15,1	-6,8
America Settentrionale	26.744.545	78.830.845	0,2	1,1	0,5	1,4
<i>Stati Uniti</i>	<i>21.778.338</i>	<i>72.118.497</i>	<i>0,2</i>	<i>1,0</i>	<i>0,4</i>	<i>1,2</i>
America Centro-Meridionale	14.735.830	38.055.644	0,1	0,6	-33,8	-20,1
<i>Brasile</i>	<i>639.277</i>	<i>14.068.037</i>	<i>0,0</i>	<i>0,2</i>	<i>-40,8</i>	<i>-22,9</i>
Asia	5.581.285.963	289.731.439	51,1	4,2	13,3	6,6
Medio Oriente	4.858.987	107.369.500	0,0	1,6	157,3	10,3
Asia Centrale	869.495.006	64.817.812	8,0	0,9	77,3	59,3
<i>India</i>	<i>861.188.709</i>	<i>35.952.937</i>	<i>7,9</i>	<i>0,5</i>	<i>80,4</i>	<i>27,4</i>
Asia Orientale	4.706.931.970	117.544.127	43,1	1,7	6,1	-12,2
<i>Cina</i>	<i>3.960.761.487</i>	<i>41.159.973</i>	<i>36,3</i>	<i>0,6</i>	<i>-3,3</i>	<i>-22,0</i>
<i>Giappone</i>	<i>2.881.927</i>	<i>12.118.779</i>	<i>0,0</i>	<i>0,2</i>	<i>6,2</i>	<i>2,5</i>
NIEs	24.185.014	52.707.827	0,2	0,8	-15,0	0,7
<i>Singapore</i>	<i>66.460</i>	<i>19.958.449</i>	<i>0,0</i>	<i>0,3</i>	<i>-44,1</i>	<i>24,6</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>16.942.212</i>	<i>15.523.561</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>	<i>-2,3</i>	<i>4,2</i>
<i>Taiwan</i>	<i>6.406.547</i>	<i>6.526.313</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>-30,5</i>	<i>-15,3</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>769.795</i>	<i>10.699.504</i>	<i>0,0</i>	<i>0,2</i>	<i>-56,5</i>	<i>-22,1</i>
Africa	20.263.816	86.373.477	0,2	1,2	147,7	20,8
Africa Settentrionale	12.872.488	72.398.719	0,1	1,0	65,8	16,7
Altri Paesi africani	7.391.328	13.974.758	0,1	0,2	1.666,8	47,0
Oceania e altri territori	7.570.586	10.456.819	0,1	0,2	103,2	-37,5
Totale Mondo	10.914.239.145	6.912.149.091	100,0	100,0	10,6	21,0

La tabella 18 illustra il dettaglio per Paese dei rapporti con l'estero della provincia di Lodi, elencando i primi venti Paesi per import ed export del 2024. Dal lato dell'export, la Spagna si conferma la prima meta, con circa la metà dei flussi complessivi, per un valore di poco meno di 3,5 miliardi di euro nel 2024 (in larga prevalenza si tratta di prodotti di elettronica) e una crescita molto importante (+24,9%, poco meno di 700 milioni di euro in più) rispetto all'anno precedente. La Francia risulta il secondo mercato, quasi 650 milioni di euro di export con un aumento più moderato (+4,3%), segue la Grecia che presenta l'incremento annuo più importante in termini percentuali, passando da 87 milioni di euro del 2023 ai 466 del 2024, come nel caso della Spagna grazie al comparto dell'elettronica. I primi dieci Paesi di sbocco all'estero sono tutti membri dell'Unione Europea: di questi, nove superano la soglia dei 100 milioni di euro e tutti mostrano una dinamica positiva. Particolarmente rilevanti Germania e Portogallo, entrambi mercati al di sopra dei 200 milioni di euro e caratterizzati da una buona crescita. Il primo partner non europeo è costituito dagli Stati Uniti, in undicesima posizione complessiva con 72 milioni di euro (+1,2%), più distante la Cina a quota 41 milioni, che subisce un sensibile calo. Proprio la stessa Cina è invece chiaramente il mercato di riferimento per le importazioni delle imprese lodigiane – con più di un terzo dell'import complessivo – nonostante una flessione rispetto ai valori del 2023 (-3,3%). Altri due mercati asiatici si collocano tra i primi dieci: si tratta dell'India in forte espansione con 861 milioni di euro e del Vietnam con poco meno di 600 milioni, a sua volta caratterizzato da una crescita molto importante (370 milioni di euro in più dell'anno precedente). Relativamente all'Europa, i rapporti commerciali più significativi riguardano Germania (1,4 miliardi di import) e Francia (980 milioni), due mercati caratterizzati da una dinamica di crescita piuttosto simile (+8,4% e +8,9% rispettivamente).

TABELLA 18 – Primi 20 Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni della provincia di Lodi
(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2024 (provvisorio)	Var. % 24/23			2024 (provvisorio)	Var. % 24/23
1	Cina	3.960.761.487	-3,3	1	Spagna	3.491.081.868	24,9
2	Germania	1.416.279.370	8,4	2	Francia	649.783.184	4,3
3	Francia	980.440.262	8,9	3	Grecia	466.715.763	436,2
4	India	861.188.709	80,4	4	Germania	293.923.880	7,4
5	Spagna	717.224.369	1,3	5	Portogallo	231.000.331	8,6
6	Vietnam	599.639.100	166,8	6	Paesi Bassi	172.041.879	11,1
7	Paesi Bassi	477.379.434	-3,2	7	Belgio	141.275.299	3,4
8	Belgio	404.808.639	0,6	8	Polonia	134.889.680	17,6
9	Polonia	267.747.957	53,0	9	Cechia	100.605.697	11,8
10	Slovacchia	165.026.498	158,3	10	Romania	96.838.263	18,4
11	Regno Unito	141.575.405	-2,4	11	Stati Uniti	72.118.497	1,2
12	Ungheria	98.987.997	141,4	12	Austria	64.208.984	13,1
13	Cechia	96.091.590	-34,5	13	Lussemburgo	58.959.793	-1,7
14	Thailandia	81.761.649	30,8	14	Ungheria	57.656.716	-5,3
15	Grecia	81.408.701	7,5	15	Svizzera	50.365.164	-12,6
16	Austria	65.684.099	-11,4	16	Slovacchia	45.511.691	-43,8
17	Romania	61.401.305	46,7	17	Danimarca	42.396.337	6,5
18	Portogallo	47.380.052	18,0	18	Svezia	41.391.071	10,9
19	Svizzera	34.377.719	-27,0	19	Cina	41.159.973	-22,0
20	Turchia	25.333.199	85,5	20	Regno Unito	40.453.460	-8,9

Le ultime elaborazioni analizzano anche per Lodi l'incrocio della dimensione merceologica con quella geografica, osservando la distribuzione per settore delle esportazioni dirette nei tre Paesi più importanti (tabella 19) e la ripartizione per Paese dei primi tre settori (tabella 20). Il quadro mostra innanzitutto la rilevanza dell'elettronica per l'export diretto in Spagna (3,2 miliardi, il 92,1% dei flussi diretti verso il Paese) e in Grecia (390 milioni per un'incidenza dell'83,7%), mentre è solamente il quarto settore nei confronti della Francia. Chimica, alimentare e apparecchi elettrici sono presenti nella graduatoria di tutti e tre i principali Paesi di sbocco. L'alimentare in particolare è il primo

settore dell'export diretto in Francia, con 234 milioni di euro esportati nel 2024 (36,3% del totale diretto nel Paese), seguito dagli apparecchi elettrici (153 milioni) e dalla chimica (91 milioni). Riguardo ai settori osserviamo che circa il 95% dell'export lodigiano di elettronica si rivolge a Paesi del Sud Europa; in ordine: Spagna (3,2 miliardi), Grecia (390 milioni) e Portogallo (198 milioni), con quote molto più piccole che interessano altri partner europei. Risulta relativamente concentrato verso pochi mercati, tutti europei, anche l'export del comparto alimentare, per il quale si osserva quasi la metà dei flussi dirigersi verso due Paesi soltanto: Francia (234 milioni, 36,2%) e Belgio (73 milioni, 11,3%). La stessa Francia è il primo mercato di sbocco per i prodotti della chimica, poco più di 91 milioni di euro, seguita da vicino dalla Germania (88 milioni) e più a distanza da altri mercati UE (Spagna, Paesi Bassi e Polonia).

TABELLA 19 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni della provincia di Lodi (anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2024 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
Spagna		
Elettronica e ottica	3.210.304.371	92,1
Chimica	68.479.000	2,0
Apparecchi elettrici	57.519.498	1,6
Alimentare	44.411.602	1,3
Farmaceutica	29.465.438	0,8
Francia		
Alimentare	234.141.166	36,3
Apparecchi elettrici	152.984.554	23,7
Chimica	91.590.381	14,2
Elettronica e ottica	33.236.633	5,2
Prodotti in metallo	28.491.275	4,4
Grecia		
Elettronica e ottica	390.434.555	83,7
Chimica	28.002.342	6,0
Alimentare	13.786.112	3,0
Apparecchi elettrici	13.462.283	2,9
Gomma-plastica	9.173.319	2,0

TABELLA 20 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni della provincia di Lodi
(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Computer, apparecchi elettronici e ottici			Sostanze e prodotti chimici			Prodotti alimentari, bevande e tabacco		
Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2024 (provvisorio)	Pesi %
Spagna	3.210.304.371	81,1	Francia	91.590.381	12,6	Francia	234.141.166	36,2
Grecia	390.434.555	9,9	Germania	88.366.183	12,2	Belgio	72.947.827	11,3
Portogallo	197.793.020	5,0	Spagna	68.479.000	9,4	Lussemburgo	57.580.735	8,9
Paesi Bassi	34.565.910	0,9	Paesi Bassi	42.107.598	5,8	Germania	45.900.534	7,1
Francia	33.236.633	0,8	Polonia	39.651.226	5,5	Spagna	44.411.602	6,9

4.

Il mercato del lavoro tra sviluppo e rinnovate incertezze

LO SCENARIO NAZIONALE

Il 2024 si è chiuso con un nuovo risultato positivo per il mercato del lavoro nel nostro Paese: l'occupazione è cresciuta per il quarto anno consecutivo e, parallelamente, la disoccupazione è diminuita. Un andamento favorevole che tuttavia non è scevro da alcuni elementi di criticità, come l'incremento degli inattivi e il permanere delle disparità territoriali e di genere.

Vediamo nel dettaglio il trend dei due principali indicatori.

Secondo le stime dell'Istat, oggi in Italia si contano 23 milioni e 932mila occupati, numero in aumento dell'1,5% rispetto al 2023 (+352mila unità in valori assoluti), sebbene in rallentamento: l'anno precedente la variazione era stata del +2,1%. Scomponendo questo dato, si può osservare come le prestazioni migliori siano da attribuirsi alle donne e, relativamente alla posizione

professionale, al lavoro alle dipendenze rispetto a quello autonomo.¹ Inoltre, va segnalato il balzo dei contratti a tempo indeterminato, a cui si affianca il crollo di quelli a termine, confermando la tendenza a una certa stabilizzazione dei rapporti di lavoro, osservata già nel 2023, e probabilmente incoraggiata in parte dagli sgravi contributivi per le assunzioni di giovani, donne e per il Mezzogiorno introdotti dal Decreto Coesione.² Dunque, questo sviluppo dell'occupazione non si associa, come invece è capitato in passato, a una precarizzazione del lavoro. Anzi i contratti a termine, considerati generalmente più instabili, hanno visto ridursi nel tempo il loro peso sul totale dei dipendenti (dal 17% del 2018 al 14,7% del 2024).

Guardando alle classi d'età, si può notare ancora una volta come siano le coorti più mature a registrare gli incrementi maggiori rispetto a quelle più giovani (nella fascia 50-64 anni: +2,9%; in quella 35-49 anni: +0,5%), a riconferma di questo progressivo invecchiamento della forza lavoro. Tale invecchiamento, insieme al calo della natalità, apre a una doppia tipologia di problematiche: da un lato la riduzione del bacino di potenziali lavoratori, dall'altro la mancanza delle competenze necessarie oggi alle imprese, soprattutto per la transizione digitale e green. Questo mix di fattori potrebbe avere effetti negativi sul *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, già molto lamentato dalle aziende. Tuttavia, allo scopo di contrastare le diffuse difficoltà di reperimento, le imprese (già a partire dal periodo del Covid) hanno cominciato a preferire "strategie conservative" verso il proprio capitale umano, preservandolo – anche se sottoutilizzato nei periodi di rallentamento dell'attività produttiva – proprio per il timore di perdere figure non altrimenti o facilmente sostituibili.³ Ciò spiegherebbe in parte questo buon momento del mercato del lavoro.

Il tasso di occupazione⁴ arriva al 62,2%, il più alto degli ultimi vent'anni. A livello di ripartizioni geografiche, il Sud ha registrato la performance più espansiva, ma questo non ha aiutato a ridurre le differenze che esistono nel Paese, con il Nord che può vantare un tasso che sovrasta ampiamente quello del Mezzogiorno (69,7% contro 49,3%). Molto profondo rimane anche il

¹ Sono lavoratori indipendenti o autonomi coloro che svolgono la propria attività lavorativa senza vincoli formali di subordinazione. Comprendono: imprenditori, liberi professionisti, lavoratori autonomi, coadiuvanti nell'azienda di un familiare (se prestano lavoro nell'impresa senza il corrispettivo di una retribuzione contrattuale come dipendenti), collaboratori (con e senza progetto) e prestatori d'opera occasionali.

² Si tratta del d.l. n.60 del 7 maggio 2024 recante "Ulteriori disposizioni urgenti in materia di politiche di coesione", che ha introdotto i Bonus Giovani, Bonus Donne e Bonus ZES (Zona Economica Speciale unica per il Mezzogiorno) per i contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato stipulati dal primo settembre 2024 e fino al 31 dicembre 2025.

³ Ref Ricerche, *Congiuntura del 7 gennaio 2025*.

⁴ Il tasso di occupazione è dato dal rapporto percentuale tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento.

divario di genere, con le donne ancora fortemente penalizzate: infatti, sono quasi 18 i punti che separano il tasso di occupazione femminile da quello maschile (grafico 4).

Sul fronte della disoccupazione, l'anno si è distinto – come accennato – per un'ennesima riduzione del numero delle persone in cerca di lavoro: 283mila unità in meno (-14,6%), una contrazione nettamente più marcata rispetto al 2023 (quando il calo era stato del 4%). Oggi in Italia i disoccupati sono 1 milione e 664mila, la cifra più bassa dal 2008. Il decremento ha interessato in misura principale la componente femminile (-16%), ma anche per quella maschile il calo è stato considerevole (-13,1%).

Conseguentemente il tasso di disoccupazione⁵ si è ridimensionato (-1,1 punti rispetto al 2023), scendendo al 6,5%, un valore che avvicina l'Italia alla media dell'Area Euro (6,4%) e risulta inferiore a quelli di Francia (7,4%) e Spagna (11,4%), sebbene molto lontano da quello tedesco (3,4%).

Anche su questo piano, pesanti differenze rimangono tra il Nord e il Sud del Paese, con il primo che esibisce un tasso di disoccupazione inferiore alla media (4%) e il secondo decisamente superiore (11,9%), ma anche tra i due generi, con quello femminile maggiore di 1,5 punti rispetto al maschile.

Dopo tre anni consecutivi di forti cali, tornano a salire gli inattivi,⁶ vale a dire le persone in età lavorativa che non cercano un impiego o hanno smesso di farlo. Parliamo di 12 milioni e 432mila unità in Italia, ampliarsi dello 0,5% rispetto al 2023 (+56mila). Si tratta di una consistente fetta di popolazione che di fatto non partecipa al mercato del lavoro. Sono soprattutto le classi d'età più giovani a vedere uno scatto degli inattivi: 15-34 anni (+2,6%) e 35-44 anni (+2,9%). Relativamente alla fascia d'età 15-34 anni, segnaliamo anche nel 2024 una buona prestazione sia sul fronte dell'occupazione (+0,4%; +23mila unità) sia della disoccupazione (-13,4%; -111mila unità). Il tasso di occupazione giovanile si porta al 44,9%, rimanendo sostanzialmente stabile rispetto al 2023, mentre migliora decisamente quello di disoccupazione (dal 13,4% all'attuale 11,8%), pur rimanendo decisamente più alto di quello medio generale.

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

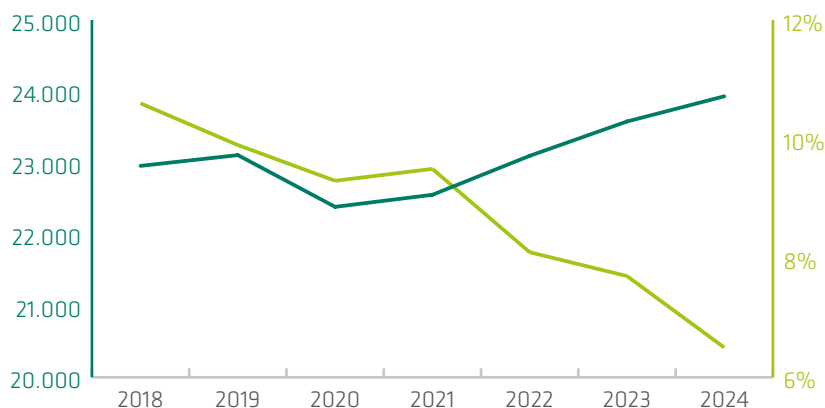
⁶ Si definiscono inattivi coloro che non fanno parte delle forze di lavoro, ovvero le persone non classificate come occupate o in cerca di occupazione (disoccupate).

GRAFICO 1 – Occupati (scala sinistra) e tassi di disoccupazione (scala destra) in Italia

(anni 2018-2024 – valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

— Occupati
— Tassi di disoccupazione



Meno brillanti rispetto a quelli di fonte Istat i dati relativi ai flussi di nuove assunzioni e cessazioni esposti dall'Inps nel suo Osservatorio.⁷ I nuovi rapporti di lavoro nel settore privato, infatti, sono stati poco meno di 8,1 milioni nel 2024, un numero in frenata su base annua (-1,8%). Tutte le tipologie contrattuali hanno subito una flessione, fatta eccezione per gli stagionali (+0,4%) e i contratti intermittenti (+4,5%). Dunque, sia le forme più stabili sia quelle più assimilabili al precariato hanno riportato una contrazione, in verità più marcata per le prime: tempi indeterminati -6,9%; tempi determinati -0,9% (tabella 8). Questi ultimi continuano a essere prevalenti, rappresentando il 45,6% delle assunzioni dell'anno (contro il 15,7% del tempo indeterminato). Le cessazioni sono state invece circa 7,7 milioni, stabili rispetto al 2023 (-0,1%).

I TERRITORI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO MONZA BRIANZA LODI

L'andamento del mercato del lavoro nell'area aggregata di Milano, Monza Brianza e Lodi mostra qualche elemento discordante rispetto a quanto visto a livello nazionale, oltre a forti differenziazioni tra le tre singole realtà.

Nell'area accorpata, l'occupazione ha fatto un ulteriore balzo in avanti (+1,2% rispetto al 2023; +24mila unità), portando il numero totale dei lavoratori a

⁷ Inps, Osservatorio sul mercato del lavoro, *Report gennaio-dicembre 2024*. Campo di osservazione: archivi UNIMENS dei lavoratori dipendenti privati, esclusi lavoratori domestici e operai agricoli (sono compresi i lavoratori degli enti pubblici economici). Si tratta di una fonte informativa di natura amministrativa, il che comporta un aggiornamento continuo dei dati, anche pregressi. Inoltre, sono dati che contabilizzano eventi e quindi sono finalizzati a statistiche sui flussi, mentre i dati Istat sulle forze lavoro, basati su un'indagine campionaria continua, sono dati di stock e hanno come obiettivo primario la stima della dimensione e delle caratteristiche dei principali aggregati dell'offerta di lavoro.

oltre 2 milioni e 36mila, il 44,9% del totale lombardo e l'8,5% del nazionale. Su questo risultato ha inciso in maniera prevalente la componente maschile: +1,7% contro +0,7% delle donne. Inoltre, è stato determinante l'apporto della provincia di Milano: le altre due circoscrizioni hanno registrato infatti valori in diminuzione.

Diversamente da quanto visto per l'Italia, sul versante della disoccupazione, si può osservare un suo lieve incremento nell'area della Camera di commercio (+0,6%), dovuto esclusivamente alla componente femminile, perché quella maschile risulta invece in flessione (rispettivamente +4,5% e -3,1%). Anche per questo indicatore segnaliamo nette dissomiglianze tra le tre province. Complessivamente, sono circa 90mila le persone in cerca di impiego nell'area di MiLoMb a fine 2024.

Vediamo qui di seguito i dettagli delle tre realtà provinciali analizzate singolarmente.

Sul piano occupazionale, la città metropolitana di Milano ha registrato una buona performance nell'anno (+1,9% rispetto al 2023; +28mila unità), mettendo a segno il quarto risultato utile consecutivo,⁸ che porta il numero totale degli occupati alla cifra di 1 milione e 535mila. Entrambe le componenti di genere hanno sperimentato variazioni positive e di portata assai simile (grafico 2).

Il tasso di occupazione della classe d'età 15-64 anni è arrivato al 71,7% (+0,5 punti su base annua), il più elevato tra quelli delle aree qui comparate. Guardando più nel dettaglio, si conferma tuttavia persistente la minore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, tant'è che il loro tasso di occupazione è nettamente inferiore rispetto a quello degli uomini.

Sotto la media generale, invece, il tasso di occupazione giovanile della fascia d'età 15-34 anni (54,6%), che appare in lieve peggioramento su base annua, pur rimanendo superiore di quasi 10 punti rispetto a quello nazionale (grafico 5).

Lo spaccato degli occupati per classe d'età mostra, tuttavia, un incremento del numero dei lavoratori under 35, ma in realtà a crescere maggiormente sono gli over 50 (+1,3% contro +4,1%), mentre resta pressoché stazionaria la fascia dei 35-49enni (-0,1%). Si rileva dunque anche nel Milanese il progressivo invecchiamento della forza lavoro, già osservato a livello nazionale.

Nelle province di Monza Brianza e di Lodi si rilevano invece andamenti diversi, con la prima che vede un calo generalizzato degli occupati di tutte le fasce d'età qui citate e la seconda che registra una contrazione dei giovani occupati e un aumento delle altre popolazioni (grafico 8).

⁸ Ricordiamo che nel 2021 la Rilevazione sulle forze di lavoro ha subito alcuni cambiamenti importanti (modifiche definitorie e di questionario, oltre a nuove stime della popolazione), pertanto la serie storica dei dati è stata rivista a partire dal 2018.

Per quel che concerne la posizione professionale, si è assistito a una nuova crescita del lavoro dipendente, che ricordiamo concentra l'80% del totale; torna in terreno positivo anche quello autonomo, che spesso si caratterizza per andamenti altalenanti. Purtroppo, i dati pubblicati dall'Istat a livello provinciale non contengono indicazioni circa le tipologie di lavoratori indipendenti, pertanto non è possibile fare alcuna considerazione sull'eventualità che possa trattarsi anche di forme di lavoro parasubordinato, come nel caso, per esempio, dei liberi professionisti senza dipendenti o dei lavoratori in proprio senza dipendenti.

All'interno dei contratti di tipo subordinato, si registra un nuovo scatto dei tempi indeterminati (+2,8%), in linea con quanto visto a livello nazionale, mentre quelli a termine, per il secondo anno consecutivo, subiscono una decisa battuta d'arresto (-7%). Si riconferma dunque anche a livello locale una più accentuata propensione verso forme di lavoro più stabili.

A livello settoriale, tutti i comparti si sono distinti per prestazioni più o meno buone, fatta eccezione per le costruzioni. Più esattamente, l'industria in senso stretto – che conta oltre 256mila occupati, pari al 16,7% del totale – ha registrato una dinamica in rallentamento rispetto agli ultimi due anni, mettendo a segno un risultato piuttosto fiacco (+0,5%; circa un migliaio di unità in più rispetto al 2023). Come accennato, decisamente sfavorevole l'andamento delle costruzioni (poco meno di 66mila occupati), che per il secondo anno consecutivo patiscono una regressione (-3,5%; oltre 2mila unità in meno). Sembra dunque continuare quel calo, che possiamo considerare in un certo senso fisiologico dopo lo sviluppo decisamente marcato degli anni precedenti, che era stato molto sostenuto dai vari bonus e superbonus edilizi. Passando al terziario, osserviamo l'ottima performance del raggruppamento commercio, alberghi e ristoranti (+6,8% rispetto al 2023; +18mila unità in valore assoluto), che invertono così il risultato negativo registrato nel 2023. È difficile fare valutazioni più precise per capire all'interno di questo insieme quali siano i segmenti più incisivi. Certamente, l'esplosione del turismo degli ultimi anni fa pendere l'ago della bilancia verso gli alberghi, considerato anche lo sviluppo delle strutture ricettive – rilevato nei numeri delle imprese – che ha caratterizzato questo 2024. Le altre attività dei servizi, che costituiscono il primo settore nella provincia (915mila occupati, pari al 59,6% del totale), si mostrano parimenti in salute (+1,1%; +10mila unità), confermandosi determinanti per l'economia locale.

La provincia di Monza Brianza presenta invece un quadro differente: l'occupazione, dopo tre anni di espansione, subisce una contrazione (-0,6%; -2.400 unità in valori assoluti). Bisogna tornare indietro al 2020, l'anno del Covid, per trovare un altro dato negativo. Guardando più approfonditamente, questo calo è da ascrivere alla sola componente femminile, che patisce un forte arretramento; al contrario, si registra un buon risultato sul lato maschile, grazie al quale, in verità, si contengono le perdite (grafico 2).

Il tasso di occupazione della classe d'età 15-64 anni si porta al 70,8%, in flessione di mezzo punto percentuale rispetto al 2023. Nondimeno, resta – dopo quello di Milano – il secondo miglior risultato nelle aree geografiche qui confrontate (grafico 3). Il gap di genere si approfondisce inevitabilmente: sono più di 10 i punti che separano uomini e donne.

Per quanto riguarda la posizione professionale, si espandono i rapporti di lavoro alle dipendenze, mentre riportano un sonoro calo quelli autonomi (6mila unità in meno).

Tra i primi si può notare un lieve progresso dei contratti permanenti a fronte di un più spiccato balzo di quelli a termine (rispettivamente +0,3% e +10,1%), elemento quest'ultimo che fa della Brianza l'unico contesto tra quelli qui esaminati caratterizzato da un tale fenomeno (tabella 3).

Relativamente invece al tempo pieno e a quello parziale, si segnala la diminuzione di entrambi, ma il secondo in misura più marcata. La riduzione del part-time, la cui incidenza sul totale dell'occupazione varia dal 17% di Monza al 12,3% di Lodi, passando per il 16,6% di Milano, ha in verità interessato tutte e tre le province (grafico 9).

Guardando invece ai livelli di istruzione, nell'anno in Brianza aumentano gli occupati con i titoli di studio meno qualificati (fino alla licenza media), mentre la formazione terziaria (laurea e post-laurea) subisce un crollo. Scenari diametralmente opposti nel Milanese e nel Lodigiano, ma anche in Lombardia e nell'intero Paese, dove troviamo un incremento degli occupati laureati. Positivo, infine, l'andamento dei diplomati in tutte le realtà, sebbene con notevoli differenziazioni (grafico 9).

Passando ai settori economici, dobbiamo segnalare il grave affanno dell'industria brianzola, che costituisce il secondo comparto nella provincia con oltre un quinto degli occupati (-4,3% la variazione rispetto al 2023; -3.800 unità circa). Al contrario l'edilizia, che – diversamente da quanto registrato nelle altre due province della Camera di commercio e nonostante la fine del superbonus – è protagonista di un vero e proprio exploit: +18,5%; +2.700 unità circa. Un risultato che consente di recuperare parzialmente le perdite subite nel 2023 e porta il numero totale degli occupati del settore alla quota di 17mila. Sul fronte del terziario, gli andamenti sono invece discordanti: retrocede pesantemente l'aggregato commercio, alberghi e ristoranti, mentre avanzano gli altri servizi.

Lodi segue un percorso molto simile a quello della Brianza: l'occupazione, infatti, subisce – per il terzo anno consecutivo, a ben guardare – un nuovo stop (-1,2% la variazione rispetto al 2023; -1.100 unità circa in valore assoluto). In questo modo, dopo un triennio, scende sotto la soglia dei 100mila il numero dei lavoratori nella provincia. A influenzare questo esito negativo è stata la sola parte femminile, perché quella maschile, al contrario, si è contraddistinta per un buon risultato. Questa debolezza, visibile anche in Brianza, non trova

riscontro negli altri ambiti qui esaminati, dove invece il lavoro delle donne cresce più di quello degli uomini. Purtroppo, i dati provinciali a nostra disposizione non ci permettono di verificare se ci siano differenze tra le diverse classi d'età. Tuttavia, guardando ai tassi di occupazione femminile delle fasce 15-34 anni e 35-44 anni (sia di Lodi che di Monza Brianza) possiamo osservare come questi siano entrambi interessati da una diminuzione su base annua abbastanza rilevante. È possibile, pertanto, ipotizzare che si tratti dei gruppi più penalizzati: innanzitutto le giovani donne, a volte discriminate per via di eventuali future maternità, ma anche quelle adulte, che spesso si caricano della cura della famiglia (figli o genitori anziani; grafico 10).

Anche il dato sulle donne inattive è preoccupante nel Lodigiano (+14,6% rispetto al 2023 contro +1,3% degli uomini), perché significa che spesso neppure cercano attivamente un lavoro, convinte di non riuscire a trovarlo.

Il tasso di occupazione 15-64 anni è diminuito su base annua di 1,5 punti percentuali, portandosi al 65,8%; si tratta del dato peggiore tra le tre province di competenza della Camera di commercio, oltre a caratterizzarsi per un profondo gap di genere: oltre 20 punti separano le donne dagli uomini.

La riduzione dell'occupazione ha riguardato solo il lavoro dipendente, mentre è risultato decisamente in risalita quello autonomo (-2,7% contro +8,1%), che potrebbe, come già ipotizzato, celare in parte forme di lavoro parasubordinato. Il dettaglio mostra, all'interno del lavoro alle dipendenze, la contrazione sia dei tempi determinati sia dei contratti di tipo permanente, ma i primi risultano drasticamente più penalizzati (-9,3% contro -1,9% dell'indeterminato).

L'analisi settoriale evidenzia le difficoltà dell'industria in senso stretto (-6,6%), che costituisce una delle compagini più significative nel Lodigiano, raggruppando un quinto degli occupati. Dopo due anni di sviluppo molto marcato, con variazioni a due cifre, le costruzioni registrano una battuta d'arresto (-5,7%), probabilmente condizionata dal ridimensionamento delle agevolazioni fiscali legate ai lavori di riqualificazione edilizia. Nel terziario osserviamo andamenti opposti: commercio, alberghi e ristoranti si contraggono (-2,1%), mentre le altre attività di servizi, prevalenti anche qui con più della metà degli occupati, continuano a espandersi (+1,6%). Infine, dopo due anni torna in terreno positivo l'agricoltura (+7,6%), ramo produttivo significativo per il Lodigiano (grafico 7).

TABELLA 1 – Occupati per genere e area geografica (anni 2023 e 2024 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2023			2024		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Milano	815.430	692.034	1.507.464	830.437	705.046	1.535.483
Monza Brianza	215.972	188.224	404.196	217.815	183.948	401.763
Lodi	57.261	43.201	100.462	58.734	40.544	99.278
Lombardia	2.521.800	1.978.916	4.500.716	2.537.721	2.000.103	4.537.824
Italia	13.591.392	9.988.555	23.579.947	13.764.746	10.167.518	23.932.264

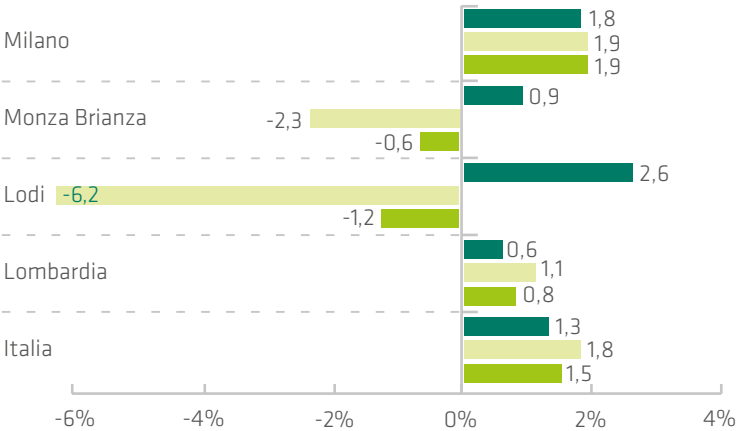


GRAFICO 2 – Occupati per genere e area geografica (variazioni percentuali 2024/2023)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

- Maschi
- Femmine
- Totale

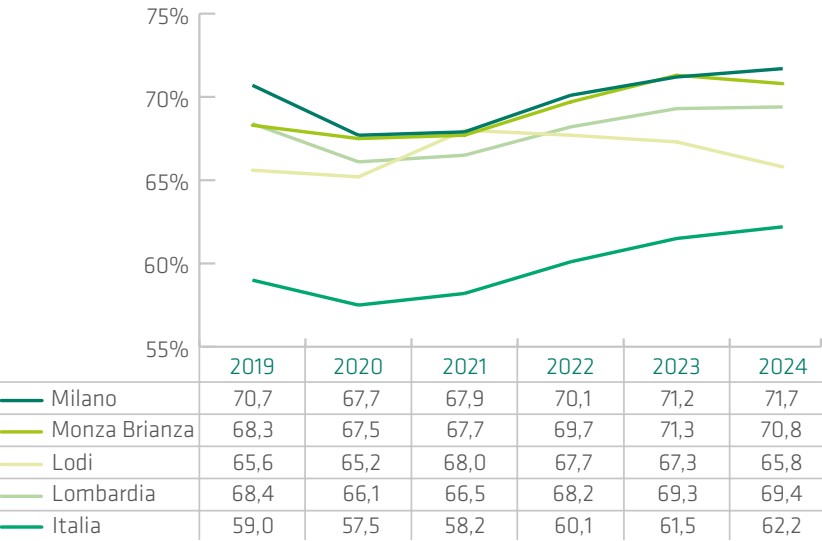


GRAFICO 3 – Tassi di occupazione 15-64 anni per area geografica (anni 2019-2024 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

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

(anno 2024 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Maschi
Femmine
Totale

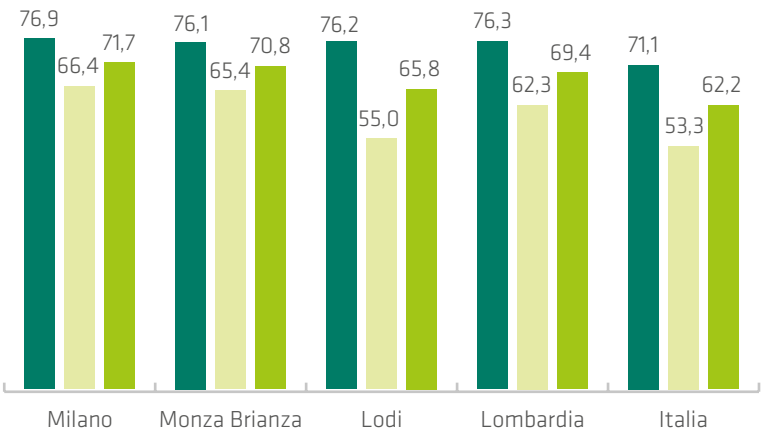


GRAFICO 5 – Tassi di occupazione giovanile (15-34 anni) per genere e area geografica

(anno 2024 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Maschi
Femmine
Totale

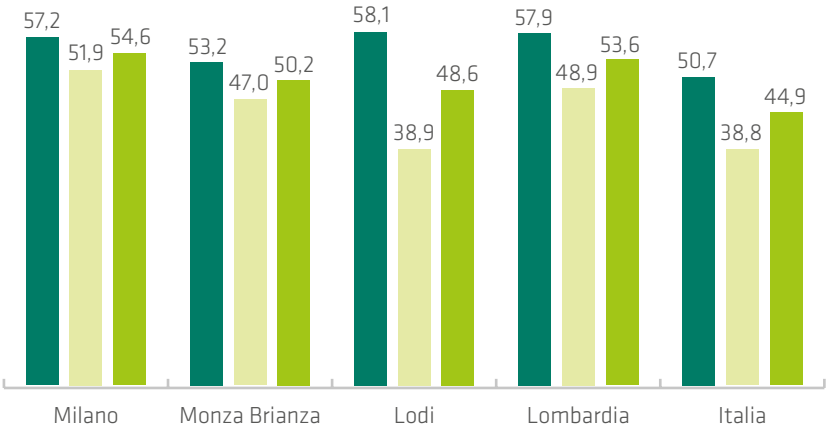


TABELLA 2 – Occupati dipendenti e indipendenti per area geografica

(anni 2023 e 2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Dipendenti			Indipendenti		
	2023	2024	Var. % 24/23	2023	2024	Var. % 24/23
Milano	1.213.195	1.234.898	1,8	294.269	300.585	2,1
Monza Brianza	331.186	335.161	1,2	73.009	66.601	-8,8
Lodi	86.189	83.851	-2,7	14.272	15.427	8,1
Lombardia	3.635.446	3.710.333	2,1	865.271	827.492	-4,4
Italia	18.541.706	18.847.316	1,6	5.038.240	5.084.948	0,9

TABELLA 3 – Occupati con contratto a tempo indeterminato e determinato per area geografica

(anni 2023-2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

Aree geografiche	Tempi indeterminati			Tempi determinati		
	2023	2024	Var. % 24/23	2023	2024	Var. % 24/23
Milano	1.087.642	1.118.176	2,8	125.552	116.722	-7,0
Monza Brianza	299.672	300.476	0,3	31.514	34.685	10,1
Lodi	76.390	74.965	-1,9	9.799	8.885	-9,3
Lombardia	3.241.018	3.339.490	3,0	394.427	370.843	-6,0
Italia	15.570.050	16.078.251	3,3	2.971.657	2.769.064	-6,8

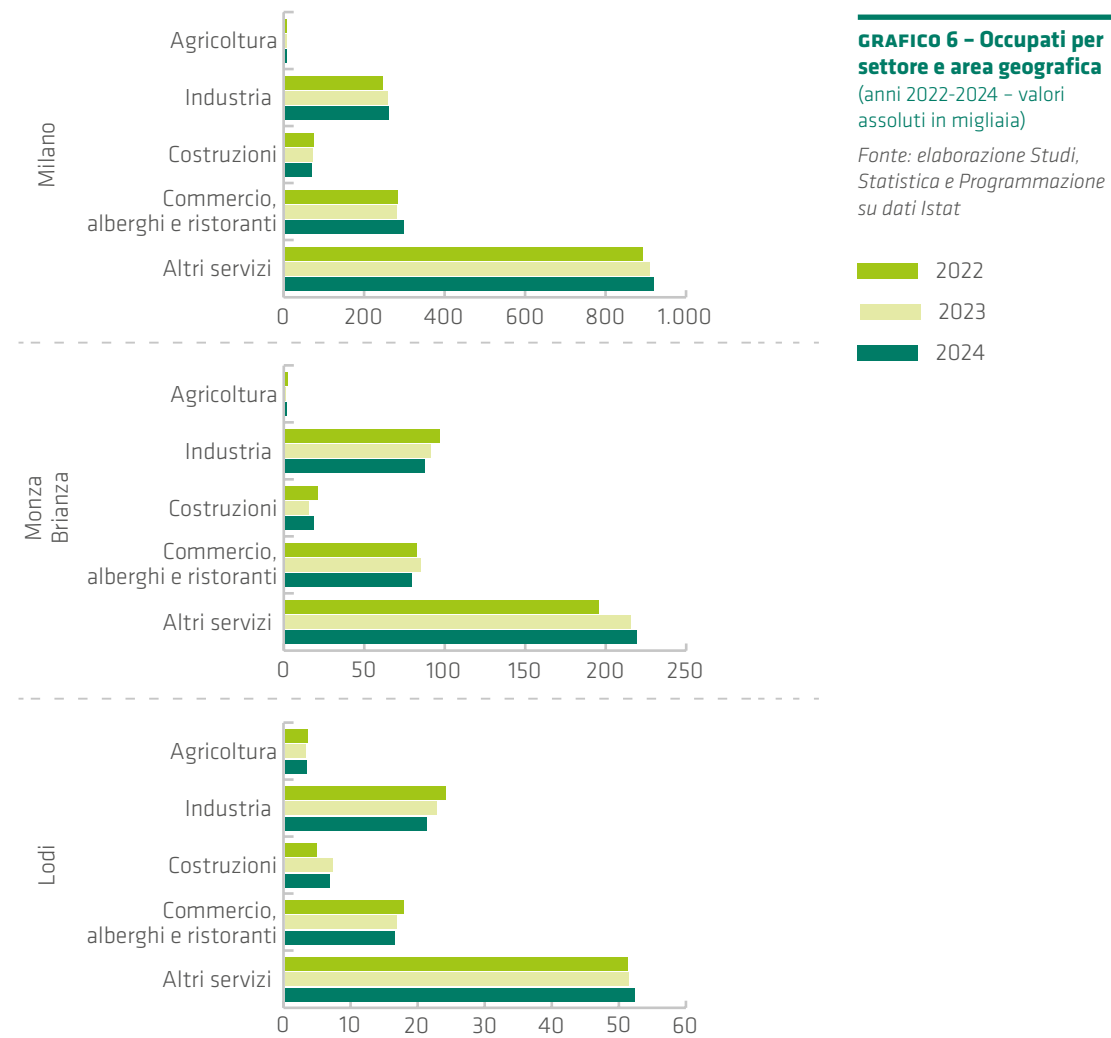


TABELLA 4 – Occupati per settore e area geografica (anno 2024 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Commercio, alberghi e ristoranti	Altri servizi
Milano	3.181	256.080	65.844	295.046	915.333
Monza Brianza	1.039	86.469	17.526	78.484	218.245
Lodi	3.256	21.030	6.648	16.281	52.062
Lombardia	56.112	1.120.952	272.787	827.811	2.260.163
Italia	819.924	4.778.623	1.607.385	4.860.274	11.866.058

GRAFICO 7 – Occupati per settore e area geografica

(anno 2024 – pesi percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

- Agricoltura
- Industria
- Costruzioni
- Commercio, alberghi e ristoranti
- Altri servizi

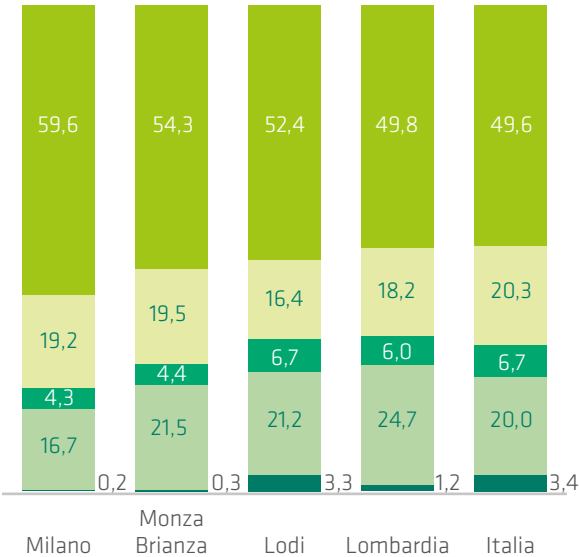
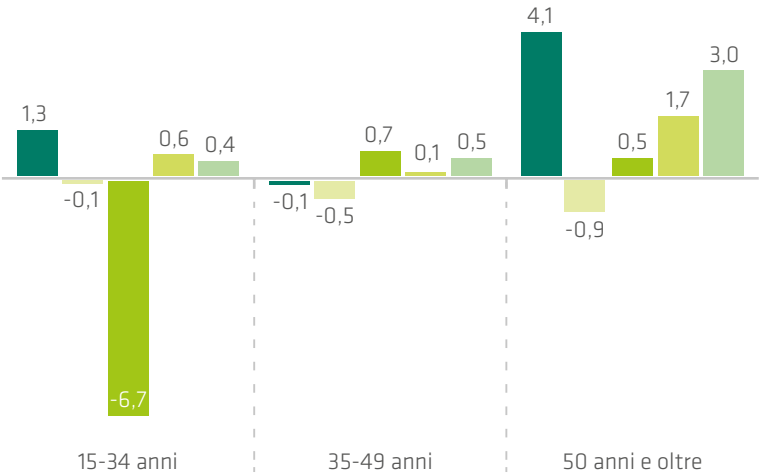


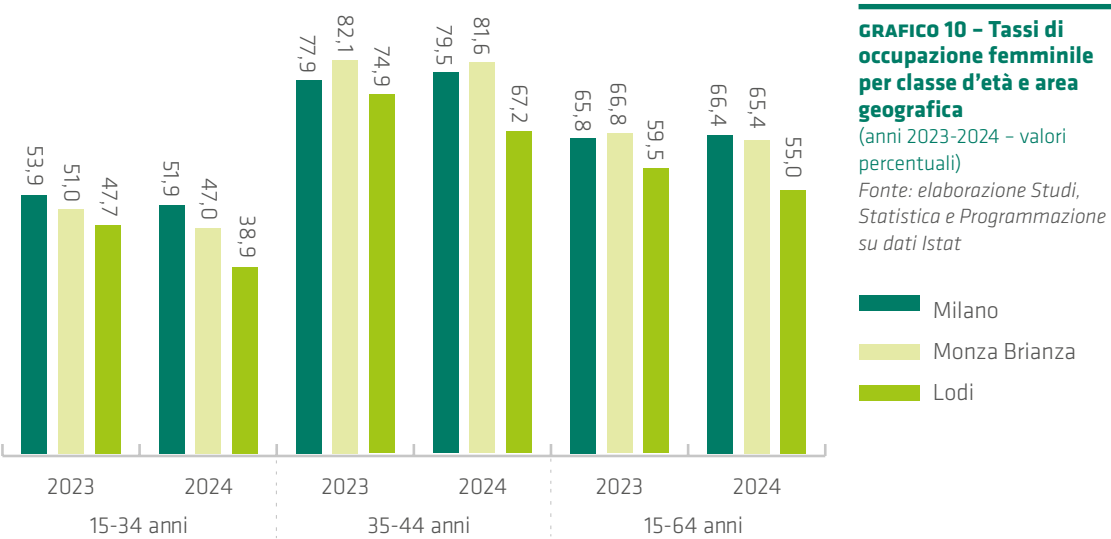
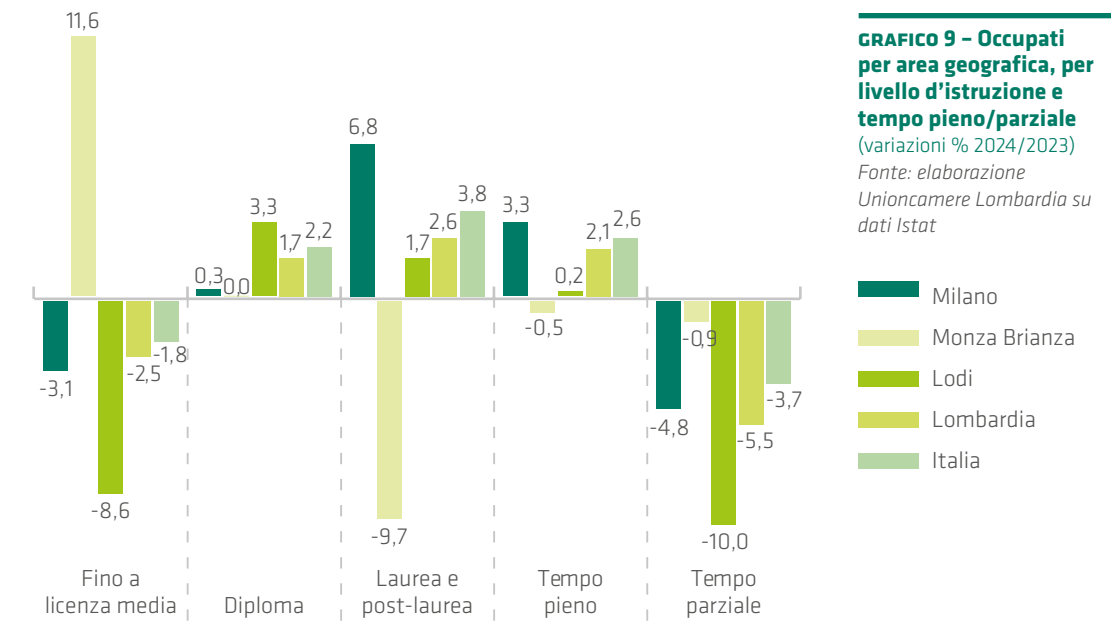
GRAFICO 8 – Occupati per classe d'età e area geografica

(variazioni percentuali 2024/2023)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

- Milano
- Monza Brianza
- Lodi
- Lombardia
- Italia





Passando brevemente alla disoccupazione, possiamo osservare andamenti molto diversificati nelle tre province della Camera di commercio. A Milano, dopo due anni di decrementi (anche considerevoli), il numero di persone in cerca di occupazione è tornato a salire (+0,7%), arrivando a superare la cifra di 74mila unità. Un andamento in controtendenza rispetto a quello nazionale, che invece si mantiene su questo crinale discendente per il terzo

anno consecutivo. Più esattamente, uomini e donne hanno seguito strade diametralmente opposte. La disoccupazione femminile infatti è risalita, nonostante il Bonus Donne per le assunzioni a tempo indeterminato previsto dal Decreto Coesione, mentre quella maschile è calata, sebbene in misura contenuta.

Anche la Brianza ha visto una risalita della disoccupazione, ma con un ritmo assai più vigoroso: +13,8% su base annua, vale a dire oltre 1.600 unità in più. Entrambi i sessi hanno contribuito a questo risultato, ma le donne in misura preminente (+20,5%).

La provincia di Lodi presenta dati in discontinuità con quelli di Milano e di Monza Brianza, con una decrescita decisa dei disoccupati: -39% rispetto al 2023. Determinante in particolare la componente maschile (-49,4%), ma parimenti rilevante è stata la flessione di quella femminile (-26,8%).

Riguardo al tasso di disoccupazione, nella provincia di Milano è rimasto pressoché stazionario rispetto al 2023 (4,6%), in Brianza invece è aumentato lievemente (3,3%) e nel Lodigiano è sceso al 2,5%, riducendosi di 1,5 punti percentuali. In tutte e tre le province rimangono vive le disparità di genere, con i tassi maschili diffusamente inferiori rispetto a quelli femminili.

Per quanto attiene ai giovani, il tasso di disoccupazione della fascia d'età 15-34 anni risulta più elevato di quello generale in tutti i contesti qui esaminati, confermando le maggiori difficoltà che questa quota di popolazione incontra nell'attuale mercato del lavoro. Nella provincia di Milano esso raggiunge quota 6,8%, in Brianza 7,4% e nel Lodigiano 4,4%, tutti fermamente al di sotto di quello italiano (11,8%). Nelle tre aree si sono registrati andamenti piuttosto discordanti nell'anno: Milano e Lodi hanno visto un'evoluzione positiva del tasso (soprattutto Lodi, dove si è quasi dimezzato rispetto al 2023), mentre Monza Brianza un suo peggioramento (grafico 12). Anche tra i giovani appare evidente lo scarto tra uomini e donne, con i tassi di disoccupazione più bassi per i primi in tutti i territori (eccetto in Brianza).

Il quadro sui NEET si presenta alquanto diversificato. Nella provincia di Milano si contano oltre 51mila giovani under 30 classificati come tali; un numero in cospicua risalita su base annua. Il loro peso sulla popolazione della stessa fascia d'età è pari al 10,6%, quota che è tornata a crescere dopo un biennio in flessione. Si tratta di un campanello d'allarme per una fetta di popolazione – i più giovani – che fa sempre fatica a essere assorbita dal mercato del lavoro. Stesso trend negativo nel Lodigiano, mentre la Brianza riporta, in modo antitetico, una notevole diminuzione dei NEET su base annua, esibendo inoltre il *neet rate* più basso tra le aree geografiche qui considerate (tabella 6).

TABELLA 5 – Persone in cerca di occupazione per genere e area geografica (anni 2023 e 2024 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2023			2024		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Milano	37.217	36.637	73.854	36.396	37.996	74.392
Monza Brianza	6.470	5.530	12.001	6.994	6.662	13.656
Lodi	2.271	1.928	4.199	1.149	1.412	2.561
Lombardia	89.181	98.955	188.136	82.865	89.663	172.528
Italia	988.017	958.852	1.946.869	858.332	805.237	1.663.569

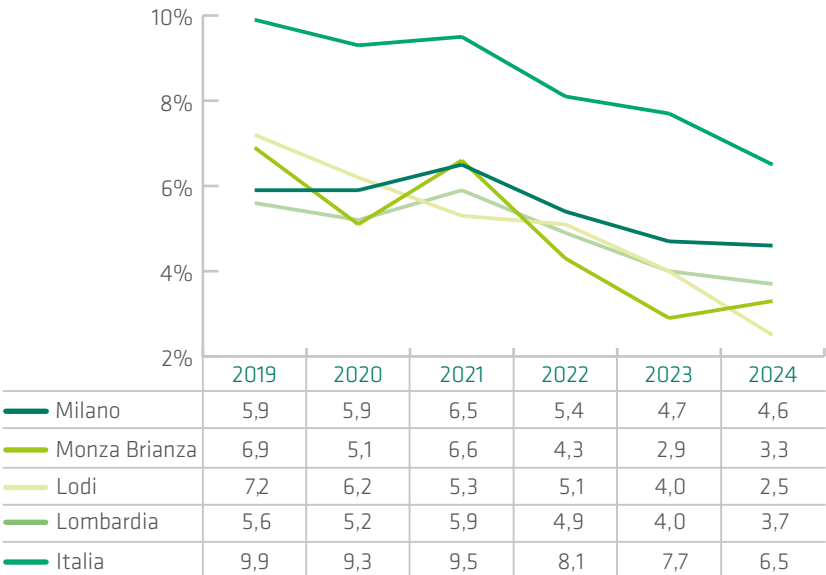


GRAFICO 11 – Tassi di disoccupazione per area geografica

(anni 2019-2024 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

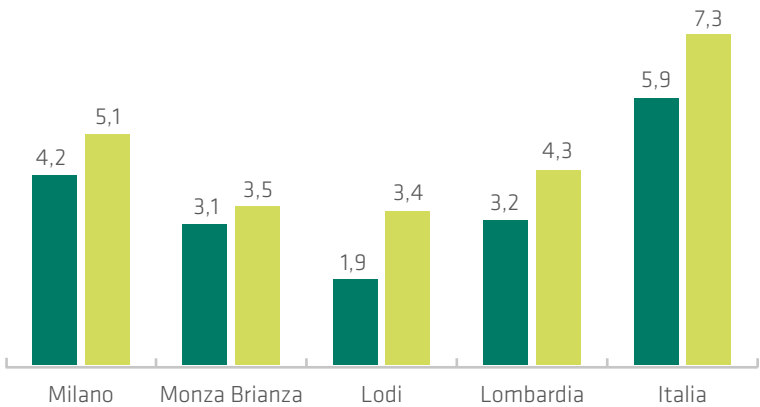


GRAFICO 12 – Tassi di disoccupazione per genere e area geografica

(anno 2024 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Maschi
Femmine

GRAFICO 13 – Tassi di disoccupazione giovanile (15-34 anni) per area geografica
(anni 2019-2024 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

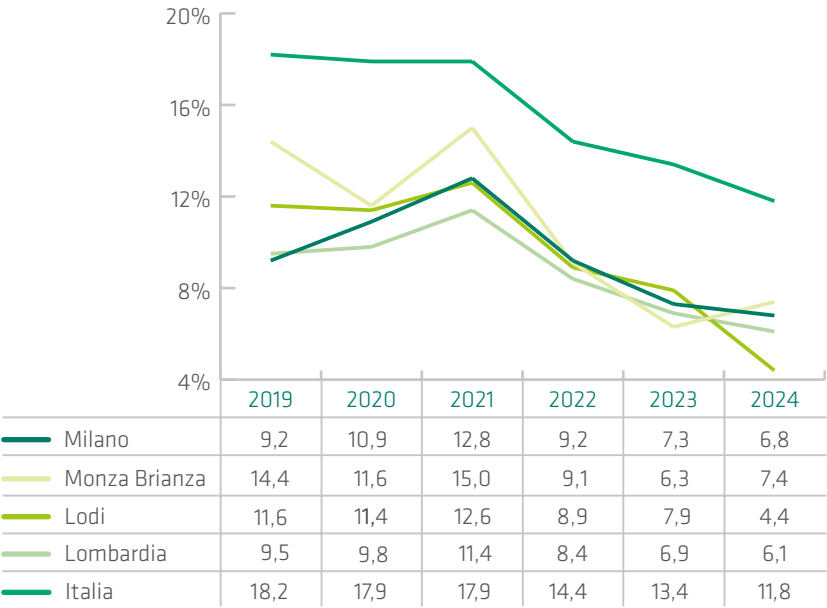


GRAFICO 14 – Tassi di disoccupazione giovanile (15-34 anni) per genere e area geografica
(anno 2024 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Maschi
Femmine

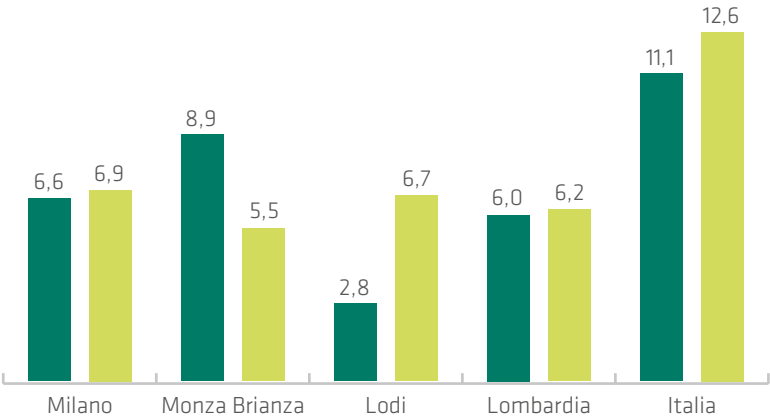


TABELLA 6 – NEET di 15-29 anni per area geografica

(anni 2023 e 2024 – valori assoluti e valori percentuali)⁹

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

Aree geografiche	Valori assoluti		Neet rate 2024
	2023	2024	
Milano	45.274	51.105	10,6%
Monza Brianza	13.622	9.790	7,6%
Lodi	4.495	4.699	13,8%
Lombardia	156.854	150.130	10,1%
Italia	1.405.032	1.337.456	15,2%

Come di consueto, chiudiamo il capitolo con qualche dato sulla dinamica delle assunzioni e delle cessazioni – di natura amministrativa e completamente diversi dai dati utilizzati fin qui, tratti dall’indagine Istat sulle forze di lavoro – e un breve cenno agli ammortizzatori sociali.

Le informazioni dell’Osservatorio sul mercato del lavoro dell’Inps¹⁰ mostrano, in linea con quanto osservato a livello nazionale, un decremento dei flussi di nuovi rapporti di lavoro nei confini della Camera di commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi: -2,3%; circa 20mila assunzioni in meno. La scomposizione per provincia evidenzia lo stesso trend negativo per Milano e Monza Brianza, mentre Lodi è stata l’unica a riportare un rialzo. Il dettaglio delle tipologie contrattuali evidenzia, sempre nell’area aggregata, il calo sia dei tempi indeterminati sia di quelli a termine, ma i primi in misura più consistente. Nel complesso, le uniche fattispecie in espansione sono i contratti intermittenti e quelli in somministrazione, che insieme rappresentano il 27,6% delle nuove assunzioni. Le cessazioni di rapporti di lavoro risultano anch’esse in riduzione su base annua (-0,5%), più specificatamente a causa di Milano e Lodi.

Nel corso del 2024, dopo tre anni di contenimento successivi ai picchi dell’era Covid, si è registrato un primo rialzo del ricorso alla Cassa integrazione

⁹ I dati relativi alle province di Milano, Monza Brianza e Lodi sono poco significativi dal punto di vista statistico.

¹⁰ Si veda nota 7.

guadagni (CIG).¹¹ In tutte le aree considerate, infatti, si può osservare un aumento delle ore autorizzate, con la sola eccezione della provincia di Lodi, dove invece continuano a scendere.

Nella area aggregata di MiLoMb il monte ore autorizzato ha superato i 21 milioni, in rialzo del 6,9% su base annua, segno di un accresciuto bisogno di sostegno da parte delle imprese locali in uno scenario economico caratterizzato da persistente instabilità geopolitica.

Il fenomeno in verità ha interessato solo la CIG ordinaria (+20%), che segnaliamo copre il 69% del totale, mentre le altre tipologie continuano a scemare, in particolare quella in deroga che invece era stata largamente adoperata durante la pandemia.

TABELLA 7 – Nuovi rapporti di lavoro e cessazioni per area geografica

(anno 2024 – valori assoluti e percentuali) ¹²

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Inps – Osservatorio sul mercato del lavoro

Aree geografiche	Nuovi rapporti di lavoro		Cessazioni	
	Valori assoluti	Var.% 2024/2023	Valori assoluti	Var.% 2024/2023
Milano	717.425	-2,4	681.443	-0,8
Monza Brianza	92.192	-2,2	88.726	1,9
Lodi	20.060	1,1	18.636	-1,7
MiLoMb	829.677	-2,3	788.805	-0,5
Lombardia	1.490.367	-2,7	1.418.486	-1,0
Italia	8.085.785	-1,8	7.711.172	-0,1

¹¹ La Cassa Integrazione Ordinaria opera in presenza di sospensioni o riduzioni temporanee e contingentati dell'attività d'impresa che conseguono a situazioni aziendali, determinate da eventi transitori non imputabili all'imprenditore o ai lavoratori, oppure da crisi temporanee di mercato. La Cassa straordinaria interviene a favore di imprese industriali e commerciali in fase di ristrutturazione, riorganizzazione e conversione aziendale, o nei casi di crisi, nonché in occasione di contratti di solidarietà. L'intervento in deroga è destinato ai lavoratori di imprese escluse dalla CIG straordinaria, quindi, aziende artigiane e industriali con meno di 15 dipendenti o industriali con oltre 15 dipendenti che non possono fruire dei trattamenti straordinari.

¹² La natura amministrativa delle fonti informative utilizzate nell'Osservatorio sul mercato del lavoro dell'Inps comporta un aggiornamento continuo dei dati, anche pregressi, con conseguenti rettifiche. Ciò spiega le differenze rispetto a quanto pubblicato nelle edizioni precedenti del presente Rapporto.

TABELLA 8 – Nuovi rapporti di lavoro per area geografica e tipologia contrattuale

(anno 2024 – valori assoluti, pesi percentuali e variazioni percentuali sull'anno precedente)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Inps – Osservatorio sul mercato del lavoro

Tipologia contrattuale	Milano	Monza Brianza	Lodi	Lombardia	Italia
Tempo Indeterminato	154.899	21.273	4.756	307.321	1.272.299
Variazione %	-5,4%	-5,3%	9,2%	-5,6%	-6,9%
Peso %	21,6%	23,1%	23,7%	20,6%	15,7%
Tempo Determinato	284.877	38.560	8.806	607.076	3.690.359
Variazione %	-1,9%	-1,6%	-0,3%	-1,5%	-0,9%
Peso %	39,7%	41,8%	43,9%	40,7%	45,6%
Apprendistato	25.751	4.266	779	59.119	310.909
Variazione %	-10,1%	-11,4%	-13,6%	-9,1%	-8,0%
Peso %	3,6%	4,6%	3,9%	4,0%	3,8%
Stagionali	55.266	1.327	382	96.831	1.050.642
Variazione %	-9,8%	-10,0%	-16,8%	-4,8%	0,4%
Peso %	7,7%	1,4%	1,9%	6,5%	13,0%
Somministrazione	114.695	11.974	3.965	255.386	964.166
Variazione %	1,7%	-9,9%	-3,1%	-3,5%	-3,4%
Peso %	16,0%	13,0%	19,8%	17,1%	11,9%
Intermittente	81.937	14.792	1.372	164.634	797.410
Variazione %	4,7%	13,5%	14,8%	3,7%	4,5%
Peso %	11,4%	16,0%	6,8%	11,0%	9,9%

TABELLA 9 – Cassa integrazione guadagni per tipologia e area geografica

(anni 2023 e 2024 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Inps

Aree geografiche	Ordinaria		Straordinaria		Deroga		Totale	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Milano	8.447.443	10.380.586	6.235.584	5.361.780	64.729	10.372	14.747.756	15.752.738
Monza Brianza	3.377.030	3.980.134	1.341.530	1.245.376	17.361	54.860	4.735.921	5.280.370
Lodi	598.779	549.395	148.246	36.703	-	-	747.025	586.098
Lombardia	56.143.446	72.089.178	22.160.632	23.932.086	88.319	72.424	78.392.397	96.093.688
Italia	229.497.526	327.771.774	177.920.448	165.530.017	1.666.390	2.216.477	409.084.364	495.518.268

**Anno 2025:
guardare al passato
per proiettarsi nel futuro**

La demografia nel primo quarto del XXI Secolo: sfide e opportunità

INTRODUZIONE

Nel primo quarto del XXI Secolo, le dinamiche della popolazione nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi hanno seguito, in alcuni casi amplificandole, le tendenze che caratterizzano l'evoluzione demografica italiana. Queste tendenze sono tali da delineare un vero e proprio "eccezionalismo demografico" italiano,¹ che possiamo estendere anche al territorio che analizziamo. Le principali caratteristiche dell'eccezionalismo demografico, utili da ricordare in questa sede sono: la longevità tra le più elevate al mondo e in continua espansione, con l'eccezione del periodo attorno al Covid-19; la bassissima fecondità da quasi un trentennio e l'attuale record negativo di natalità; l'invecchiamento della popolazione, con la quota di ultrasessantacinquenni ai livelli più alti nei confronti internazionali; il cambiamento veloce in termini di diversità etnica e l'aumento della popolazione straniera, concentrato nelle aree economicamente più dinamiche.

¹ F. C. Billari, C. Tomassini (a cura di), *Rapporto sulla popolazione. L'Italia e le sfide della demografia*. Il Mulino, 2021.

Il territorio delle tre province al 1° gennaio 2025 conta 4 milioni e 358mila residenti, ovvero il 7,4% della popolazione italiana. Nel territorio, circa il 14% della popolazione ha cittadinanza straniera, un livello superiore a ogni precedente rilevazione. Di seguito, illustreremo i cambiamenti della popolazione nel territorio di riferimento. Ci muoveremo poi a discutere alcune caratteristiche delle tendenze del mercato del lavoro, del capitale umano, e della demografia delle imprese, connesse alla dinamica demografica. In conclusione, tratteremo brevemente qualche scenario per il futuro.

UNA POPOLAZIONE CON UNA FORTE CRESCITA DELLA PRESENZA STRANIERA E PIÙ ANZIANA

Nel 2001 si è svolto il primo Censimento generale del nuovo millennio. Grazie a esso, l'Istat ha potuto stimare la popolazione residente all'inizio del XXI Secolo. La popolazione, al 1° gennaio 2001, ammontava a 2 milioni e 941mila abitanti nella provincia di Milano, 767mila nella provincia di Monza Brianza (istituita nel 2004) e 198mila nella provincia di Lodi. Quasi un quarto di secolo dopo, al 1° gennaio 2025, la popolazione residente è decisamente aumentata nelle tre province: 3 milioni e 248mila per Milano, 880mila per Monza Brianza, 230mila per Lodi.

Come è avvenuta questa crescita della popolazione, sostenuta anche se non spettacolare? Sgombriamo subito un potenziale candidato: nel nostro territorio non vi è stato alcun *baby boom*. Il numero medio di figli per coppia (o per donna, secondo la classica definizione statistica), per le tre province era già attestato a 1,2 nel 2001, ben sotto il livello di sostituzione delle generazioni, che è pari a circa 2,1. In questo periodo vi è stato inizialmente un aumento della fecondità, che ha portato a picchi attorno al 2010 (Milano e Monza Brianza a 1,5; Lodi a 1,6), per poi ritornare praticamente ai livelli di inizio secolo. Le ultime stime disponibili (al 2024) mostrano per Milano un livello pari a 1,14 figli per coppia, per Monza Brianza a 1,19 e per Lodi a 1,28: non lontano dunque dalla media nazionale che si colloca a 1,18. Confrontando le nascite in questo periodo, tra il 2002 e il 2024, osserviamo un calo ovunque (Milano: da 28.300 a 21.400; Monza Brianza: da 7.500 a 5.600; Lodi: da 1.800 a 1.600).

Una buona notizia demografica è l'aumento chiaro della longevità: la speranza di vita alla nascita sale a Milano da 80,4 a 84,7 anni; a Monza Brianza da 80,7 a 84,8 anni (seconda provincia italiana più longeva); a Lodi da 78,9 a 83,7: tutte sopra la media nazionale che si attesta a 83,4 anni. L'effetto sulla mortalità del Covid-19 è purtroppo visibile con un calo netto della speranza di vita osservato dal 2019 al 2020 di quasi 4 anni a Lodi, 2 a Milano e 1,7 a Monza. La ripresa post-Covid-19 fa dunque rimarcare ancor di più i dati del 2024, che sono appunto da primato storico.

Secondo lo schema della “transizione demografica”, la combinazione tra calo delle nascite e maggiore longevità provoca un invecchiamento della popolazione, con un aumento della quota di popolazione in età anziane e una diminuzione della quota di popolazione in età lavorativa e infantili. Di particolare rilevanza per questo contributo è il calo della frazione di popolazione tra 15 e 64 anni (Milano passa dal 68,8 al 64,6%; Monza Brianza dal 69,8 al 63,7%; Lodi dal 68,8 al 64,3%) e questo calo relativo rimane anche se proviamo a modificare le soglie di queste età. Ciononostante, grazie alla crescita in termini assoluti della popolazione complessiva che abbiamo già avuto modo di illustrare, il numero di persone in età lavorativa è aumentato in tutte e tre le province: nel complesso, se a inizio 2002 la popolazione in età tradizionalmente considerata come lavorativa era di 2 milioni e 693mila persone, a inizio 2025 questo numero è passato a 2 milioni e 805mila persone. Questo aumento (e ci torneremo) è interamente spiegato dall'incremento della presenza straniera: più specificamente, gli stranieri residenti in questa fascia di età nelle tre province passano da 120mila a inizio 2002 a 473mila a inizio 2025. Senza questo incremento anche il numero di potenziali lavoratrici e lavoratori sarebbe diminuito, nell'arco del periodo considerato.

La quota di ultrasessantacinquenni è chiaramente salita dall'inizio del 2002 all'inizio del 2025 (Milano: dal 18,8 al 23,3%; Monza Brianza: dal 15,5 al 23,9%; Lodi: dal 18 al 23%). L'invecchiamento “più veloce” della provincia di Monza Brianza si ritrova anche nel calcolo dell'età media della popolazione residente, che passa da 41,5 a 46,4 anni, mentre Milano sale da 43,1 a 46,2 anni e Lodi da 42,3 a 45,9 anni.

Per le tre province, la distribuzione della popolazione per età e sesso, storicamente rappresentata da una “piramide”, è ormai a forma di “nave”.² La nave demografica, riportata nel grafico 1 per l'inizio del 2025, ha una forma tipica di popolazioni ad alta longevità e a natalità calante in modo spiccato. Nel grafico si nota chiaramente la particolare “sporgenza” – ovvero importanza numerica – della popolazione tra 50 e 59 anni. Questo gruppo di popolazione rappresenta da solo il 16,4% del totale. Avremo modo di tornare su questo tema, ma – a causa della tipica inerzia delle dinamiche demografiche – la forma della nave demografica contiene già una prognosi specifica per il futuro del territorio: un particolare peso della popolazione di 60-69 anni al 2035 e di 70-79 anni al 2045.

² F. C. Billari, *Domani è oggi: Costruire il futuro con le lenti della demografia*. Egea, 2023.

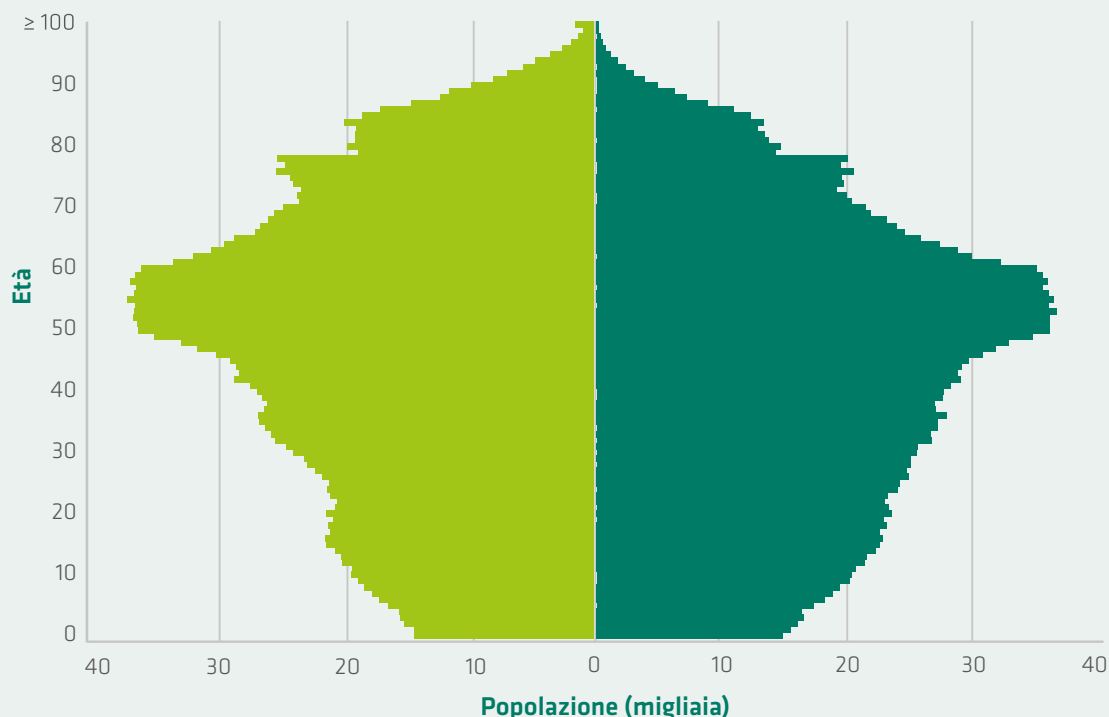


GRAFICO 1 – Distribuzione della popolazione residente per età e sesso nella macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi

(valori assoluti in migliaia al 1° gennaio 2025)

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Istat

■ Maschi
■ Femmine

L'incremento della popolazione nel territorio delle tre province in questo primo quarto di XXI Secolo, sia in generale sia per quanto concerne le potenziali forze lavoro, è essenzialmente dovuto all'immigrazione, sia dall'estero sia da altre province italiane. Il saldo migratorio è stato infatti positivo per quasi tutti gli anni, con poche eccezioni, soprattutto dall'estero. Per la provincia di Milano, tra il 2002 e il 2024 compresi, vi sono stati 2 milioni e 164mila immigrazioni da altri comuni e 2 milioni e 192 emigrazioni verso altri comuni. Si tratta di flussi cumulati (una stessa persona potrebbe essere entrata e poi uscita ecc.) e al netto di alcune correzioni. Ma il flusso complessivo da migrazioni interne in questi anni è quasi nullo. Diverso il caso dell'immigrazione dall'estero: con 724mila ingressi cumulati, a fronte di 272mila uscite, con una differenza di quasi mezzo milione, che spiega praticamente tutta la crescita della popolazione della provincia milanese in questi anni. Per Monza Brianza il contributo è complessivamente positivo sia tenendo conto dei movimenti da altri comuni (673mila ingressi cumulati contro 615mila uscite) sia dei movimenti dall'estero (123mila ingressi contro 63mila uscite). Situazione simile per Lodi, con un flusso cumulato positivo sia da altri comuni (194mila ingressi cumulati contro 180mila uscite) sia dall'estero (45mila ingressi contro 21mila uscite).

Oltre all'invecchiamento della popolazione, quindi, l'incremento della presenza straniera è la più grande novità demografica di questo periodo. La percentuale di residenti stranieri è aumentata decisamente: al primo gennaio

2025 i residenti stranieri (inclusendo i minori e i nati in Italia) sono 496mila in provincia di Milano (15,3% dei residenti, la seconda provincia in Italia per incidenza), 83mila in provincia di Monza Brianza (9,5%), 30mila in provincia di Lodi (13% dei residenti). Questi livelli sono chiaramente più alti della media italiana allo stesso momento (9,2%) e nettamente più alti dei corrispondenti al primo gennaio 2002, quando la quota di residenti stranieri era il 4,4% in provincia di Milano, del 2,2% in provincia di Monza Brianza e del 2,8% in provincia di Lodi. L'impatto sul mercato del lavoro della presenza straniera è poi rilevabile anche considerando che nella fascia 15-64 la quota di stranieri è ancor più elevata: nelle età potenzialmente lavorative le percentuali di stranieri all'inizio del 2025 sono 18,4% per Milano, 11,4% per Monza Brianza e 15,2% per Lodi. Considerando la sola cittadinanza, tra l'altro, si sottostima l'impatto dell'immigrazione internazionale sulla popolazione, in quanto alcuni degli immigrati in questo periodo hanno acquisito la cittadinanza italiana attraverso un processo di naturalizzazione. La città metropolitana di Milano è al primo posto tra le città metropolitane per acquisizioni di cittadinanza. Nel decennio 2014-2023, nella città metropolitana di Milano, vi sono state 112.345 acquisizioni di cittadinanza, con un picco nel 2023 di quasi 19mila,³ un numero praticamente doppio rispetto alle nascite dello stesso anno.

LAVORO, CAPITALE UMANO E DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE

Ci concentriamo ora sulla relazione tra lavoro, capitale umano e demografia delle imprese nel territorio di riferimento. Abbiamo già visto che la quota di popolazione in età di forze lavoro è calata, pur con un aumento del numero assoluto trainato dall'immigrazione dall'estero. Questi cambiamenti non sono andati ad aumentare la disoccupazione. Al contrario, nel territorio, il mercato del lavoro è oggi in un momento di tassi di disoccupazione decisamente bassi, ben lontani dai picchi recenti, e con il tasso di occupazione più alto della storia delle statistiche disponibili. Prendendo come riferimento il 2024 e la popolazione di età 15-74 anni, i tassi di disoccupazione risultano del 4,6% a Milano (4,2 per i maschi e 5,1 per le femmine), del 3,3% a Monza Brianza (3,1 maschi, 3,5 femmine) e del 2,5% a Lodi (1,9 maschi e 3,4 femmine). Sono tassi decisamente inferiori alla media nazionale (6,5%) e anche ai "picchi" osservati di recente nel territorio (nel 2014 8,4% a Milano, nel 2015 8,8% a Monza Brianza e nel 2013 9,2% a Lodi), secondo i dati del Sistema degli Indicatori Sociali Regionali e Provinciali di IRES Piemonte. I tassi di occupazione per la popolazione 15-64 anni nel 2024 sono per Milano 71,7% (76,9

³ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *La presenza dei migranti nella città metropolitana di Milano*. 2023.

per i maschi, 66,4 per le femmine), Monza Brianza 70,8% (76,1 maschi, 65,4 femmine) e Lodi 65,8% (76,2 maschi, 55,0 femmine); tutti ampiamente superiori alla media nazionale del 62,2% (71,1 maschi, 53,3 femmine) e molto più elevati rispetto a quelli del 2001, che erano del 50,7% per Milano, del 51,6 per Monza Brianza e del 49,7 per Lodi.

Il concetto di “capitale umano” è fondamentale per pensare al presente e al futuro di un territorio, del suo tessuto economico e della popolazione. Si tratta dell'ammontare di conoscenze e capacità (*skills*) presenti nella “forza lavoro” di una società⁴ e dunque, partendo dalla popolazione e dalle tendenze demografiche, di considerare le loro conoscenze, riassunte nel livello di istruzione. La sfida del capitale umano, oggi e nel futuro vista anche la velocità del cambiamento tecnologico, si gioca a livelli superiori, in particolare, con la diffusione dell'istruzione universitaria.⁵ Il cambiamento del capitale umano parte dalla popolazione giovanile. Secondo i dati Istat (aggiornati al 2023), la percentuale di laureati sulla popolazione di 25-39 anni è pari al 42,6% per la provincia di Milano, 45,9% per Monza Brianza e 22,4% per Lodi. A parte per Lodi, un dato decisamente superiore a quello nazionale (30%).⁶ Pur essendo in crescita, questo livello è inferiore a quello di altre economie: la media OCSE per il 2023 è 47,6% (anche se riferita alla popolazione tra 25 e 34 anni), con punte del 69,7% per la Corea del Sud e del 65,5% per il Giappone.

La composizione della popolazione influenza in modo decisivo la creazione di imprese. Come è noto, anche per le imprese si utilizza il concetto di demografia, ponendo l'attenzione sull'ingresso nella popolazione di imprese (iscrizione) e sull'uscita da questa popolazione (cessazione). Il saldo tra queste quantità denota la crescita (se positivo) o la diminuzione (se negativo) della popolazione di imprese. Il linguaggio è decisamente comune a quello demografico, con termini come “culle vuote” o “natalità zero”.

In controtendenza con il dato nazionale, secondo i dati InfoCamere, il numero complessivo di imprese attive nel territorio è aumentato dal 2009 al 2025 (primo trimestre), passando a Milano da 292.498 a 315.359 e a Monza Brianza da 60.001 a 63.936, mentre si osserva una diminuzione per Lodi, da 16.185 a 13.786. Questo aumento, così come l'incremento della popolazione generale in età lavorativa, è spiegato dall'aumento delle imprese straniere. Al 31 marzo 2025, in Italia l'11% delle imprese totali attive è straniero. A livello territoriale, la quota è superiore alla media per Milano (17%), Monza Brianza

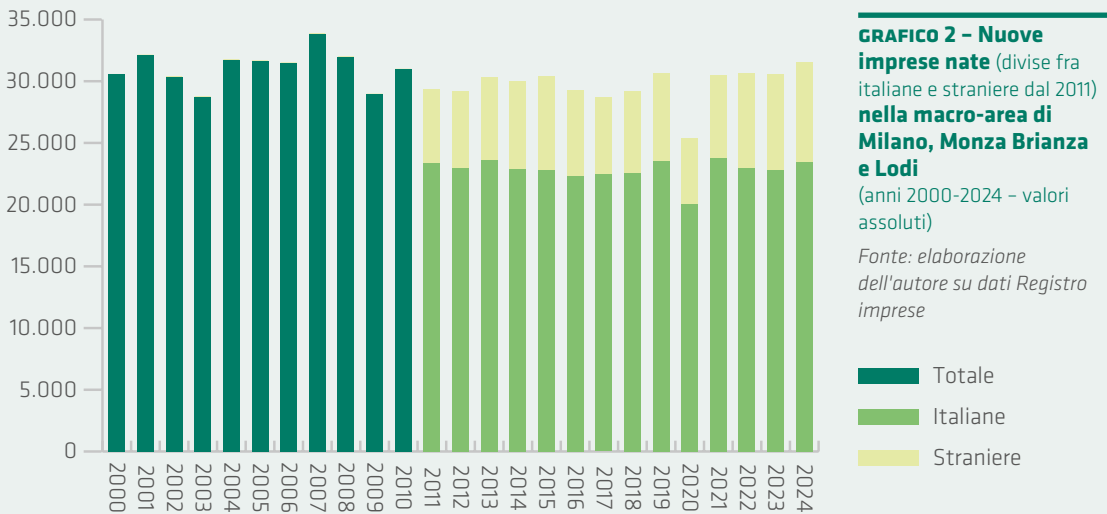
⁴ C. Goldin, *Human Capital*, in C. Diebolt, M. Hauptert (a cura di), *Handbook of Cliometrics*, Springer International Publishing, 2024, pp. 353-383.

⁵ F. C. Billari, *Il capitale umano e il secolo dell'università*, in T. Agasisti, A. Marra, M. Ramajoli (a cura di), *Presente e futuro dell'università. Cinque lezioni*. Il Mulino, 2025, pp. 135-153.

⁶ Istat, *BES dei territori: il benessere equo e sostenibile dei territori. Focus Lombardia*, 2024.

(13,2%) e Lodi (15,6%), pur essendo le province distanti dal picco nazionale registrato a Prato (34,7%). Nell'ambito del Registro Imprese, un'impresa è definita come straniera se la partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone fisiche non nate in Italia (la definizione include, dunque, le imprese formate da stranieri naturalizzati). Si escludono le imprese straniere con partecipazione del controllo e proprietà detenuta solo da persone giuridiche non residenti in Italia (con sede legale all'estero).

Nel grafico 2 e 3 riportiamo rispettivamente le nascite di nuove imprese nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi e le cessazioni⁷ nel primo quarto del XXI Secolo. L'andamento delle nascite è altalenante, con un picco nel 2007 (33.856 imprese iscritte). Il livello raggiunto nel 2024 (31.549 nuove imprese iscritte) è il più alto a partire dal 2008. In linea con l'andamento della popolazione generale e in età lavorativa, il contributo decisivo alla demografia recente delle aziende è da parte degli stranieri. La quota di aziende straniere tra le nascite è salita dal 25,6% nel 2011 (primo anno per cui è disponibile la distinzione), al 34,4% delle nuove imprese nel 2024: più di un terzo. Anche per questo trend di crescita nella natalità di imprese straniere il saldo tra nascite e cessazioni di imprese, che era stato negativo dal 2016 al 2020, è ritornato positivo.



⁷ Il dato relativo alle cessate di Monza del 2007, anno in cui è stata creata la Camera di commercio di Monza Brianza, è sovrastimato perché non è stato possibile scorporare tutte le cessazioni d'ufficio dell'anno.

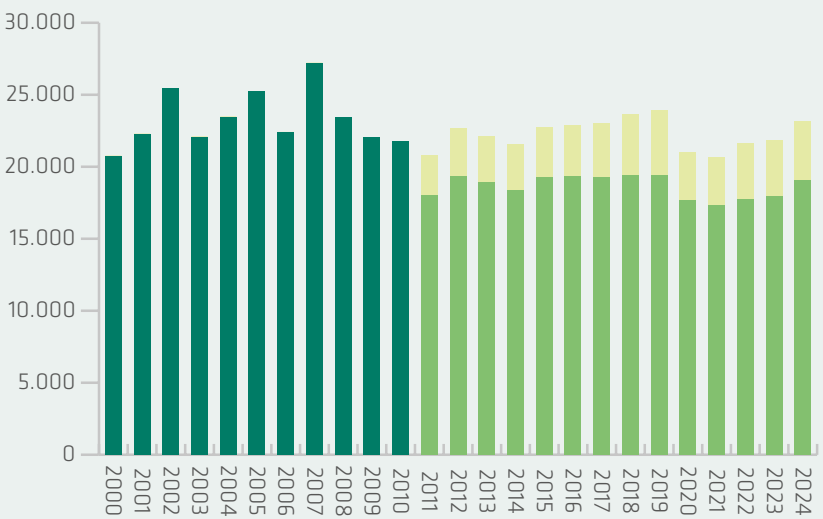
GRAFICO 3 – Imprese cessate al netto delle cessazioni di ufficio

(divise fra italiane e straniere dal 2011) **nella macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi**

(anni 2000-2024 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Registro imprese

- Totale
- Italiane
- Straniere



VERSO IL FUTURO

Abbiamo descritto e analizzato sommariamente i cambiamenti demografici avvenuti nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi nel corso del primo quarto del XXI Secolo. Cambiamenti importanti ed eccezionali dal punto di vista della popolazione, con primati di alta longevità e bassa natalità, alta quota di anziani e veloce immigrazione. Questi cambiamenti si sono accompagnati a un aumento del tasso di occupazione e a una diminuzione della disoccupazione, e a un miglioramento del capitale umano, anche se nel caso dell'occupazione e del capitale umano i livelli sono ancora inferiori a quelli delle aree leader in Europa. Dal punto di vista della demografia delle imprese, la tendenza è stata, non sorprendentemente, parallela a quella della popolazione, con un contributo decisivo delle imprese straniere alla ripresa della crescita. Quali sono le direzioni verso il futuro? Partiamo dalle proiezioni demografiche.

L'Istat ha sviluppato scenari demografici sperimentali che si spingono fino al livello provinciale e comunale (a base 1° gennaio 2023). Elaborando lo scenario mediano (tabella 1), l'Istat ritiene probabile per il territorio di Milano, Monza Brianza e Lodi una continuazione, a ritmo lento, della crescita della popolazione. In questo scenario la popolazione complessiva potrebbe superare i 4,5 milioni nel 2043, con un incremento lieve per le tre province rispetto ai livelli attuali. Ovviamente, la realizzazione di questo scenario dipende molto dai movimenti migratori, sia interni al nostro Paese sia dall'estero. È facile prevedere un ulteriore aumento della popolazione di origine straniera (la distinzione tra cittadini stranieri e naturalizzati dipenderà sia dai flussi di popolazione sia dal ritmo e dalle leggi che regolano le naturalizzazioni). Dal

punto di vista demografico, dunque, i numeri assoluti e la composizione della popolazione sembrano delineare una continuazione della dinamica virtuosa degli ultimi anni.

La popolazione in età lavorativa potrebbe diminuire in valore assoluto (nello scenario mediano a 2,6 milioni), anche se in questo caso una maggiore/minore immigrazione farebbe una differenza importante. Su questo, si può far riferimento al Rapporto annuale sull'economia della Lombardia della Banca d'Italia: «Negli ultimi anni l'apporto dei lavoratori stranieri è risultato determinante per la crescita delle forze di lavoro e continuerà a esserlo anche in futuro. Un contributo all'occupazione potrà derivare dall'aumento della partecipazione delle donne e dei giovani che non lavorano e non studiano».⁸

Uno scenario pressoché certo per il territorio è quello di un ulteriore invecchiamento della popolazione. In valore assoluto, gli ultrasessantacinquenni passerebbero da poco meno di un milione a più di 1 milione e 400mila nel 2043, con un aumento della quota che porterebbe a superare il 31,2%. Si tratta di un livello simile a quello del Giappone nel 2024 e delle province italiane più invecchiate (come Biella e Savona) all'inizio del 2025.

Le tendenze demografiche sembrano dunque delineare una continuità rispetto allo scenario degli ultimi anni, in particolare con un aumento della popolazione di origine straniera e un invecchiamento della popolazione più marcato. Sicuramente vi saranno delle sfide, ma quali opportunità? Il cambiamento demografico, per poter cogliere le opportunità, deve essere visto in un'ottica "positiva".⁹ L'aumento delle imprese straniere è chiaramente un'opportunità, pur presentando sfide in termini di integrazione sociale e per le generazioni successive in cui i vantaggi economici dovranno essere convertiti in miglioramenti sociali sostenibili. Più sfidante, anche per l'assenza di precedenti, è l'invecchiamento: il territorio così come l'intero Paese affronterà una situazione totalmente nuova dal punto di vista storico. Da un lato l'invecchiamento è connesso alla presenza in contemporanea sull'economia e sulla società di generazioni diverse e la sfida qui è l'investimento sui giovani (per esempio sulle start up) che va rafforzato a maggior ragione in conseguenza della diminuzione del loro numero. Dall'altro è una novità che richiede innovazione economica, talora inserita nella grande etichetta della *silver economy*, in cui il territorio di Milano, Monza Brianza e Lodi dovrà essere guida a livello internazionale.

⁸ Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia della Lombardia*, «Rapporto annuale» n. 3, giugno 2024.

⁹ D. Vignoli, A. Paterno (a cura di), *Rapporto sulla popolazione. Verso una demografia positiva*. Il Mulino, 2025.

TABELLA 1 – Previsioni della popolazione al 2033 e al 2043 nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi (valori assoluti in migliaia – base 2023)

Fonte: Istat, *Statistiche Sperimentali: previsioni della popolazione residente per sesso, età e comune – base 1/1/2023 – scenario mediano ed elaborazioni dell'autore*

Età	Anno		
	2023	2033	2043
Da 0 a 14 anni	557	500	529
Da 15 a 64 anni	2.779	2.794	2.613
Più di 65 anni	994	1.205	1.422
Totale	4.330	4.499	4.563

Un quarto di secolo di economia locale

L'anno 2025, che segna il primo quarto di questo nostro secolo, ci ha fornito lo spunto per una riflessione sui cambiamenti avvenuti nei sistemi economici locali in questo lungo arco temporale.

A partire da alcuni indicatori macro-economici, quali valore aggiunto, redditi e lavoro, abbiamo cercato di comprendere i trend di crescita del nostro territorio aggregato e le principali trasformazioni avvenute, con particolare riferimento ai processi di terziarizzazione che hanno modificato la distribuzione della ricchezza generata e la concentrazione dell'occupazione.

A ciò si è aggiunta l'analisi della dinamica imprenditoriale, che ci ha permesso di cogliere gli sviluppi della caratterizzazione settoriale e l'affermazione di nuovi *cluster* dotati di grandi potenzialità, di osservare l'accresciuta complessità del sistema sia in termini dimensionali sia organizzativi, di evidenziare le nuove popolazioni di imprese che connotano il panorama produttivo, di saggiare l'attitudine innovativa delle nostre aziende.

Il quadro si completa con le considerazioni sull'internazionalizzazione delle tre province accorpate di Milano, Monza Brianza e Lodi, misurata attraverso

la loro capacità di penetrazione nei mercati esteri. Una propensione all'export esplosa nei venticinque anni, che ha visto modificarsi tanto la geografia dei flussi, con reti diventate più lunghe, quanto la graduatoria dei prodotti, con quelli più avanzati che hanno conquistato spazio accanto ai segmenti più tradizionali del nostro *made in Italy*.

Questo primo scorcio di tempo ci restituisce, in estrema sintesi, l'immagine di uno scenario economico solido che, pur nelle differenziazioni esistenti tra i tre singoli contesti territoriali e gli *stop and go* determinati dai momenti di crisi che si sono succeduti negli anni, ha visto crescere la propria competitività nel Paese e fuori, grazie ad asset quali lo spirito resiliente delle sue imprese, l'eccellenza delle produzioni, sia più tradizionali che *knowledge-based*, il variegato ecosistema dell'innovazione, fatto di comparti ad alto tasso di sviluppo tecnologico e di capitale umano qualificato, la forte apertura e attrattività internazionale.

Di seguito la descrizione dell'andamento delle principali variabili macroeconomiche, del commercio estero e delle imprese.

VENTICINQUE ANNI DI EVOLUZIONE ECONOMICA

Descrivere l'evoluzione di un territorio complesso come l'area vasta di Milano, Monza e Lodi e delle dinamiche sottostanti in chiave socio-economica lungo un orizzonte temporale di medio periodo non è un compito di facile soluzione, considerata la difficoltà nel disporre di dati attendibili e confrontabili a livello locale. Per garantire la necessaria comparabilità sono stati quindi utilizzati i dati di Prometeia¹ che produce serie storiche a livello territoriale a partire dall'anno 2000, in grado pertanto di restituirci uno spaccato delle dinamiche e dei cambiamenti avvenuti nell'arco di venticinque anni.

Nonostante la scomposizione e la ricomposizione del territorio che in passato era un'unica entità – ossia la provincia di Milano nella quale erano incluse le attuali Monza Brianza e Lodi – siamo quindi in grado di avere dati sulla formazione della ricchezza locale (ossia del valore aggiunto con le relative composizioni settoriali), il reddito disponibile delle famiglie, i consumi e il mercato del lavoro.

Una prima osservazione attiene al cambiamento della struttura economica intervenuta nel corso degli ultimi venticinque anni, che trova le sue radici nei processi di deindustrializzazione iniziati negli anni Settanta e portati a compimento nei due decenni successivi: i dati mostrano una ricomposizione dei settori economici a favore del terziario, con gradienti di intensità differenti tra l'attuale città metropolitana di Milano e la provincia di Monza Brianza, mentre l'impatto è stato più ridotto sulla provincia di Lodi.

In particolare, la deindustrializzazione, che ha avuto nell'area metropolitana milanese episodi particolarmente rilevanti (si pensi al caso di Sesto San Giovanni),² si è accompagnata a un importante processo di diversificazione e riconversione, con la crescita dei servizi sostenuta anche dalla possibilità di sfruttare le competenze organizzative e il *know how* maturato nella grande industria, segnando quindi il passaggio dalla “città delle fabbriche” a quella del terziario, dove a prevalere è la componente immateriale.

Il territorio ha quindi cambiato pelle, adattandosi ai mutamenti economico-sociali e proiettandosi verso un terziario caratterizzato da una rilevante presenza dei servizi per l'impresa, ma anche finanza, assicurazioni, commercio all'ingrosso e al dettaglio.

¹ Dati Prometeia, *Scenari per le economie locali*, aprile 2025.

² Nell'area sestese erano presenti importanti complessi industriali: Breda, Falck, Ercole Marelli, Magneti Marelli, Pirelli, Campari. Nell'area milanese unitariamente considerata erano presenti, inoltre, altri rilevanti complessi industriali, tra i quali elenchiamo, pur in maniera non esaustiva: Riva Calzoni, Borletti, Redaelli, nel settore della metalmeccanica, Alfa Romeo, Innocenti, OM nel settore auto e autocarri, Face Standard, Sit-Siemens, Telettra, per l'elettronica e le telecomunicazioni, CGE, per l'elettromeccanica, Montedison, Farmitalia, Carlo Erba, per la chimica e farmaceutica.

Il passaggio da una struttura economica ad alta intensità occupazionale nell'industria a una incentrata sui servizi è particolarmente evidente se consideriamo i trend di medio periodo, che – letti in maniera unitaria – hanno coinvolto direttamente sia la formazione sia l'evoluzione del valore aggiunto – quale misura della ricchezza prodotta localmente – sia le dinamiche dell'occupazione e della produttività del lavoro sia, infine, gli andamenti afferenti a redditi e consumi nel periodo 2000-2024.

Il valore aggiunto

La formazione del valore aggiunto – e in particolare il cambiamento della sua struttura – sono una prima diretta conseguenza del passaggio dall'industria ai servizi, che nella città metropolitana di Milano e nella provincia di Monza Brianza ha assunto un grado elevato, come emerge dalla dinamica degli apporti settoriali.

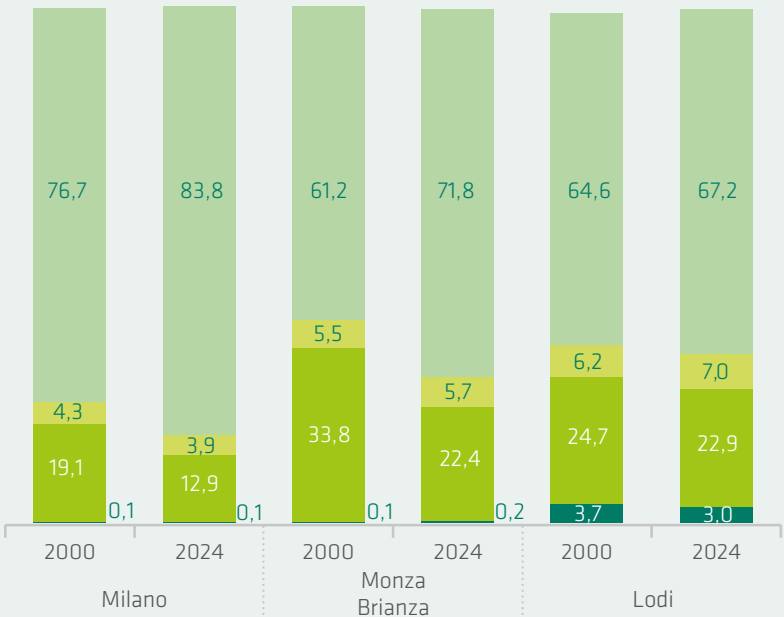
Tra il 2000 e il 2024, il valore aggiunto dei servizi ha infatti rafforzato notevolmente il suo peso nell'area metropolitana milanese (dal 76,7% all'83,8%) e nella provincia di Monza Brianza (dal 61,2% al 71,8%), a discapito del contributo generato dall'industria che – tra il 2000 e il 2024 – ha diminuito la propria incidenza: dal 19,1% al 12,9% nel Milanese e dal 33,8% al 22,4% nella Brianza. Al contrario, per la provincia di Lodi si è osservato un aumento limitato del peso dei servizi (da 64,6% a 67,2%), che si è riflesso sulla moderata riduzione dell'apporto dell'industria alla formazione della ricchezza locale: 24,7% contro 22,9% (grafico 1).

GRAFICO 1 –
Composizione
percentuale valore
aggiunto per settore e
per area geografica

(anni 2000 e 2024 – valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

- Agricoltura
- Industria
- Costruzioni
- Servizi



Questo trend è evidente anche in termini di crescita dei settori e del loro apporto alla formazione del valore aggiunto dell'area allargata di Milano, Monza Brianza e Lodi. Tra il 2000 e il 2024 il valore aggiunto complessivo si è incrementato del 40,1% – in valore assoluto da 157,5 miliardi di euro a 220,7 e di questi 187,8 sono ascrivibili alla città metropolitana di Milano – superando nel medesimo arco temporale la dinamica registrata dalla Lombardia, pari a +24,4%, e dall'Italia: +12%.

Se consideriamo le dinamiche settoriali e i contributi alla crescita del valore aggiunto, tra il 2000 e il 2024 nell'area aggregata di Milano, Monza Brianza e Lodi l'industria ha registrato una variazione negativa pari al -6%, arretramento più che compensato dai servizi che – in venticinque anni – hanno incrementato il loro apporto del 54,6% (63,8 miliardi di euro in valore).

Un trend analogo, ma di portata più limitata, è stato riscontrato per le costruzioni aumentate del 30,6%, pari a un aumento in valore di 2,1 miliardi di euro.

TABELLA 1 – Valore aggiunto per area geografica

(anni 2000 e 2024, valori assoluti concatenati in euro, anno di riferimento 2020, e variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

	MiLoMb ³	Lombardia	Italia
Anno 2000	157.514	317.824	1.541.528
Anno 2024	220.718	395.461	1.727.079
Var.% 2024/2000	40,1%	24,4%	12,0%

TABELLA 2 – Valore aggiunto per settore dell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anni 2000 e 2024, valori assoluti concatenati in milioni di euro, anno di riferimento 2020, e variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi
Anno 2000	415	33.629	7.086	116.827
Anno 2024	427	31.625	9.251	180.648
Var.% 2024/2000	2,8%	-6,0%	30,6%	54,6%

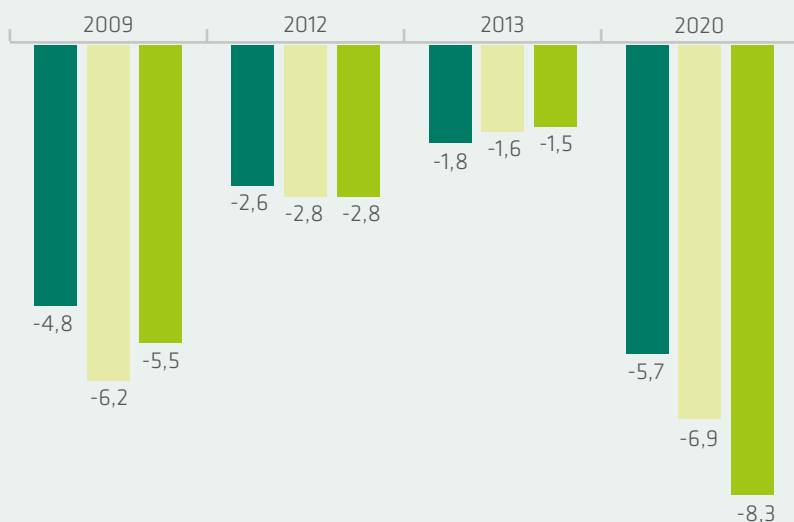
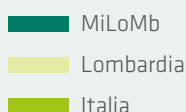
³ Con l'acronimo MiLoMb si intende l'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi.

In relazione alla dinamica di crescita, l'area vasta di MiLoMb è stata interessata, come gli altri sistemi economici, dalle cesure intervenute nei periodi di stress economico: la crisi dei *subprime* del 2008-2009, dei debiti sovrani tra il 2011-2012 e la crisi pandemica del 2020. Il valore aggiunto, ossia l'indicatore della ricchezza prodotta ha mostrato infatti rilevanti cadute in tutti i territori. Una prima evidenza per l'area vasta nel suo complesso si rileva per le crisi finanziarie succedutesi quasi senza soluzione di continuità, durante le quali si registrano flessioni significative del valore aggiunto: -4,8% nel 2009, -2,6% nel 2012 e -1,8% nel 2013; ancora più rilevante è la caduta seguita alla crisi pandemica del 2020 (-5,7%). Tali flessioni sono tuttavia inferiori a quella della Lombardia e dell'Italia nei medesimi periodi, in particolare nel 2020 quando il valore aggiunto nazionale è arretrato a una velocità superiore di quasi 2,5 punti rispetto all'area aggregata di Milano, Monza Brianza e Lodi (grafico 2).

GRAFICO 2 – Variazioni percentuali del valore aggiunto negli anni delle crisi per area geografica

(anni 2009, 2012, 2013 e 2020 – valori concatenati anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025



Esaminando la dinamica complessiva di medio periodo, analizzata attraverso l'indice del valore aggiunto (base 2020=100) tra il 2000 e il 2024 emerge per MiLoMb un progressivo superamento dei valori registrati dalla Lombardia e dall'Italia: se nel 2000 l'indice dell'area allargata era pari a 84,1, inferiore quindi alla Lombardia e all'Italia (rispettivamente 93,5 e 103,1 nel 2000), nel 2024 il valore finale (pari a 117,8) si colloca a un livello superiore rispetto a quanto registrato sia dalla Lombardia (116,4) sia dall'Italia (115,5), come rappresentato nel grafico 3.

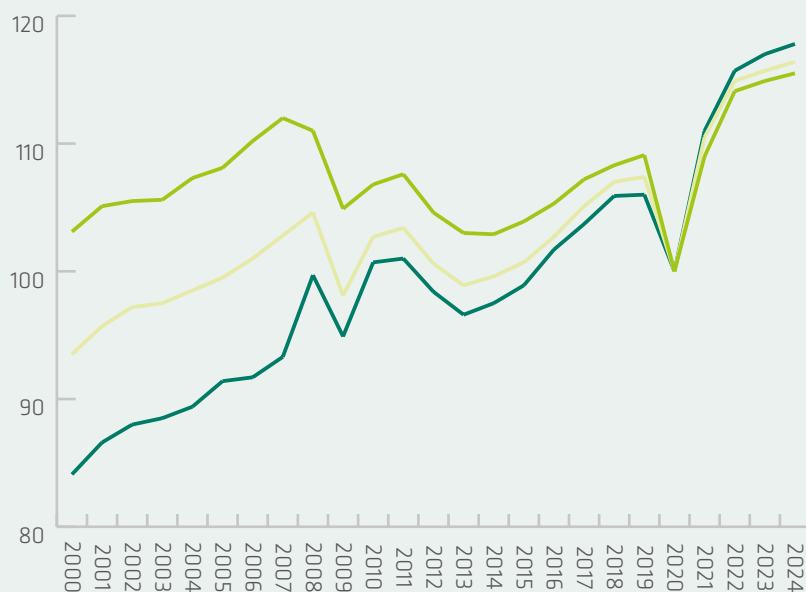


GRAFICO 3 – Indice del valore aggiunto per area geografica

(anni 2000-2024 – valori concatenati, base 2020=100)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

— MiLoMb
— Lombardia
— Italia

Un'analisi più approfondita, effettuata su cicli quinquennali a partire dal 2005, mostra la capacità di resilienza complessiva dell'area vasta a seguito della terziarizzazione dell'economia e la relativa minore incidenza della crisi pandemica rispetto alle due precedenti, di tipo finanziario.

La performance negativa dell'industria per la formazione del valore aggiunto nel periodo 2005-2009 (-1,9%) e la stagnazione registrata nei due quinquenni successivi – 2010-2014 (+0,2%) e 2015-2019 (-0,3%) – sono state bilanciate dalla crescita dei servizi: +2% a fine 2009, +0,9% tra il 2010 e il 2014 e +2,2% nei cinque anni successivi.

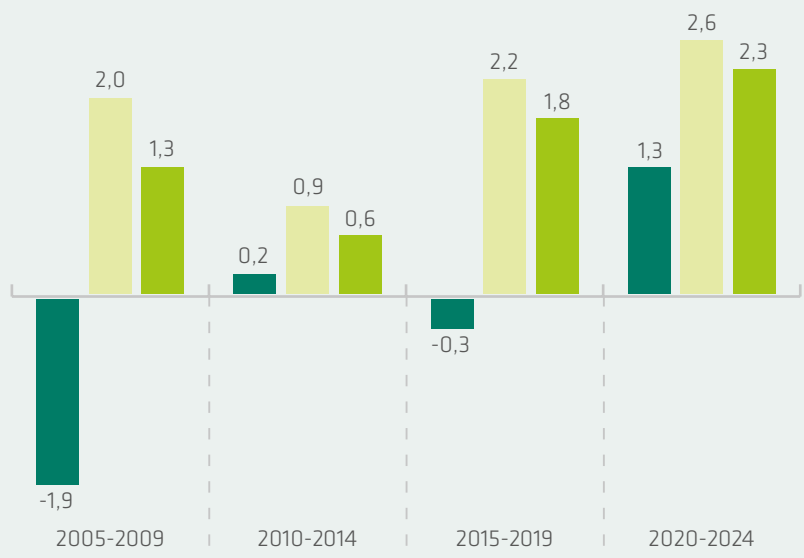
Il valore aggiunto del territorio è stato quindi in grado di tenere il passo e superare le fasi di crisi economica, mettendo a segno dinamiche di crescita rilevanti. In particolare, il percorso declinante dell'industria, iniziato prima della crisi del 2020 è stato sostituito dal sentiero di crescita del terziario che ha condizionato la dinamica complessiva dello sviluppo locale: l'aumento medio registrato tra il 2015 e il 2019 (+1,8%) è infatti totalmente ascrivibile all'incremento del settore dei servizi, caratteristica evidente anche tra il 2020 e il 2024, dove la dinamica di crescita del valore aggiunto dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi è stata trainata in misura rilevante dai servizi (+2,6%), superando quindi il saggio incrementale dell'1,3% del settore industriale e del 2,3% per l'economia locale nel suo complesso (grafico 4).

GRAFICO 4 – Variazioni percentuali medie del valore aggiunto per settore nell’area di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anni 2005-2024 – valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

- Industria
- Servizi
- Totale



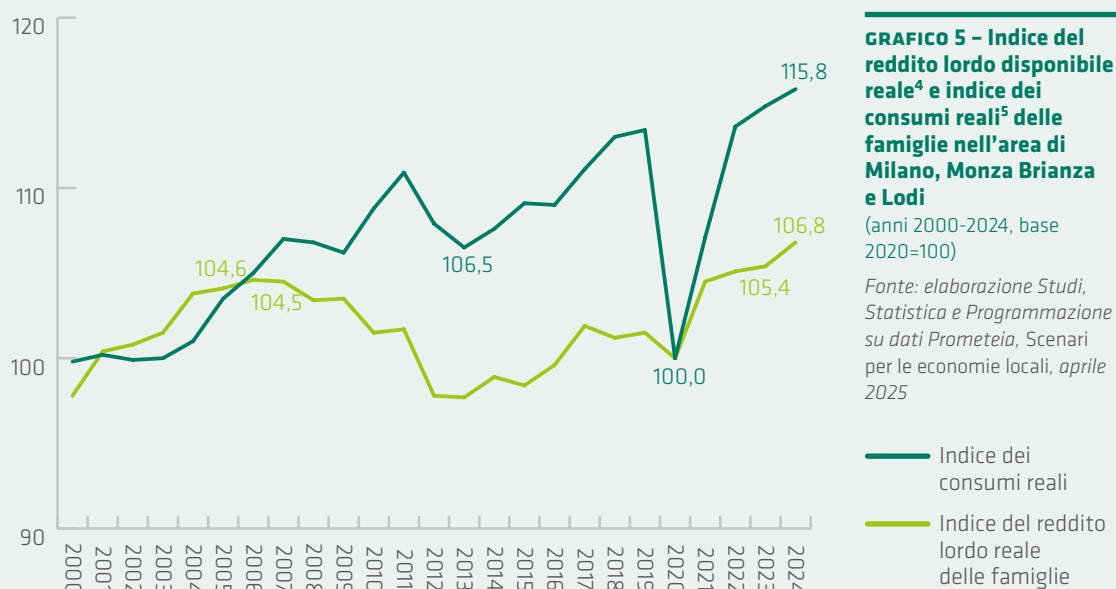
Redditi e consumi

In relazione ai redditi delle famiglie dell’area di Milano, Monza Brianza e Lodi, la misurazione – in termini reali, ossia al netto dei fenomeni inflazionistici – evidenzia tra il 2000 e il 2024 una crescita del 9,1% del reddito disponibile e un aumento dei consumi del 16%: valori corrispondenti a un aumento medio annuo dello 0,3% per i redditi e dello 0,6% per i consumi, da cui si evince che l’incremento di questi ultimi è stato sostenuto dai risparmi accumulati.

La dinamica dei redditi disponibili e dei consumi non è stata lineare, ma rispecchia l’impatto delle crisi economiche globali: le due crisi finanziarie del 2008-2009 (*subprime*) e del 2011-2012 (debiti sovrani) hanno infatti inciso significativamente sul reddito disponibile lordo reale.

Analizzando il trend dei redditi attraverso l’indice base 2020=100, si osserva che il livello massimo raggiunto nel 2006 (104,6) è stato recuperato solamente nel 2022, quando l’indice si è collocato a 105,1 (grafico 5).

Relativamente ai consumi delle famiglie, l’indice (base 2020=100) mostra un andamento che riflette gli *stop and go* che si sono succeduti durante le crisi finanziarie 2008-2009 e 2011-2012. Il punto più basso toccato dall’indice è tuttavia nel 2020, ossia quando è stato raggiunto il valore 100, mentre il punto di massima crescita del 2019 (113,4) è stato recuperato solo a partire dal 2022 (113,6).



Il mercato del lavoro

La morfologia terziaria dell'area aggregata ha giocato un ruolo fondamentale nell'attutire sul mercato del lavoro locale le crisi globali verificatesi nel corso degli ultimi venticinque anni.

Tra il 2000 e il 2024, si è riscontrata una significativa resilienza dell'occupazione e del mercato del lavoro nell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi. Nell'intervallo di tempo considerato, il tasso di occupazione⁶ si è incrementato passando dal 61,7% al 71,3%, mentre il tasso di disoccupazione si attesta al 4,3% a fine 2024: sostanzialmente identico a quanto evidenziato all'inizio del periodo di osservazione – ossia nel 2000 – quando era pari al 4,4% (grafico 6).

⁴ Il reddito lordo disponibile in termini reali è stato ottenuto utilizzando il deflatore della spesa per consumi finali regionali delle famiglie espresso in valori concatenati con anno di riferimento 2015.

⁵ I consumi reali delle famiglie sono ottenuti deflazionando i consumi espressi a valori correnti con l'indice dei prezzi al consumo armonizzato europeo (HICP) pubblicato da Istat.

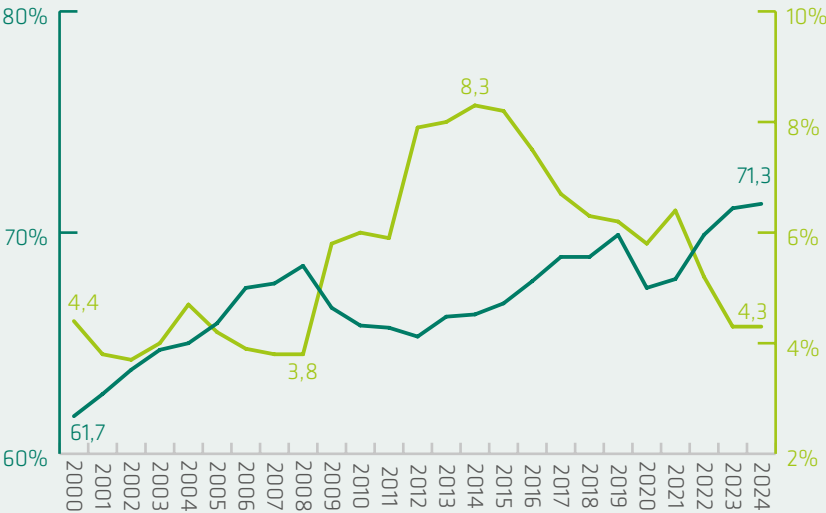
⁶ Tasso di occupazione è calcolato come incidenza degli occupati sulla popolazione 15-64 anni.

GRAFICO 6 – Tasso di occupazione e di disoccupazione dell’area di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anni 2000-2024)
– valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

— Tasso di occupazione
— Tasso di disoccupazione



Un riscontro ulteriore circa la capacità del sistema del lavoro locale di modellarsi in funzione dei settori economici maggiormente rappresentativi e di rispondere alle fasi cicliche è desumibile dal cambiamento della distribuzione delle unità di lavoro tra i settori nell’arco dei venticinque anni, durante i quali si è registrato un ampliamento dell’incidenza dei servizi, passata dal 75,1% del 2000 all’80,7% nel 2024; crescita che si è accompagnata alla contemporanea riduzione delle unità di lavoro del comparto industriale: dal 19,6% del 2000 al 13,0% del 2024.

La ripartizione tra i settori delle unità di lavoro impiegate attraverso la misurazione della variazione tra il 2000 e il 2024 conferma ulteriormente il trend osservato, mostrando la crescita rilevante dei servizi del 33,4% e la flessione dell’industria del 17,8% (tabella 3).

TABELLA 3 – Distribuzione per settore delle unità di lavoro dell’area di Milano, Monza Brianza e Lodi (anni 2000 e 2024, valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

Settori	Valori assoluti		Pesi %		Var.% 2024/2000
	2000	2024	2000	2024	
Agricoltura	16	12	0,8	0,5	-27,2
Industria	377	310	19,6	13,0	-17,8
Costruzioni	86	137	4,5	5,8	60,0
Servizi	1.442	1.924	75,1	80,7	33,4

Se consideriamo, inoltre, l'andamento di medio periodo assunto dalle unità di lavoro utilizzate, si evidenzia come nel territorio aggregato il trend si sia adattato in funzione dei servizi, finendo per coincidere quasi completamente con il settore, come mostrato dal grafico 7.

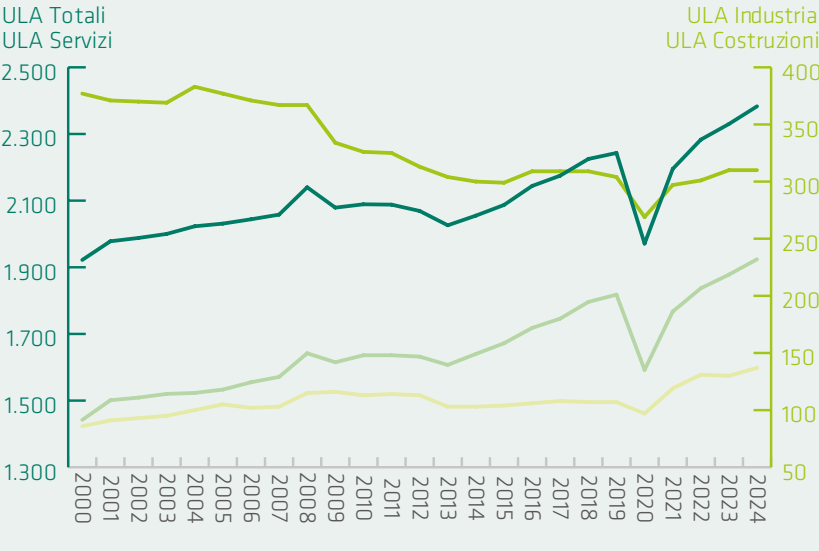


GRAFICO 7 – Unità di lavoro totali e per i settori dei servizi, industria e costruzioni dell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anni 2000-2024 – valori assoluti in migliaia)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2025

- ULA totali
- ULA servizi
- ULA industria
- ULA costruzioni

LE RETI LUNGHE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

In questa sezione analizziamo i rapporti commerciali con l'estero dei nostri territori in una prospettiva di lungo periodo, osservando le variazioni dei flussi di import ed export intercorse tra il 2000 e il 2024. I dati disponibili di fonte Istat consentono di valutare i mutamenti nei flussi complessivi, nella composizione settoriale e nella distribuzione geografica per l'intero periodo, permettendo anche il raffronto con il dato italiano. Per contro non è possibile dettagliare i dati per le tre province, dal momento che Monza Brianza è di recente costituzione e la serie storica Istat inizia solamente nel 2010. Tutte le elaborazioni successive riguarderanno pertanto l'aggregato di Milano, Monza e Lodi. Un'altra considerazione preliminare riguarda il fatto che tutti i dati sono espressi in euro correnti. Il confronto di medio periodo, pertanto, non coglie le variazioni in termini reali ma nominali, un dato particolarmente rilevante riguardo ai fenomeni inflattivi verificatisi tra 2021 e 2023.

TABELLA 4 – Interscambio estero per area geografica

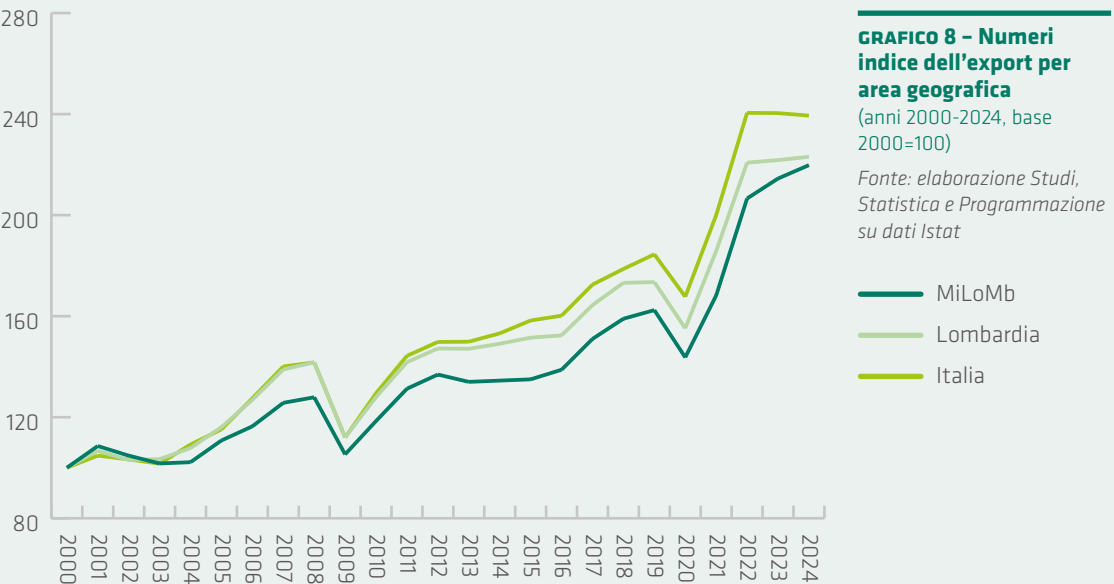
(anni 2000 e 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Valori assoluti 2000		Valori assoluti 2024		Variazione % 2024 / 2000	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
MiLoMb	67.604.896.803	36.121.349.214	106.632.345.949	79.393.126.122	57,7	119,8
Lombardia	96.168.790.633	73.481.041.203	173.786.553.988	163.922.132.969	80,7	123,1
Italia	258.506.604.606	260.413.251.090	568.745.576.464	623.508.676.156	120,0	139,4

I valori assoluti sono illustrati nella tabella 4; per MiLoMb le esportazioni sono passate da 36,1 miliardi di euro nel 2000 a 79,4 miliardi nel 2024 e l'import è cresciuto da 67,6 miliardi a 106,6 nello stesso periodo. Possiamo anche osservare nel dettaglio l'andamento nel tempo delle esportazioni e delle importazioni: nei grafici 1 e 2 seguiamo anno per anno i valori dei flussi dell'area aggregata delle nostre province a confronto con Lombardia e Italia; per cogliere le differenze dell'andamento nel tempo depurate dalle diverse dimensioni territoriali, i grafici visualizzano per ciascun territorio il numero indice espresso con base 2000=100. Tra 2000 e 2024, l'export italiano in valori nominali è aumentato di circa 2,4 volte, contro un aumento di 2,2 volte per la Lombardia e le nostre tre province. Nel grafico si osserva una dinamica relativamente simile tra i livelli territoriali, con un differenziale di crescita per Milano, Monza e Lodi rispetto all'Italia, che si evidenzia in particolare tra 2005 e 2008, ma rientra poi gradualmente negli anni successivi; nell'ultimo

decennio (2014-2024) la crescita dell'export delle nostre tre province è del 63,4%, contro il 56,3% nazionale e il 49,6% lombardo. Il grafico rivela piuttosto nettamente le due crisi che hanno contraddistinto il periodo. Nel 2009 con la crisi dei mutui *subprime* si registra un calo attorno al 20% in Italia e di poco più contenuto nell'area milanese allargata, con un recupero sui livelli precedenti che avviene solo nel 2011; successivamente la crisi pandemica determina una caduta meno importante della precedente (-9% in Italia e -11% nelle nostre province) recuperata già nel 2021, dove però si è andato ad aggiungere l'effetto dell'inflazione.



Nel grafico dell'import, l'incremento complessivo delle importazioni italiane dal 2000 è paragonabile a quello dell'export, solo di poco inferiore, pari al 122%; in Lombardia la crescita si ferma all'80,7%, mentre nei nostri territori al 57,7%. Diminuisce dunque l'incidenza di MiLoMb sull'import nazionale complessivo, passata dal 26,2% dell'anno 2000 al 18,7% del 2024. Come per l'export, si osserva una crescita contenuta fino al 2005, registrando poi un'accelerazione interrotta dalla crisi del 2008-2009, quindi un recupero e una nuova flessione fino al 2013 cui segue un periodo di crescita e un nuovo calo sensibile nel 2020. L'ultimo biennio presenta un'ulteriore inversione di tendenza, ancora più netta di quanto avviene per l'export, in particolare a livello nazionale.

GRAFICO 9 – Numeri indice dell'import per area geografica

(anni 2000-2024, base 2000=100)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

— MiLoMb
— Lombardia
— Italia

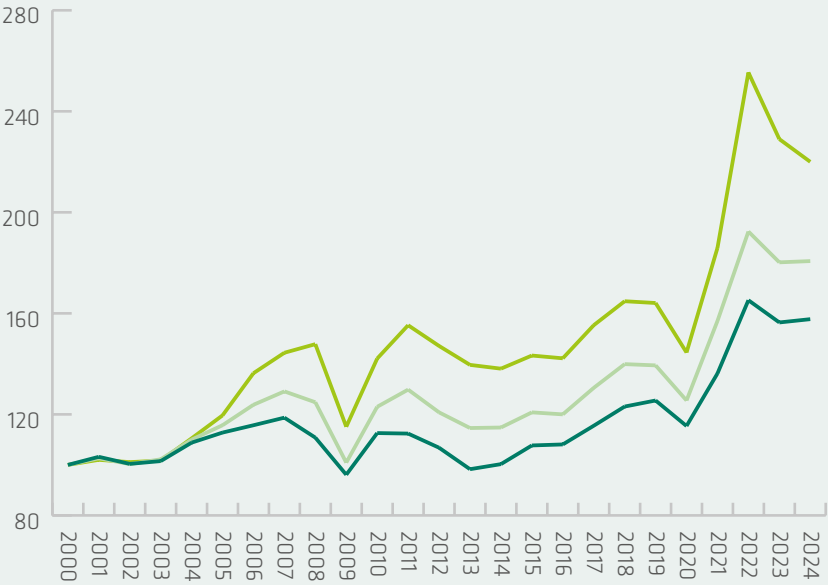
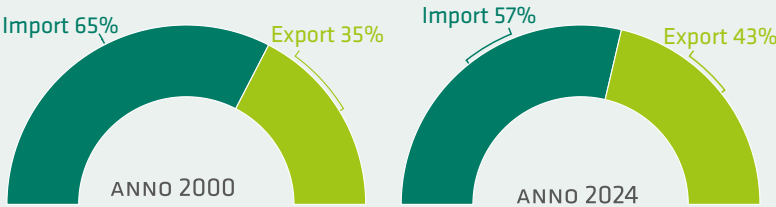


GRAFICO 10 – Saldo commerciale delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anni 2000 e 2024 valori percentuali)

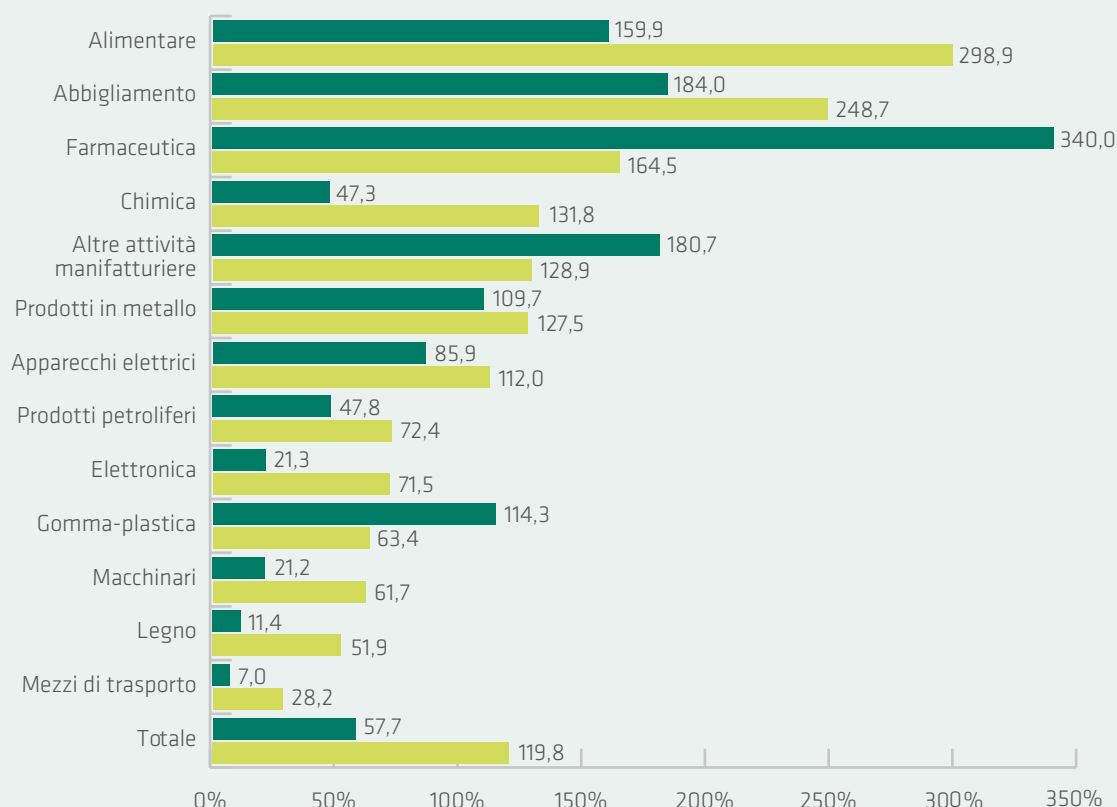
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

— Import
— Export



In termini settoriali, il grafico 11 dettaglia la performance dell'import e dell'export 2000-2024 dell'area allargata per i comparti del manifatturiero, ordinati per variazione dell'export. L'alimentare è il comparto cresciuto maggiormente in termini percentuali: sfiora il 300% di incremento nel periodo, passando da 930 milioni di euro a 3,7 miliardi con un'incidenza sull'export complessivo che passa dal 2,6% al 4,7%. L'abbigliamento registra la crescita più importante in valori assoluti (da 3,3 a 11,6 miliardi di export) risultando il primo comparto nel 2024, mentre era il quarto nel 2000. Crescono più della media anche farmaceutica, chimica, prodotti in metallo e la voce delle altre attività manifatturiere (rilevante in particolare per la presenza dei mobili al suo interno). Inferiore alla media invece la crescita dell'elettronica, il cui peso sull'export complessivo si riduce dal 14,6% nel 2000, all'11,4% nel 2024. In fondo alla graduatoria la meccanica: i macchinari crescono del 61,7% e i mezzi di trasporto solamente del 28,2%; i macchinari vedono ridursi il loro peso sull'export complessivo dal 18,5% al 13,6%, i mezzi di trasporto dal 4,2% al 2,4%. La dinamica dell'import risulta

in generale inferiore e proporzionale a quella dell'export per la maggior parte dei comparti, con alcune eccezioni. La farmaceutica in particolare evidenzia la crescita percentuale più importante dell'import, passato da poco meno di 2,7 miliardi del 2000 a oltre 11,7 miliardi. Per contro, la chimica risulta tra i comparti che registrano l'aumento più basso per l'import (47,3%), nonostante sia uno dei settori maggiormente in espansione relativamente all'export.



L'elaborazione successiva descrive la distribuzione settoriale a un maggiore livello di dettaglio, illustrando i gruppi Ateco che superano il miliardo di euro di export per le nostre tre province nel 2024, ordinati in base alla loro variazione percentuale rispetto all'anno 2000. Le prime voci in termini di crescita nel corso dei 25 anni sono tutte relative alla merceologia della moda, le calzature passano da 274 milioni di euro a 2,3 miliardi, più di otto volte tanto; seguono gli articoli in cuoio e la pelletteria, passati da 377 milioni a 2,4 miliardi, quindi gli articoli di abbigliamento, che ora valgono 4,9 miliardi rispetto a 1,2 miliardi nell'anno 2000. La voce dei medicinali, pari oggi a 6,5 miliardi di euro di export, risulta tra le più dinamiche sia per quanto riguarda la crescita delle esportazioni (+238,3%) che delle importazioni (+395,5%). Tra gli altri prodotti

GRAFICO 11 – Variazione dell'interscambio estero del settore manifatturiero nell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anno 2024/2000 valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Import
Export

GRAFICO 12 – Primi 10 settori per export e import delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anni 2000 e 2024 valori assoluti in milioni di euro)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

aumentati di oltre tre volte (quindi sopra al 200%) si segnalano le voci della cosmetica (saponi, detergenti ecc.), dei motori elettrici, dei prodotti in metallo e di gioielleria. In fondo alla tabella i componenti elettronici sono tra le poche merceologie che registrano addirittura un calo dell'export in valori assoluti (-3,4%) e una riduzione ancora più pesante per l'import (-58,1%). Si registra una dinamica estremamente contenuta anche per computer (+17,3%), prodotti farmaceutici di base (+23%) e alcune merceologie relative a chimica e meccanica; anche per i mobili si osserva una crescita dell'88,7%, sensibilmente inferiore alla media. Nel 2000, la graduatoria dell'export dei nostri territori vedeva ai primi cinque posti, in ordine decrescente, due voci della meccanica ("altre macchine di impiego generale" e "altre macchine per impieghi speciali") quindi i medicinali, i prodotti chimici di base e i componenti elettronici. La stessa graduatoria nel 2024 registra in prima posizione i medicinali, seguiti da articoli di abbigliamento, apparecchiature per le telecomunicazioni, saponi e detergenti e altre macchine di impiego generale.

SETTORI	ANNO	EXPORT	IMPORT	ANNO	SETTORI
1 Tessile	2024	11.605	19.431	2024	Elettronica 1
	2000	3.328	16.015	2000	
2 Macchinari	2024	10.803	12.408	2024	Chimica 2
	2000	6.679	8.421	2000	
3 Chimica	2024	9.474	11.752	2024	Farmaceutica 3
	2000	4.087	2.671	2000	
4 Elettronica	2024	9.016	9.393	2024	Prodotti in metallo 4
	2000	5.257	4.480	2000	
5 Farmaceutica	2024	7.792	9.275	2024	Macchinari 5
	2000	2.946	7.654	2000	
6 Prodotti in metallo	2024	6.704	7.896	2024	Mezzi di trasporto 6
	2000	2.947	7.382	2000	
7 Apparecchi elettrici	2024	5.936	7.664	2024	Tessile 7
	2000	2.800	2.699	2000	
8 Altre attività	2024	4.728	7.411	2024	Apparecchi elettrici 8
	2000	2.065	3.987	2000	
9 Alimentare	2024	3.709	5.993	2024	Alimentare 9
	2000	930	2.306	2000	
10 Gomma plastica	2024	3.345	5.722	2024	Altre attività 10
	2000	2.047	2.039	2000	

TABELLA 5 – Primi prodotti esportati dalle province di Milano, Monza Brianza e Lodi

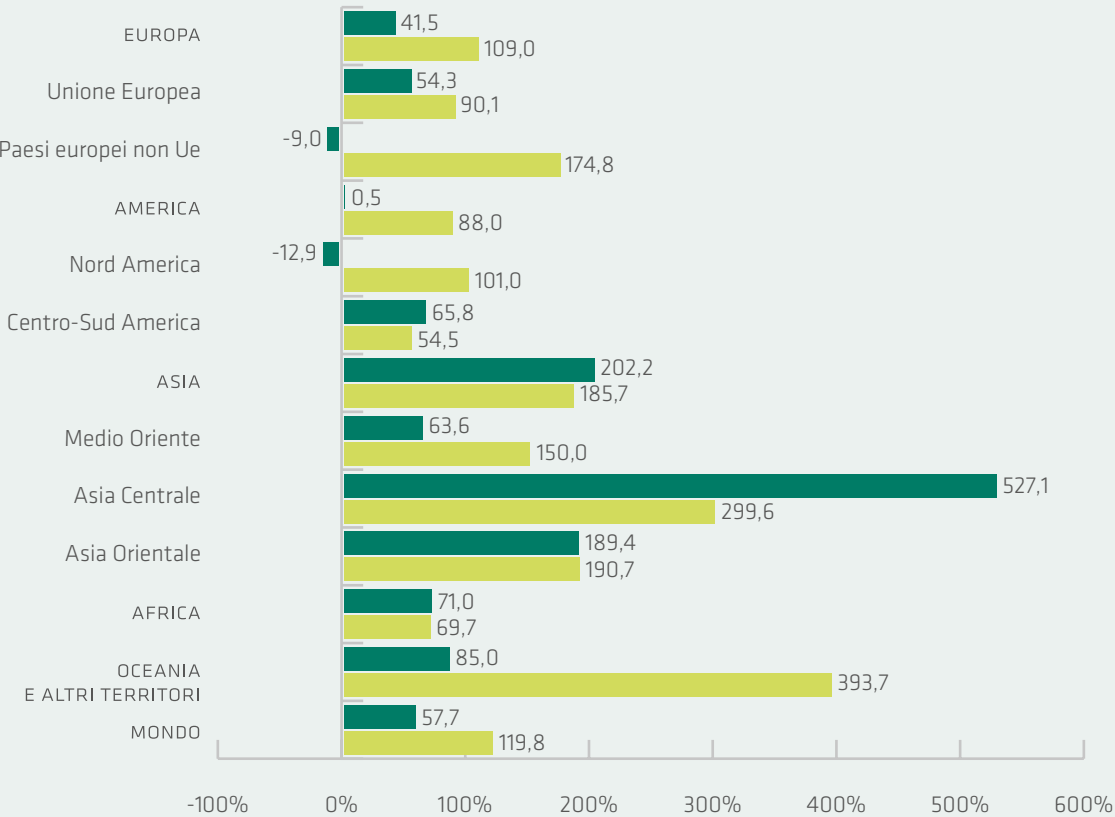
(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2024/2000	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Calzature	1.283.652.468	2.356.229.726	1,2	3,0	438,0	759,9
Cuoio conciato e lavorato; articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; pellicce preparate e tinte	1.017.745.890	2.432.622.480	1,0	3,1	168,2	544,9
Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	3.745.339.472	4.876.563.298	3,5	6,1	289,1	298,4
Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	1.719.350.456	3.840.125.727	1,6	4,8	106,1	272,5
Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	2.665.734.327	2.990.016.272	2,5	3,8	70,4	248,1
Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	4.047.003.282	1.845.457.840	3,8	2,3	165,4	244,3
Medicinali e preparati farmaceutici	10.288.488.386	6.551.450.033	9,6	8,3	395,5	238,3
Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; pietre preziose lavorate	907.569.243	1.973.682.399	0,9	2,5	292,4	226,4
Apparecchiature per le telecomunicazioni	7.160.239.122	3.889.499.450	6,7	4,9	103,3	199,2
Altri prodotti chimici	2.745.246.281	1.476.262.377	2,6	1,9	60,6	171,4
Macchine di impiego generale	2.974.511.960	3.321.229.458	2,8	4,2	79,6	157,3
Altri prodotti in metallo	1.002.436.138	1.997.794.775	0,9	2,5	164,9	132,8
Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	2.990.951.703	1.410.678.950	2,8	1,8	52,8	100,3
Mobili	452.710.371	1.793.775.893	0,4	2,3	132,6	88,7
Articoli in materie plastiche	1.966.063.114	1.969.024.252	1,8	2,5	104,6	70,6
Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	7.131.315.034	3.093.333.890	6,7	3,9	37,3	64,0
Altre macchine di impiego generale	3.855.237.306	3.808.129.830	3,6	4,8	8,9	49,3
Altre macchine per impieghi speciali	1.836.587.536	2.791.041.205	1,7	3,5	8,7	27,2
Prodotti farmaceutici di base	1.463.785.847	1.240.323.129	1,4	1,6	146,3	23,0
Computer e unità periferiche	5.550.645.837	1.524.176.110	5,2	1,9	13,6	17,3
Componenti elettronici e schede elettroniche	1.324.790.924	1.548.458.733	1,2	2,0	-58,1	-3,4

Per quanto riguarda la dimensione geografica, negli ultimi venticinque anni i rapporti commerciali delle nostre tre province registrano alcune differenze, anche se non molto evidenti: in particolare notiamo una riduzione delle quote dei flussi che interessano l'Europa a vantaggio invece dell'Asia. L'export diretto in Europa scende infatti dal 63,1% del totale al 60%, registrando però al contempo una riduzione dell'incidenza dell'Unione Europea⁷ (dal 49% al 42,4%) a vantaggio dei restanti Paesi. L'export verso l'America cresce meno della media: sia riguardo la parte settentrionale del continente sia quella centro-meridionale, risultano quindi meno rilevanti per le esportazioni dei nostri territori rispetto al 2000. Per contro, è verso l'Asia che si osserva l'espansione più significativa, nei confronti di tutte e tre le macro-aree. L'export diretto in Asia Centrale cresce di più in termini percentuali, quasi quadruplicato in 25 anni (da 355 milioni a 1,4 miliardi), mentre in valori assoluti si osservano circa 7 miliardi di euro di merci esportate in più nel 2024 rispetto al 2000 nei confronti dell'Asia Orientale. Infine aumentano relativamente poco i mercati africani, l'incremento è del 69,7% per circa 1 miliardo di euro in più. Dal lato dell'import, il contributo dei mercati dell'Unione Europea è variato marginalmente in 25 anni (dal 63,4% dei flussi nel 2000 al 62% attuale), mentre gli altri mercati europei registrano addirittura una riduzione dei valori assoluti (-9%). Perde rilevanza l'import dalle Americhe, cresciuto solamente dello 0,5% (-12,9% dall'America Settentrionale), mentre sono all'incirca triplicati in valore i flussi provenienti dall'Asia (da 7,9 miliardi a 23,8 miliardi). Circa un quinto (22,4%) delle importazioni delle nostre province è originato dal continente asiatico, una quota quasi doppia rispetto a quanto non fosse nel 2000 (11,7%).

⁷ È da ricordare che, per ragioni di confrontabilità, come perimetro dell'Unione Europea viene considerato quello attuale (27 Paesi inclusa la Croazia e senza il Regno Unito), mentre nel 2000 alcuni Paesi non ne facevano ancora parte (il blocco dell'Europa dell'Est, Malta e Cipro), un aspetto che potrebbe avere effetti sulla dinamica del periodo.



Il dettaglio per singolo Paese consente di osservare dinamiche molto differenziate. Gli Stati Uniti sono il primo mercato nel 2024 per i nostri territori, con 7,5 miliardi di euro, dunque quasi il doppio rispetto al 2000, quando rappresentavano solamente il terzo mercato per dimensioni. La Svizzera è uno dei mercati più dinamici, passata da essere il sesto più rilevante nel 2000 al secondo nel 2024, salendo da 1,7 miliardi di euro l'anno a 7,4 miliardi (+334,9%). Per contro, perdono rilevanza Germania e Francia, i primi due mercati di sbocco nel 2000 scesi ora al quarto e quinto posto. La Germania rimane invece il Paese di riferimento per le importazioni delle nostre imprese, nonostante una crescita relativamente contenuta (+30,9%), mentre per l'export la sua incidenza sui flussi complessivi diretti all'estero scende dall'11,9% al 7,7%. Tra i Paesi presenti in tabella, la Cina registra l'incremento maggiore in termini percentuali, passando da essere il quattordicesimo mercato per l'area milanese allargata nel 2000 (circa 500 milioni di esportazioni), al sesto nel 2024 (3,6 miliardi); crescono in misura analoga le importazioni, mentre la Cina passa da essere l'undicesimo mercato di approvvigionamento nel 2000 (dietro al Giappone tra i Paesi asiatici) per diventare il secondo. Altri mercati asiatici risultano tra quelli più dinamici sia sul lato dell'import che dell'export, quali Emirati Arabi Uniti e India.

GRAFICO 13 – Variazione dell'interscambio estero per Paese di destinazione nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anno 2024/2000 valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Import
Export

TABELLA 6 – Primi Paesi per valore delle esportazioni delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi

(anno 2024 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi	2024 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2024/2000	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Stati Uniti	3.287.273.864	7.551.690.899	3,1	9,5	-11,0	97,7
Svizzera	5.514.638.000	7.420.617.999	5,2	9,3	132,4	334,9
Spagna	5.337.819.974	6.352.664.794	5,0	8,0	126,4	210,3
Francia	8.622.334.502	6.256.872.779	8,1	7,9	-7,2	51,2
Germania	19.952.499.439	6.116.639.104	18,7	7,7	30,9	42,1
Cina	12.971.633.292	3.608.819.529	12,2	4,5	657,6	614,3
Regno Unito	1.415.419.733	3.094.600.512	1,3	3,9	-71,7	54,4
Paesi Bassi	12.466.198.608	2.712.575.167	11,7	3,4	89,4	228,4
Polonia	2.021.992.388	1.854.325.270	1,9	2,3	935,3	326,5
Giappone	1.004.337.488	1.807.865.145	0,9	2,3	-57,2	112,7
Turchia	2.075.540.856	1.670.376.204	1,9	2,1	715,1	118,3
Corea del Sud	1.576.500.865	1.449.486.757	1,5	1,8	69,9	232,5
Emirati Arabi Uniti	107.000.535	1.394.053.264	0,1	1,8	638,7	330,3
Belgio	4.624.514.896	1.237.288.424	4,3	1,6	59,4	-9,5
Grecia	722.448.797	1.185.085.209	0,7	1,5	313,8	69,7
Hong Kong	83.675.216	1.023.585.200	0,1	1,3	-26,8	100,8
India	2.464.061.104	952.324.750	2,3	1,2	827,7	440,1
Arabia Saudita	150.872.384	943.800.992	0,1	1,2	196,7	156,6

PAESI	ANNO	EXPORT	IMPORT	ANNO	PAESI
1 Stati Uniti	2024	7.552	19.952	2024	Germania 1
	2000	3.820	15.242	2000	
2 Svizzera	2024	7.421	12.972	2024	Cina 2
	2000	1.706	1.712	2000	
3 Spagna	2024	6.353	12.466	2024	Paesi Bassi 3
	2000	2.047	6.583	2000	
4 Francia	2024	6.257	8.622	2024	Francia 4
	2000	4.138	9.296	2000	
5 Germania	2024	6.117	5.515	2024	Svizzera 5
	2000	4.306	2.373	2000	
6 Cina	2024	3.609	5.338	2024	Spagna 6
	2000	505	2.358	2000	
7 Regno Unito	2024	3.095	4.625	2024	Belgio 7
	2000	2.005	2.901	2000	
8 Paesi Bassi	2024	2.713	3.287	2024	Stati Uniti 8
	2000	826	3.694	2000	
9 Polonia	2024	1.854	2.464	2024	India 9
	2000	435	266	2000	
10 Giappone	2024	1.808	2.076	2024	Turchia 10
	2000	850	255	2000	

GRAFICO 14 – Primi 10 Paesi per export e import delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anni 2000 e 2024 valori assoluti in milioni di euro)
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

LE IMPRESE CHE CRESCONO

Com'è stato questo primo quarto di secolo per il nostro sistema imprenditoriale? La prima osservazione da fare è che, dal punto di vista puramente quantitativo, il bacino delle imprese operanti si è fortemente ampliato in questi anni, grazie a una più spiccata vocazione all'intrapresa dei cittadini, favorita sia dagli interventi di semplificazione amministrativa, che gradualmente hanno reso sempre meno complesso il mettersi in proprio, sia dalle accresciute opportunità di reperire sul mercato le fonti di finanziamento necessarie.

Da un punto di vista più qualitativo, invece, sono diversi i fenomeni su cui riflettere che hanno cambiato il volto di questo universo: la marcata terziarizzazione dell'apparato produttivo; la crisi dell'industria e le difficoltà del commercio; l'emergere di specializzazioni a elevato valore aggiunto, a cui si affianca la resilienza di attività più tradizionali, come quelle artigiane; la crescita dimensionale, pur rimanendo prevalente il capitalismo diffuso delle micro-imprese; la maggiore complessità organizzativa delle aziende; la comparsa di nuove forme di imprenditoria.

Vediamo più nel dettaglio questi aspetti con l'aiuto di qualche numero.

Nel periodo 2000-2024, il bacino delle imprese dell'area accorpata di Milano, Monza Brianza e Lodi è cresciuto del 20% (+66mila unità in valore assoluto), andamento questo sintomatico del forte spirito d'iniziativa economica che contraddistingue i nostri territori, reso ancora più evidente dal confronto con la regione Lombardia o l'Italia nella sua totalità, dove nello stesso lasso di tempo si è assistito a un trend decisamente meno effervescente (rispettivamente +9,8% e +4,4%). La scomposizione territoriale della nostra area, tuttavia, mette in evidenza andamenti molto differenziati, con la provincia di Milano che fornisce il contributo più rilevante (+23,2% la variazione 2024/2000), seguita da Monza Brianza (+13,5%), mentre Lodi mostra una leggera flessione (-0,8%; -105 unità in valori assoluti).

Tale serie storica, che complessivamente presenta variazioni annue positive (soprattutto a Milano e in Brianza, un po' meno nel Lodigiano), se letta con una maggiore profondità di analisi, evidenzia alcuni momenti topici, in cui la progressione delle imprese si è interrotta. Queste cesure coincidono grossomodo con le grandi crisi economiche di questo inizio di secolo, vale a dire quella dei mutui *subprime* (2007-2009), dei debiti sovrani dei Paesi europei (2011-2012) e del Covid (2020). Si tratta, infatti, di eventi la cui portata ha indebolito la capacità delle imprese di rimanere sul mercato, sottoponendo a dura prova la competitività dell'intero sistema, ma che ne ha messo in evidenza altresì la resilienza.

Nell'intervallo temporale qui considerato, la specializzazione settoriale dei nostri territori ha subito un'ulteriore virata verso la terziarizzazione. Il fenomeno è molto più manifesto nella provincia di Milano, ma ha interessato

ugualmente la Brianza e il Lodigiano. Oggi, le imprese operanti nei servizi rappresentano oltre la metà del totale nell'area accorpata (52,4%), mentre la loro incidenza era ferma al 39,4% nel 2000. Una spinta assai più marcata di quanto sia visibile nell'intero Paese, dove infatti la loro quota è inferiore al 40%, sebbene sia aumentata di 14 punti rispetto al 2000. Il terziario ha sperimentato ritmi di sviluppo molto elevati in questo quarto di secolo (+60% la variazione delle imprese rispetto al 2000 nell'area accorpata), andamento che ne spiega l'accresciuta rilevanza nello scenario locale. Tutte e tre le province hanno condiviso questi picchi, per quanto Lodi in maniera un po' meno vigorosa (+29%). È un fenomeno che in questi anni ha profondamente modificato l'economia dei grandi aggregati urbani, anche a livello europeo, in cui la manifattura ha lasciato il posto allo sviluppo di nuove funzioni (*headquarter*, laboratori, uffici) al servizio del sistema produttivo. Un terziario avanzato orientato a supportare le imprese e fortemente complementare al settore industriale, che – pur non essendo più prevalente – rimane comunque significativo nel contesto locale.

E sono proprio i servizi più tecnologici ad aver contribuito in maniera rilevante alla crescita del comparto in anni segnati dalla diffusione capillare di internet e dall'avvento della digitalizzazione (+39% l'incremento delle imprese ICT rispetto al 2009). Più in generale, possiamo parlare di una forte spinta all'innovazione che ha accompagnato le aziende locali in questi decenni, come si evince dalla capacità brevettuale (nel periodo 2008-2023, infatti, sono stati oltre 12mila i brevetti europei depositati nelle tre province di Milano, Monza Brianza e Lodi, circa i due terzi del totale lombardo e un quinto del nazionale); dai progressi fatti in campo *digital*, anche grazie al piano Impresa 4.0 (per esempio, la quota di imprese lombarde che utilizza servizi di *cloud computing* è passata dal 24% del 2016 all'attuale 68%; la quota di coloro che comunicano prodotti e servizi attraverso i social media è pari al 60%, cresciuta di 20 punti percentuali in sette anni⁸); dalla marcata specializzazione produttiva in settori ad alta intensità di conoscenza (la percentuale di imprese con attività principale nei settori manifatturieri e nei servizi a elevata intensità di tecnologia e di conoscenza sul totale delle imprese nel 2022 si attestava al 45,4% nella città metropolitana di Milano, contro il 34,5% dell'Italia⁹); dall'impiego di capitale umano con titolo di studio di livello terziario (35% circa degli occupati della provincia di Milano ha una laurea o un diploma post-laurea¹⁰). A differenza dei servizi, il commercio è apparso in affanno in questi stessi anni, in particolare quello al dettaglio di articoli tessili, abbigliamento e calzature,

⁸ Dati di fonte Istat aggiornati al 2023.

⁹ Elaborazione Cuspi (Coordinamento degli uffici di statistica delle Province Italiane) su dati Istat – Bes delle province: www.besdelleprovince.it.

¹⁰ Elaborazioni a cura di Unioncamere Lombardia su dati Istat.

di mobili e altri oggetti per la casa, di prodotti culturali e ricreativi (giornali e cartoleria, specialmente), ma anche di alcuni segmenti dell'alimentare. Le imprese del comparto sono diminuite complessivamente del 5,7% nell'area di MiLoMb, ma i cali peggiori si sono visti nel Lodigiano (-14,1%). Un trend regressivo – comune anche alla Lombardia e all'Italia – su cui hanno pesato la debolezza dei consumi e la spinta inflazionistica degli ultimi anni, che ha ridotto ulteriormente il potere di acquisto dei cittadini. A ciò si aggiunga, soprattutto a partire dall'ultimo decennio, l'affermarsi di nuove abitudini negli utenti, orientati sempre più agli acquisti online (il commercio elettronico si è ampliato in maniera esponenziale dal 2009: +649% la variazione delle imprese nell'area aggregata). Nel 2024, secondo i dati dell'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano, lo shopping online ha superato abbondantemente la cifra di 58 miliardi nel nostro Paese (+6% rispetto all'anno precedente; la sua incidenza sul totale *retail*, online + offline, è pari al 13%). Sul piano opposto, all'espansione poderosa dei servizi ha fatto da contraltare la crisi del manifatturiero (-38,2% nell'area), la cui incidenza si è praticamente dimezzata nel periodo, passando dal 16,6% del 2000 all'attuale 8,5%. Il ridimensionamento dell'industria riguarda in particolare le realtà di piccola dimensione (i tre quarti delle imprese manifatturiere dell'area hanno meno di 10 addetti) o di natura artigiana (il 49% delle imprese manifatturiere ha questa natura), più facilmente esposte alla concorrenza dei produttori a basso costo. Tuttavia, essa rimane vitale in termini di occupazione creata (16,6% degli addetti nell'area accorpata), di valore aggiunto prodotto (15% del totale) e per la vigorosa capacità esportativa (13% circa dell'export nazionale). Guardando più nel dettaglio alla caratterizzazione settoriale, possiamo osservare che – nei tre singoli contesti territoriali – si siano conquistate spazio alcune specializzazioni di valore, sia innovative sia più tradizionali. A Milano, accanto alla più nota industria della moda, che rimane un asset imprescindibile per l'economia metropolitana, spiccano: il *fintech*, evoluzione in chiave digitale della vecchia anima finanziaria della *city* milanese; le scienze della vita, che raggruppano farmaceutica, biotecnologie e ricerca; il *cleantech*, stimolato dall'urgenza delle politiche per la sostenibilità; il già menzionato ICT e le nuove tecnologie digitali, legate a un ecosistema dell'innovazione che vuole essere competitivo a livello internazionale, grazie anche a *cluster* ad alto tasso di sviluppo tecnologico come le start up e le PMI innovative.¹¹ In Brianza rimane strategica l'industria del legno-arredo e del design, biglietto da visita del territorio nel mondo, così come – sempre a livello manifatturiero – la

¹¹ Le start up innovative sono state istituite nel 2012, mentre le PMI innovative nel 2015. Si tratta di società di capitali che devono rispondere a specifici requisiti sul piano dimensionale, sugli investimenti in R&S e sui titoli di studio del personale. Per ulteriori approfondimenti si veda: <https://startup.registroimprese.it>.

meccatronica, che integra meccanica ed elettronica per automatizzare ed efficientare i sistemi di produzione. Il Lodigiano, che mantiene ancora un'anima agricola, si distingue proprio per l'agroalimentare, oltre che per la farmaceutica, la cosmetica e la logistica, grazie alla presenza di poche aziende ma di grande impatto.

Accanto ai settori di nuova affermazione sopra citati, bisogna sottolineare come nell'area di MiLoMb rimanga ancora vitale l'artigianato, un comparto tradizionalmente più vulnerabile e maggiormente esposto ai cambiamenti del mercato. In questo primo quarto di secolo, nell'area accorpata le imprese artigiane sono infatti calate (-0,7%), ma in misura assai più contenuta rispetto a quanto accaduto a livello lombardo (-8,4%) e nazionale (-10,2%). Le difficoltà più intense le ha vissute il Lodigiano (-5,9%), mentre è risultata pressoché stazionaria la situazione in Brianza. Oggi un quarto delle imprese ha questa natura, un peso che tuttavia si è ridotto di circa 5 punti percentuali nel periodo considerato; un andamento sintomatico della debolezza di un comparto che vede sempre meno giovani avvicinarsi a questo mondo, anche se le nuove tecnologie hanno stimolato l'affermarsi di professionalità inedite, che proprio grazie all'integrazione tra manualità, saper fare e innovazione sta trasformando il lavoro artigianale.

Scomponendo le singole province, l'artigianato risulta decisamente più pervasivo in Brianza e nel Lodigiano (dove l'incidenza supera ampiamente il 30% del totale) rispetto a Milano (21,5%).

Relativamente alla dimensione delle imprese, misurata dal numero degli addetti, in questi anni si è assistito a un processo di irrobustimento della compagine produttiva. La quota delle micro-realtà con meno di 10 addetti, infatti, è diminuita nell'area di MiLoMb (passando dal 91,1% del 2011¹² all'attuale 89,4%), pur rimanendo esse preponderanti nel territorio. Parallelamente si è incrementata la porzione delle medie e grandi aziende con più di 50 addetti (dall'1,7% al 2,2%). Determinante in questa evoluzione il contributo di Milano, che – rispetto alle altre due province – si distingue nettamente per la cospicua concentrazione di *player* medio-grandi, perché sede di importanti gruppi nazionali e multinazionali (2,5% del totale, contro l'1,1% di Monza Brianza e lo 0,9% di Lodi). Sempre nell'area accorpata, questa tendenza si legge anche nell'aumento della dimensione media, passata da 5,8 addetti per impresa nel 2011 all'attuale 7,2 (a Milano si è passati dai 6,5 addetti del 2011 agli attuali 8).

¹² Relativamente agli addetti, il dato più vecchio di cui disponiamo risale al 2011, pertanto per quest'analisi si farà riferimento a un periodo più breve. Si tratta di dati di fonte INPS e sono riferiti alle sedi legali delle imprese e non alle unità locali presso cui essi sono occupati.

Di pari passo è cambiato il profilo delle imprese sul piano organizzativo, con una più larga diffusione delle forme giuridiche più strutturate. Le società di capitali, infatti, sono quasi raddoppiate rispetto al 2000, tanto da diventare prevalenti nell'area aggregata, rappresentando il 45% del totale contro il 41% delle ditte individuali (nel 2000, i pesi erano rispettivamente del 26,1% e del 48,4%).

Più specificatamente, sono state le società a responsabilità limitata a svilupparsi esponenzialmente (+106,3%), mentre le società per azioni hanno subito un arretramento (-35,8%).

Nelle tre province ci sono tuttavia delle differenziazioni: per esempio a Milano le società di capitali hanno raggiunto il 48% del totale, mentre Lodi è ferma al 24%. Anche nel confronto con la Lombardia e l'Italia, il nostro territorio unito si distingue per la maggiore complessità.

Infine, negli ultimi anni sono emerse nuove popolazioni di imprese che hanno conquistato spazio e riconoscibilità, espressione dell'iniziativa economica di categorie specifiche di soggetti, vale a dire femminili, giovanili e straniere.¹³ Si tratta di tipologie molto vivaci, in particolare le straniere, che rispetto al 2011¹⁴ sono cresciute del 76% nell'area. Tutti i settori economici hanno sperimentato progressi a doppia cifra: i servizi (+96,6%; soprattutto alloggio e ristorazione, servizi finanziari e attività ausiliarie, attività immobiliari, servizi per edifici e paesaggio, servizi di supporto per le funzioni d'ufficio); il commercio sia all'ingrosso che al minuto (+74,5%); le costruzioni (+60,5%; in special modo i lavori di costruzione specializzati, vale a dire le ristrutturazioni edilizie); il manifatturiero (+48,3%; in particolare industrie alimentari, confezione di abbigliamento, lavorazione di metalli, riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature). Per quanto riguarda i Paesi d'origine dei titolari delle sole ditte individuali (che rappresentano il 68% delle imprese straniere), tra i comunitari hanno segnato i rialzi migliori Romania e Polonia, mentre tra gli extra-comunitari Bangladesh, Pakistan, Ucraina, Egitto e Cina. Positivo anche il trend delle femminili (+13,2% rispetto al 2014), mentre le giovanili si sono mostrate inequivocabilmente più fragili (-9,1%). Un mosaico di imprenditorialità che arricchisce e rafforza i nostri territori.

¹³ Si definiscono femminili, giovanili e straniere le imprese con partecipazione di proprietà e di controllo detenuta in misura superiore al 50% rispettivamente da donne, da giovani under 35 e da cittadini di nazionalità estera.

¹⁴ Non è possibile vedere lo sviluppo di queste imprese nel corso dei 25 anni, perché le serie storiche partono dal 2011 per le giovanili e le straniere e dal 2014 le femminili.

TABELLA 7 – Imprese attive per area geografica e anno

(anni 2000, 2010, 2020 e 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Aree geografiche	2000	2010	2020	2024	Var. % 2024/2000
Milano	254.852	284.045	305.395	313.859	23,2%
Monza Brianza	56.196	63.762	63.946	63.764	13,5%
Lodi	13.917	16.245	14.385	13.812	-0,8%
MiLoMb	324.965	364.052	383.726	391.435	20,5%
Lombardia	738.103	823.620	811.099	810.178	9,8%
Italia	4.840.366	5.281.934	5.147.514	5.052.350	4,4%

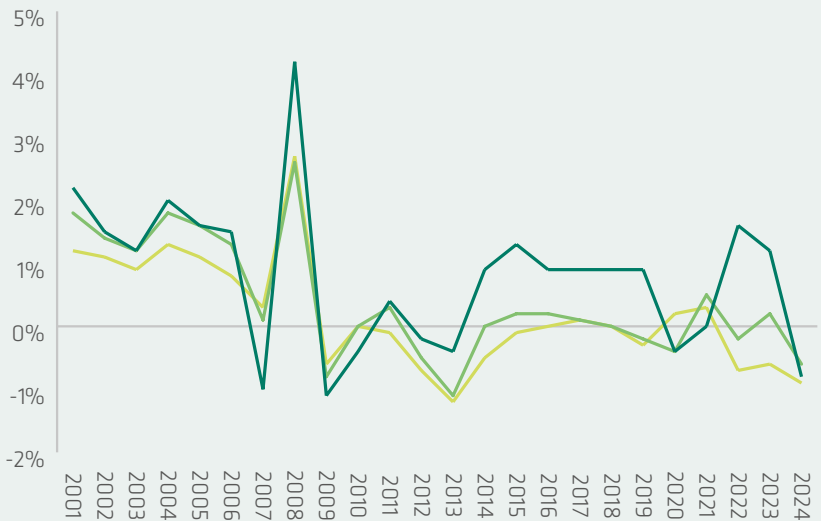


GRAFICO 15 – Variazioni percentuali annue delle imprese attive per area geografica

(anni 2001-2024 – valori percentuali)

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

- MiLoMb
- Lombardia
- Italia

TABELLA 8 – Imprese attive per area geografica e settore economico¹⁵
(anni 2020 e 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

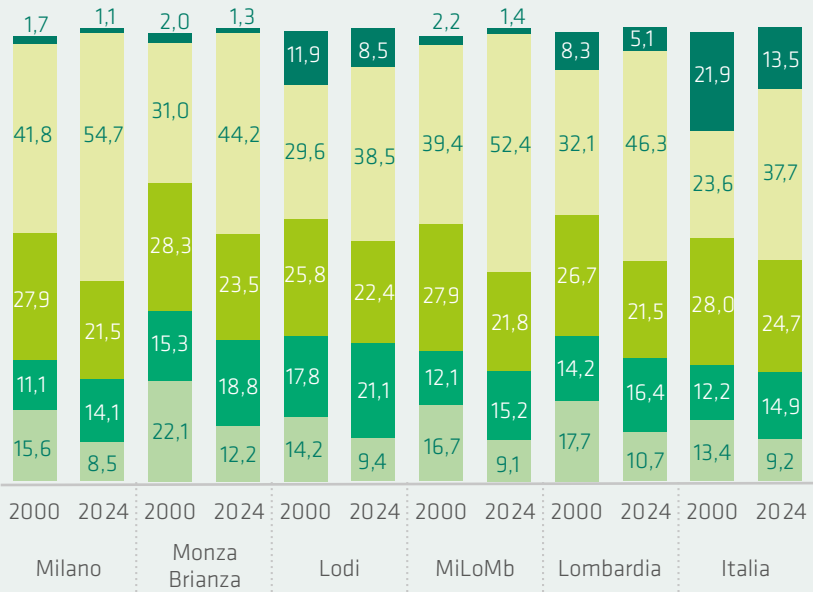
Settori	Milano		Monza Brianza		Lodi		MiLoMb		MiLoMb Var. % 24/00
	2000	2024	2000	2024	2000	2024	2000	2024	
Agricoltura e pesca	4.407	3.380	1.101	852	1.662	1.174	7.170	5.406	-24,6%
Attività manifatturiere	39.531	24.449	12.350	7.587	1.957	1.234	53.838	33.270	-38,2%
Altre attività industriali	303	2.262	58	163	17	68	378	2.493	559,5%
Costruzioni	28.347	44.399	8.620	12.007	2.483	2.917	39.450	59.323	50,4%
Commercio	71.096	67.418	15.915	14.966	3.597	3.090	90.608	85.474	-5,7%
Servizi	106.470	171.594	17.435	28.155	4.123	5.318	128.028	205.067	60,2%
Totale	254.852	313.859	56.196	63.764	13.917	13.812	324.965	391.435	20,5%

GRAFICO 16 – Imprese attive per settore e area geografica¹⁶

(anni 2000 e 2024– pesi percentuali)

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

- Agricoltura
- Manifattura e altre industrie
- Costruzioni
- Commercio
- Servizi



¹⁵ Nel totale sono comprese anche le imprese non classificate, che non sono riportate in tabella.

¹⁶ Nel grafico non sono rappresentate le imprese non classificate.

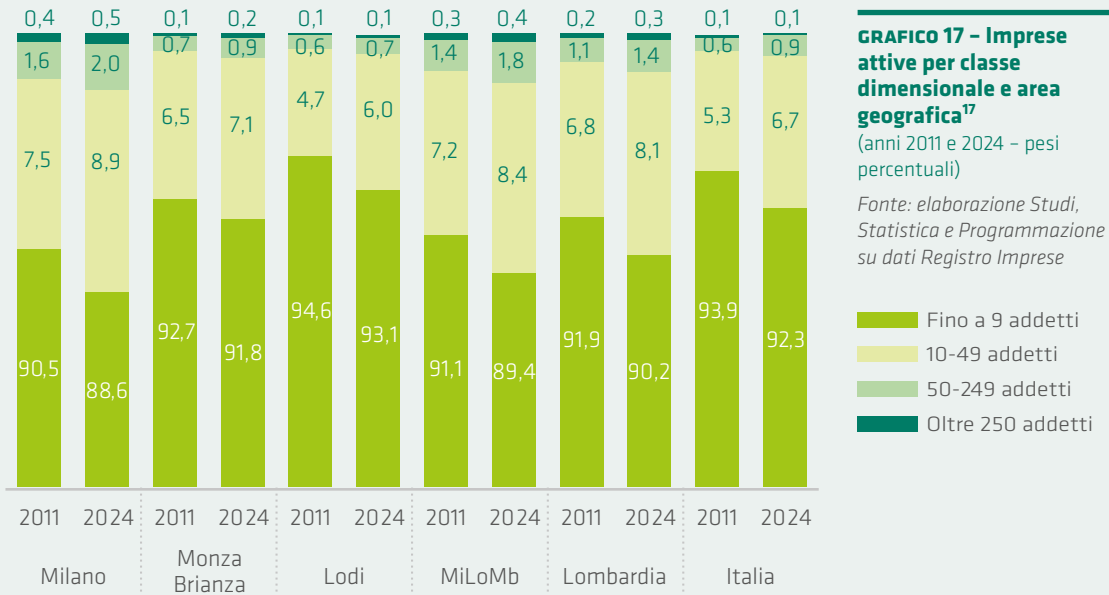


TABELLA 9 – Addetti alle sedi d’impresa¹⁸ per area geografica

(anni 2011, 2020 e 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Aree geografiche	2011	2020	2024	Var. % 2024/2011
Milano	1.843.431	2.172.987	2.501.000	35,7%
Monza Brianza	216.858	239.113	265.105	22,2%
Lodi	45.061	43.633	47.698	5,9%
MiLoMb	2.105.350	2.455.733	2.813.803	33,7%
Lombardia	3.724.425	4.072.501	4.531.502	21,7%
Italia	16.478.039	16.938.957	18.876.132	14,6%

¹⁷ Nel grafico sono rappresentate le sole imprese con addetti dichiarati.

¹⁸ I dati sugli addetti, di fonte INPS, sono attribuiti alla sede legale dell’impresa e non alle varie unità locali dove l’addetto potrebbe lavorare.

GRAFICO 18 – Imprese attive per forma giuridica e area geografica

(anni 2000 e 2024 – pesi percentuali)

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

- Società di capitali
- Società di persone
- Ditte individuali
- Altre forme

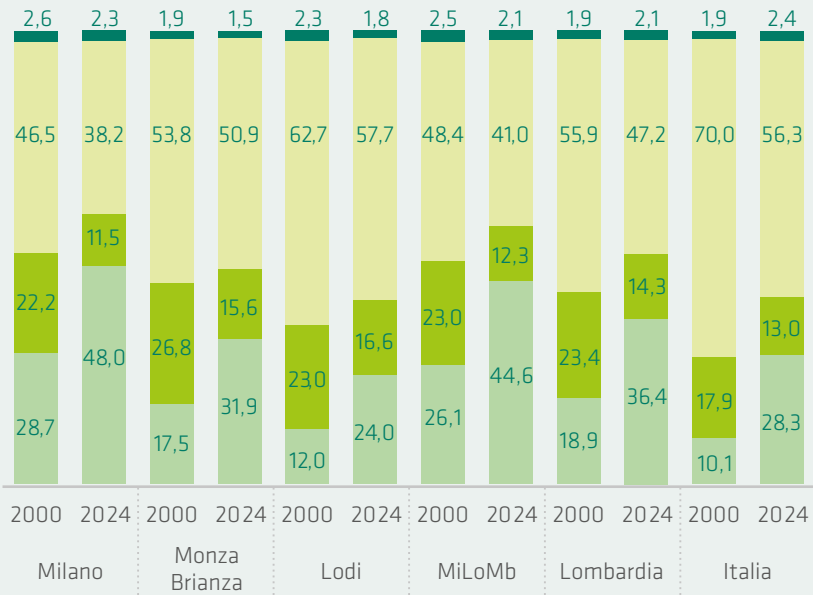


TABELLA 10 – Imprese artigiane attive per area geografica

(anni 2000, 2010, 2020 e 2024 – valori assoluti e percentuali)

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

Aree geografiche	2000	2010	2020	2024	Var. % 2024/2000
Milano	67.918	67.239	69.054	67.530	-0,6%
Monza Brianza	21.573	23.151	22.291	21.564	-0,04%
Lodi	5.197	6.256	5.111	4.890	-5,9%
MiLoMb	94.688	96.646	96.456	93.984	-0,7%
Lombardia	252.275	264.467	240.292	231.049	-8,4%
Italia	1.383.643	1.458.922	1.282.782	1.242.881	-10,2%

TABELLA 11 – Imprese femminili, giovanili e straniere per area geografica

(anni 2011, 2014 e 2024 – valori assoluti)

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

Aree geografiche	Femminili		Giovanili		Straniere	
	2014	2024	2011	2024	2011	2024
Milano	50.360	57.105	25.542	24.306	31.938	56.842
Monza Brianza	10.783	12.475	6.760	5.725	4.720	8.570
Lodi	2.784	2.777	2.106	1.243	1.739	2.195
MiLoMb	63.927	72.357	34.408	31.274	38.397	67.607
Lombardia	152.774	160.991	88.213	68.082	77.466	116.237
Italia	1.148.325	1.147.857	629.994	437.088	419.064	594.716

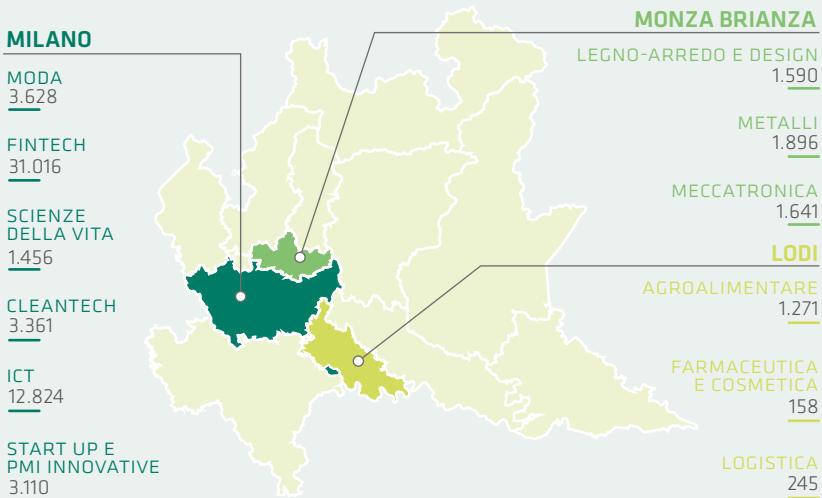
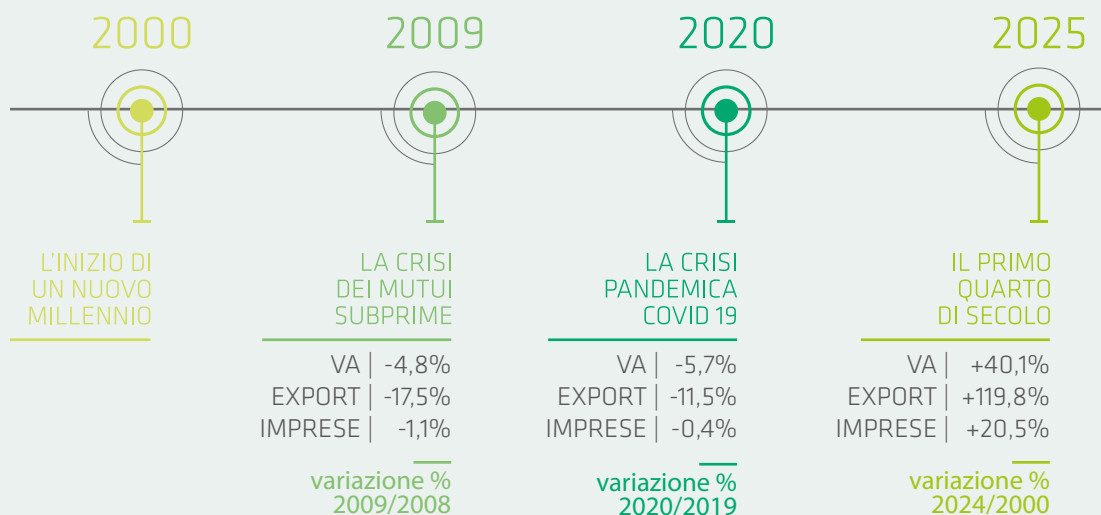


FIGURA 1 – Imprese attive per area geografica (anno 2024¹⁹ – valori assoluti)

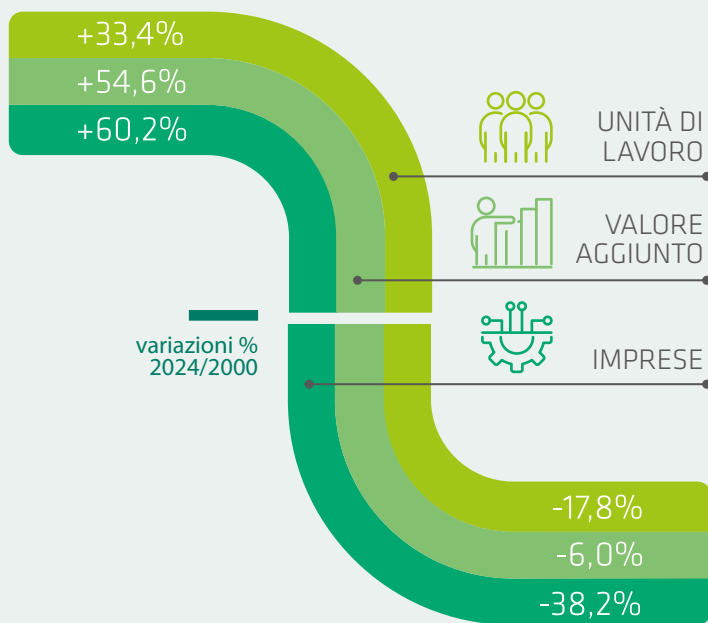
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

¹⁹ I dati delle start up e delle PMI innovative sono aggiornati al 24 marzo 2025.

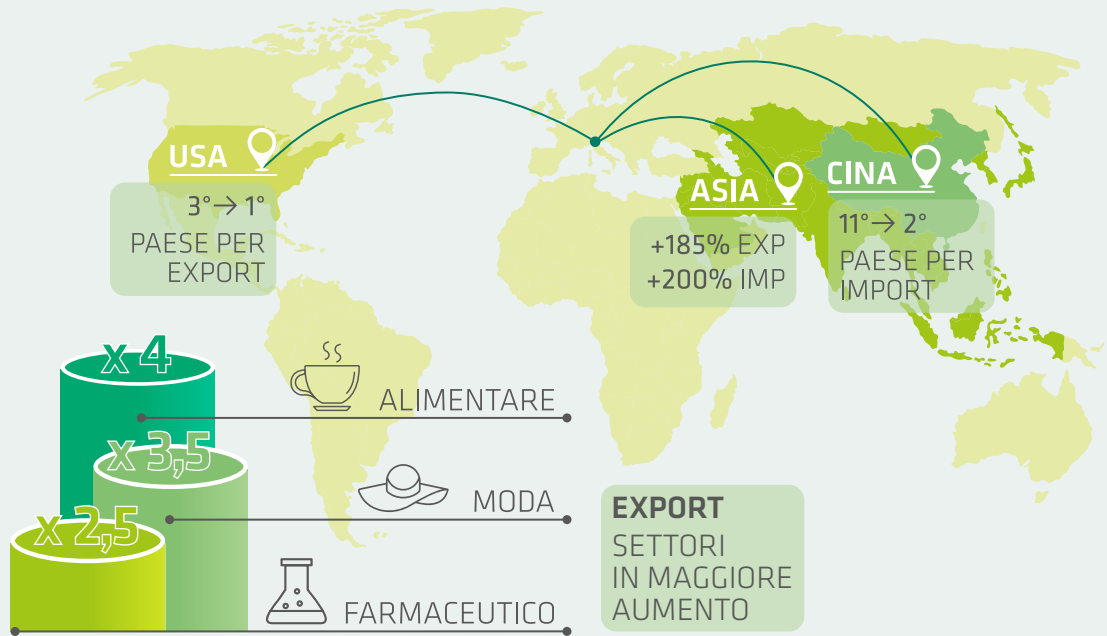
CRESCITA TRA STOP&GO



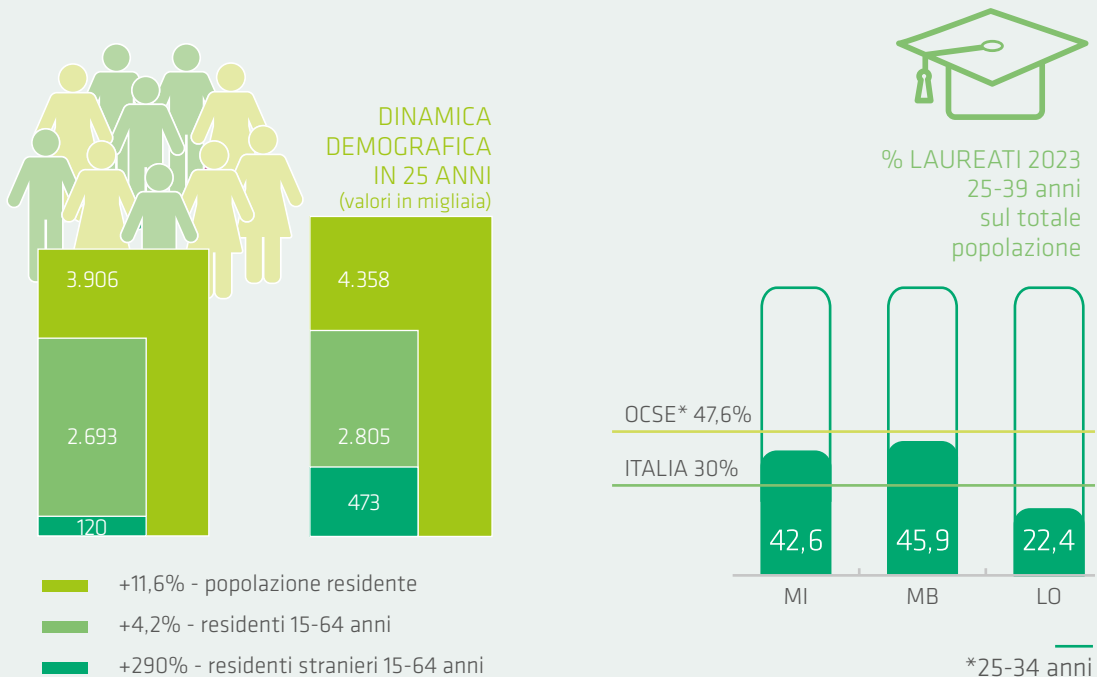
TERZIARIZZAZIONE



IMP-EXP A RETI LUNGHE



CAPITALE UMANO



Innovazione e sostenibilità, il cambiamento necessario

5.

Milano, laboratorio dell'innovazione

Tra ecosistemi, transizioni e competitività

L'ERA DELLA DOPPIA TRANSIZIONE

L'ordine economico e sociale globale si confronta oggi con una frattura senza precedenti. Le certezze novecentesche, figlie di un sistema fondato sulla crescita lineare, sulla liberalizzazione dei mercati e sul progresso digitale, lasciano spazio a scenari frammentati, in cui l'interdipendenza si intreccia con la vulnerabilità, la tecnologia con la geopolitica, le politiche ambientali con la sostenibilità sociale. I paradigmi che hanno guidato lo sviluppo industriale del secolo scorso non sono più sufficienti per orientare l'azione pubblica e privata in un orizzonte caratterizzato da incertezze, discontinuità e urgenze sempre più pressanti.

È in questa tensione, tra l'esigenza di accelerare e la necessità di stabilità, che si colloca la sfida della competitività contemporanea. Una competitività che non può più essere valutata soltanto in termini di costo del lavoro o di efficienza produttiva, ma che trova la sua misura nel dinamismo con cui le realtà territoriali e il tessuto industriale sanno adattarsi, innovare e rigenerarsi costantemente.

In particolare, sono due le direttrici che si impongono come centrali dei mutamenti in atto: la transizione tecnologica e la transizione ecologica. Come sottolineato nel *Rapporto Draghi* sul futuro della competitività europea, la loro integrazione all'interno di un piano congiunto per la decarbonizzazione e lo sviluppo competitivo costituisce l'asse lungo cui si articoleranno le strategie economiche dei prossimi decenni, incidendo sui territori, sulla loro attrattività per gli investimenti e sulla capacità di assicurare elevati standard occupazionali e di benessere sociale.¹ È un cambiamento profondo, che richiede la revisione dei modelli economici tradizionali e una riorganizzazione coordinata delle politiche industriali, fiscali e formative a livello europeo.

In questo quadro di radicale trasformazione, la transizione tecnologica si configura come una realtà già pienamente in atto. L'intelligenza artificiale, l'automazione avanzata, i sistemi di elaborazione dati, le infrastrutture cloud e le piattaforme digitali stanno ridefinendo gli assetti organizzativi, le strutture produttive e le catene del valore, in una crescente polarizzazione tra Europa, Stati Uniti e Cina.

Secondo il programma *Digital Compass 2030* della Commissione Europea, entro la fine del decennio l'80% delle imprese europee dovrà adottare soluzioni digitali avanzate per rimanere competitive.² Eppure, il continente continua ad accusare ritardi strutturali: carenza di investimenti coordinati in ricerca e sviluppo, frammentazione nella governance tecnologica e una cronica debolezza nelle competenze digitali e STEM. Una condizione che rende imprescindibile l'aggiornamento continuo delle conoscenze e la riqualificazione sistematica del capitale umano, in un contesto in cui recenti studi indicano come eventuali ritardi nell'adozione delle nuove tecnologie possano causare una contrazione del PIL europeo fino al 10% entro il 2040.³

A rendere ancora più articolate tali dinamiche, l'assenza di una politica industriale europea pienamente integrata sulle tecnologie critiche espone l'intero sistema produttivo a forme di dipendenza esterna, soprattutto nei settori strategici come intelligenza artificiale, semiconduttori e infrastrutture cloud, aggravando così il rischio di marginalizzazione.

Sul versante ambientale, la transizione ecologica – accelerata dal *Green Deal* – impone un ripensamento pressoché totale dei paradigmi energetici e produttivi. La neutralità climatica al 2050 non è più una semplice dichiarazione di principio, bensì costituisce un vincolo normativo che orienta la progettazione industriale, le politiche finanziarie e la regolazione dei mercati. Questo processo investe integralmente il sistema economico-produttivo e richiede lo sviluppo di filiere resilienti nei comparti delle energie rinnovabili, della

¹ M. Draghi, *The future of European competitiveness*, 2024.

² Commissione Europea, *Europe's Digital Decade: digital targets for 2030*.

³ McKinsey, *The Economic potential of generative AI*, 2023.

mobilità sostenibile e dell'economia circolare, in un approccio di neutralità tecnologica. Secondo il *World Economic Forum*, la riconversione verso un'economia *low-carbon* potrebbe generare fino a 18 milioni di nuovi posti di lavoro in Europa entro il 2030.⁴ Tuttavia, in assenza di misure di accompagnamento, tale evoluzione rischia di accentuare le disuguaglianze e penalizzare le realtà meno preparate al cambiamento. A confermarlo, la *European Investment Bank* stima che circa il 40% delle PMI italiane ed europee potrebbe non riuscire a integrare tempestivamente criteri ESG nelle proprie strutture organizzative e decisionali.⁵ È fondamentale evitare che tali obiettivi ambientali, sociali e di governance vengano interpretati solo come ulteriore carico burocratico o come mero adempimento di compliance, quando invece possono rappresentare un valore di posizionamento per la trasformazione delle politiche economiche e sociali.

Nonostante le criticità strutturali evidenti, sarebbe miope affrontare queste due evoluzioni – tecnologica ed ecologica – come percorsi separati. Al contrario, è essenziale concepirle come parti di un'unica grande trasformazione, in cui digitale e tutela ambientale si alimentano reciprocamente. Da una parte, le tecnologie rappresentano catalizzatori di efficienza energetica e decarbonizzazione; dall'altra, la transizione green può orientare lo sviluppo tecnologico verso paradigmi rigenerativi. Il posizionamento europeo, come evidenziato da Draghi, dipenderà dunque dalla capacità di indirizzo e dagli strumenti operativi con cui sapremo governare questa interazione, anche attraverso l'impiego responsabile delle soluzioni più dirompenti – prima fra tutte, l'intelligenza artificiale.

Difatti, in questo scenario di interdipendenza tra sostenibilità ambientale e innovazione digitale, l'intelligenza artificiale si impone come tecnologia pervasiva e abilitante, destinata a incidere trasversalmente sui modelli di sviluppo, sulle dinamiche occupazionali e sulle traiettorie della crescita economica. Più che un semplice strumento, l'AI rappresenta l'ossatura tecnologica di una trasformazione sistemica, in cui dati, algoritmi e automazione avanzata ridefiniscono processi, prodotti e relazioni. Dall'industria manifatturiera alla sanità, dalla logistica alla pubblica amministrazione, le sue applicazioni abilitano sistemi predittivi, ottimizzano l'allocazione delle risorse, automatizzano funzioni complesse e supportano decisioni strategiche, contribuendo a un'ottimizzazione complessiva, ma anche all'emersione di nuove vulnerabilità. L'adozione diffusa dell'AI modifica la natura del lavoro, richiede nuove competenze e solleva interrogativi di ampia portata. Si tratta di una svolta strutturale che non può essere lasciata al caso né affidata esclusivamente

⁴ World Economic Forum, *The Future of Jobs Report 2023*.

⁵ European Investment Bank, *EIB Investment Report 2023/2024: Transforming for competitiveness*.

alle dinamiche di mercato. Al contrario, impone una regia pubblico-privata forte e coesa, capace di orientarne gli sviluppi secondo principi di inclusività, equità e sostenibilità. Governare l'intelligenza artificiale con visione significa promuovere una strategia integrata che coinvolga ricerca, impresa, formazione e diritti, dando forma a un'architettura dell'innovazione avanzata, consapevole e responsabile.

GLI ECOSISTEMI DELL'INNOVAZIONE: STRUTTURA, FUNZIONE E IMPATTO

Riflettere sulla competitività significa interrogarsi sull'attitudine dei territori non soltanto a generare innovazione, ma soprattutto a coltivarla nel tempo. La trasformazione che attraversa oggi le economie contemporanee non riguarda solo le tecnologie, le risorse finanziarie, le filiere produttive o i modelli organizzativi. Investe, più in profondità, il modo stesso in cui nascono, si sviluppano e si diffondono idee, processi e soluzioni in grado di produrre impatto.

In questo scenario, parlare di ecosistemi dell'innovazione significa adottare un nuovo punto di vista, consentendo di superare la logica lineare della ricerca applicata all'impresa, per abbracciare una visione più dinamica e multilivello. Sebbene il termine "ecosistema" possa apparire come una semplice metafora biologica applicata all'economia, in realtà esso rappresenta un paradigma interpretativo utile a descrivere ambienti complessi: sistemi nei quali una pluralità di attori interdipendenti coopera e compete al tempo stesso, generando conoscenza, risposte e valore attraverso interazioni continue. A differenza delle tradizionali filiere, fondate su flussi verticali e processi sequenziali, un ecosistema si configura come una struttura aperta, permeabile ai mutamenti esterni, in cui ogni soggetto mette a disposizione contributi, orientamenti e competenze complementari, dando vita a un percorso collettivo di cambiamento.

In un ecosistema dell'innovazione, non è la forza del singolo a determinare il successo, ma la qualità e l'intensità delle relazioni. Università, centri di ricerca, imprese, start up, istituzioni pubbliche, investitori e talenti non operano isolatamente, ma come nodi di una rete che evolve nel tempo, in costante dialogo con le trasformazioni tecnologiche, sociali e di mercato in atto. Ciò che rende realmente generativo tale sistema non è soltanto la varietà delle entità coinvolte, ma la capacità di convergere sui medesimi obiettivi, di attivare sinergie trasversali e di rimuovere le barriere che ancora separano i saperi e le responsabilità tra pubblico e privato.⁶

⁶ Commissione Europea, *European Innovation Ecosystems*.

Questo approccio comporta un ribaltamento di prospettiva: l'innovazione non è più l'esito esclusivo della ricerca scientifica o della strategia industriale, ma il frutto di un processo in cui la prossimità – cognitiva, fisica, istituzionale – si afferma come fattore di abilitazione. In altre parole, l'innovazione smette di essere un evento e si trasforma in un'infrastruttura: qualcosa che si costruisce nel tempo, che richiede fiducia, cultura della condivisione e una governance in grado non solo di coordinare, ma anche di valorizzare l'iniziativa spontanea. È anche per questo che la metafora dell'ecosistema non deve essere ridotta a un semplice elenco di attori o a una mappatura territoriale. Il vero significato risiede nel suo potere esplicativo, ossia nel modo in cui consente di far comprendere come si attivino le dinamiche innovative e perché in alcuni contesti queste riescano a generare un impatto trasformativo, mentre in altri restino episodiche, frammentate, prive di continuità. Un ecosistema funziona se produce connessioni significative, se garantisce accesso alle risorse critiche – talenti, capitale, conoscenza – e se riesce a generare condizioni in cui il rischio è comune e il fallimento viene riconosciuto come parte integrante dell'esperienza.

In definitiva, parlare di ecosistemi dell'innovazione significa riconoscere che la competitività territoriale non dipende esclusivamente dal volume degli investimenti o dal grado di sviluppo tecnologico, ma dalla densità delle interazioni, dalla solidità delle relazioni e dalla maturità delle architetture collaborative che ne costituiscono l'infrastruttura invisibile.

Se si analizzano da vicino tutte le componenti che animano tali sistemi, si delinea una trama complessa e interdipendente, composta da soggetti eterogenei, ciascuno portatore di funzioni distinte ma complementari. Al centro della produzione di conoscenza e dell'abilitazione tecnologica si trovano università e centri di ricerca. Non più soltanto luoghi deputati alla trasmissione del sapere, ma ambienti generativi in grado di attivare nuove iniziative imprenditoriali, formare capitale umano altamente specializzato e alimentare processi di trasferimento tecnologico sempre più avanzati.⁷

Accanto a questi presidi della cultura, si affianca il tessuto produttivo, rappresentato sia dalle imprese consolidate, che offrono reti industriali, infrastrutture materiali e capacità di scala, sia dalle start up, che introducono velocità, flessibilità, sperimentazione e sensibilità anticipatoria rispetto a bisogni emergenti. Quando queste due anime riescono a dialogare in modo sinergico, si attivano meccanismi virtuosi in grado di amplificare la portata e la qualità delle soluzioni sviluppate.

Fondamentale è anche il ruolo di chi abilita e sostiene questo circuito: da un lato, il capitale privato, che interviene con visione prospettica, disponibilità al rischio e investimenti di lungo periodo; dall'altro, la governance pubblica, chiamata a disegnare *framework* regolatori efficaci e impiegare strumenti

⁷ European University Association (EUA), *Topic – Innovation*.

di policy coerenti per indirizzare i fondi verso ambiti di interesse condiviso. In un ecosistema maturo, la dimensione politica non si limita a finanziare i progetti, ma ne crea attivamente le premesse, facilitando la convergenza tra interessi individuali e finalità collettive.

Al centro di ogni dinamica trasformativa si colloca quello che rappresenta, in ultima istanza, il vero e unico asset indispensabile: le persone – ricercatori, imprenditori, studenti, manager, professionisti. È il capitale umano, con la sua pluralità di competenze, motivazioni e immaginari, a conferire direzione, intensità e significato ai percorsi innovativi. Tuttavia, la semplice disponibilità dei talenti non è condizione sufficiente; perché possano generare impatto, è necessario che siano accompagnati da una mentalità imprenditoriale diffusa, da coltivare fin dalle fasi formative. Occorre creare contesti in cui questi talenti possano esprimersi, contaminarsi, cooperare. Una cultura che promuova l'iniziativa, valorizzi la creatività, accetti il rischio come parte integrante del processo e favorisca pratiche di collaborazione è la soglia che separa un ambiente fertile da uno sterile.

A tenere insieme questa costellazione di soggetti, ruoli e funzioni è la capacità del sistema di operare secondo una dialettica multiattore e multilivello. Nessuna entità, per quanto strutturata, è in grado di governare da sola la complessità dell'innovazione. L'efficacia di un ecosistema risiede nella sua potenzialità di mettere in rete saperi trasversali, di mobilitare risorse collocate su piani territoriali, nazionali ed europei, e di integrare approcci pubblici e privati in una cornice comune. È in questa articolazione profonda di livelli, responsabilità e interazioni che un ecosistema trova la propria forza adattiva: nella possibilità di elaborare risposte sistemiche a sfide complesse, di apprendere e di modificarsi nel tempo.⁸

Per comprendere come queste logiche si traducano in contesti reali, è utile soffermarsi su alcuni casi emblematici a livello internazionale, capaci di mostrare in che modo i principi teorici possano evolvere in pratiche operative e replicabili; esperienze che evidenziano come fattori culturali, istituzionali e infrastrutturali possano convergere nella creazione di spazi ad alta densità innovativa. A Tel Aviv, l'innovazione non è un comparto separato, ma un elemento strutturale del tessuto educativo, sociale e imprenditoriale. L'imprenditorialità viene promossa sin dalle prime fasi della formazione scolastica, il fallimento è riconosciuto come parte del processo creativo, e le università agiscono come veri e propri motori di connessione tra sapere e impresa. Nell'area di Boston e Cambridge, la prossimità fisica e cognitiva tra centri di eccellenza come il MIT e Harvard, fondi di venture capital e grandi player industriali ha generato un ecosistema densamente interconnesso, in cui la ricerca si traduce rapidamente in soluzioni applicabili e scalabili a livello globale. Qui, la

⁸ Commissione Europea, *The New European Innovation Agenda*.

contaminazione tra ambiti disciplinari differenti, la disponibilità di capitale e la visione di lungo periodo hanno trasformato l'ambiente in un vero e proprio vivaio imprenditoriale. Spostando lo sguardo verso l'Europa continentale, Monaco di Baviera rappresenta un caso paradigmatico di integrazione virtuosa tra accademia e industria. La Technische Universität München ha saputo interpretare il proprio ruolo non solo come istituzione formativa, ma anche come snodo attivo di trasferimento tecnologico e attrazione di investimenti globali. La capacità di attivare partenariati estesi con imprese di diversa scala ha dato vita a uno dei centri più dinamici e competitivi del continente, in cui si coniugano ricerca applicata, produzione avanzata e sostenibilità. Un ulteriore esempio rilevante è *Station F* a Parigi, una delle più grandi piattaforme in Europa. In questo caso, un'infrastruttura fisica fortemente identitaria, sostenuta da politiche pubbliche orientate e da un tessuto imprenditoriale in fermento, ha saputo catalizzare centinaia di iniziative, start up e programmi di accelerazione. *Station F* dimostra come l'innovazione possa essere facilitata anche attraverso la progettazione di spazi intelligenti, in grado di favorire la prossimità operativa, la collaborazione spontanea e l'ibridazione di competenze.

Tutti questi casi, pur nella loro eterogeneità, presentano alcuni elementi ricorrenti: la valorizzazione del fallimento come momento di apprendimento; la vicinanza fisica tra attori chiave dell'innovazione, che favorisce lo scambio informale e la contaminazione interdisciplinare; la presenza di storie di successo che fungono da catalizzatori di risorse e talenti; un contesto regolativo favorevole, stabile e trasparente. In sintesi, è la qualità delle connessioni e l'attenzione alla costruzione di infrastrutture materiali e immateriali che rendono possibile uno stato di progresso continuo.

Anche in Italia non mancano segnali incoraggianti. Il Paese dispone di un vasto patrimonio di conoscenze, di un sistema universitario di qualità e di un tessuto imprenditoriale vivace. Tuttavia, queste potenzialità restano in larga parte inesprese, a causa di una frammentazione storica che ostacola la costruzione di ecosistemi forti e coerenti. La debolezza delle relazioni tra università e imprese, la discontinuità delle politiche pubbliche e la difficoltà a strutturare una governance efficace rappresentano ostacoli significativi. In questo scenario, strumenti come il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza hanno offerto un'occasione importante per rafforzare le infrastrutture dell'innovazione, promuovere integrazione tra soggetti e sviluppare architetture collaborative capaci di generare impatto.⁹ Ma cogliere questa opportunità richiede visione strategica, continuità istituzionale e capacità di coordinamento. Senza questi elementi, anche le risorse più consistenti rischiano di disperdersi in iniziative isolate, prive della massa critica necessaria per produrre un cambiamento strutturale.

⁹ Ministero dell'Università e della Ricerca, *Investimento 1.5 – Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione per la sostenibilità"*.

MILANO TRA VOCAZIONE PRODUTTIVA E DIMENSIONE GENERATIVA DELL'INNOVAZIONE

Tra le metropoli europee protagoniste del cambiamento, Milano si contraddistingue per la sua attitudine a coniugare intelligenza direzionale, densità relazionale e concretezza di esecuzione. La sua rilevanza non si esaurisce nella geografia economica italiana, ma si traduce in un ruolo attivo nei processi di trasformazione che attraversano l'Europa contemporanea, contribuendo a guidare la transizione verso modelli di sviluppo più intelligenti, sostenibili e inclusivi.

Il valore distintivo dell'ecosistema milanese emerge dalla convergenza di asset complementari, che spaziano dalla solidità dell'ambiente di ricerca alla vivacità produttiva, dalla governance istituzionale alla qualità del capitale umano. Questa articolazione di fattori interdipendenti definisce una configurazione territoriale a elevata intensità innovativa. In un contesto segnato da transizioni complesse e discontinuità sistemiche, Milano rappresenta un caso tangibile di come le città possano farsi protagoniste della progettazione di nuove traiettorie di sviluppo, fondate sul pragmatismo, sull'apertura e su un'ambizione condivisa.

Dal punto di vista formativo, la città si configura come uno dei principali poli accademici e scientifici d'Europa, grazie alla presenza di otto università e a una popolazione studentesca di oltre 210.000 iscritti nel solo anno accademico 2023/2024, supportata da più di 16.000 docenti e ricercatori attivi.¹⁰ Nel 2025, il Politecnico di Milano si è affermato tra le eccellenze globali nelle sue discipline di riferimento, raggiungendo il 7° posto mondiale sia in Design che in Architettura, e il 23° posto in Ingegneria, secondo la classifica *QS World University Ranking*. L'Università Bocconi conferma il proprio posizionamento tra le migliori istituzioni a livello globale, collocandosi al 7° posto per Marketing e al 10° per Business & Management Studies.¹¹ L'Università degli Studi di Milano e di Milano-Bicocca, l'Humanitas University e l'Università Vita-Salute San Raffaele si distinguono per l'elevata qualità della ricerca nelle scienze della vita,¹² contribuendo a consolidare il posizionamento internazionale della città in un ambito strategico quale quello della salute. A completare questo sistema, la presenza di numerosi centri di ricerca di rilevanza internazionale consolida una base scientifica strutturata, con ricadute dirette sulla competitività territoriale.

¹⁰ Ministero dell'Università e della Ricerca, *Portale dei dati dell'istruzione superiore* (ustat.mur.gov.it).

¹¹ QS topuniversities.com, *QS World University Rankings 2025: Top global universities*.

¹² Per scienze della vita si intendono le discipline che studiano gli organismi viventi, i processi biologici, la salute e le interazioni tra uomo e ambiente, includendo biologia, medicina, genetica, neuroscienze e biotecnologie (Commissione Europea, "Life Sciences", Horizon Europe Programme).

Accanto agli atenei, Milano vanta un tessuto imprenditoriale tra i più dinamici d'Europa, capace di integrare manifattura avanzata e filiere creative, finanza e design, industria e cultura. L'area metropolitana ospita oltre 313.000 imprese attive,¹³ configurandosi come uno dei territori produttivi più rilevanti del continente. A questa struttura consolidata si affianca un ecosistema emergente, composto da 209 start up e 47 PMI innovative,¹⁴ con il sostegno di una rete qualificata di incubatori e acceleratori che amplifica le opportunità di sviluppo. È in questa sovrapposizione tra stabilità e sperimentazione che si alimenta un terreno fertile: un ambiente in cui competenze tecniche, inventiva e progettualità lungimiranti si contaminano, dando origine a iniziative di marcata valenza trasformativa e rafforzando l'energia propulsiva del contesto milanese.

Inoltre, Milano si caratterizza anche per la capacità di attrarre investimenti, talenti e iniziative ad alto valore aggiunto. Nel solo 2023, la città ha raccolto oltre 545 milioni di euro in investimenti di venture capital, confermandosi come un polo d'interesse per l'imprenditoria tecnologica e digitale.¹⁵ Secondo l'*EY Attractiveness Survey 2024*, è percepita come la prima città italiana per attrattività di investimenti esteri diretti (IDE), in particolare nei settori dell'energia, dei servizi digitali e dell'information technology.¹⁶

A sostenere questa traiettoria di crescita sono le partnership pubblico-private, che danno forma a un modello collaborativo avanzato. Iniziative come MUSA – Multilayered Urban Sustainability Action (finanziata con 110 milioni di euro dal PNRR) o il Milano Innovation District (MIND), insediato nel perimetro dell'ex Expo, testimoniano la capacità del territorio di aggregare competenze scientifiche, risorse economiche e direzione istituzionale attorno a obiettivi comuni. In particolare, MIND è uno dei più significativi progetti europei di rigenerazione urbana orientata alla conoscenza. Ospita il nuovo IRCCS Galeazzi-Sant'Ambrogio, il centro Human Technopole e il nuovo campus dell'Università degli Studi di Milano, configurandosi come uno snodo strategico tra salute, ricerca e innovazione.¹⁷

¹³ CCIAA Milano Monza Brianza Lodi, E[S]Ter – Economia e statistica dei territori, *I numeri delle imprese*, IV trimestre 2024.

¹⁴ Ministero delle Imprese e del Made in Italy, *Relazione 2024 – Startup e PMI innovative*. I dati qui riportati si riferiscono alle imprese che hanno proposto campagne di equity crowdfunding.

¹⁵ Growth Capital e Italian Tech Alliance, *Overview dell'ecosistema milanese dell'innovazione*, 2024.

¹⁶ EY – Global, *EY Attractiveness Survey Italy 2024*.

¹⁷ G. Valtolina, *Mind Milano, via alla fase due dei cantieri: "Ora case, negozi e spazi condivisi. Qui il dopo Expo non è un flop"*, «Corriere.it», 20 marzo 2024.

L'efficacia del paradigma milanese si alimenta anche attraverso il ruolo strategico di attori intermedi come Assolombarda, Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi e Fondazione Cariplo, promotori di un approccio integrato in grado di conferire coerenza, continuità e orientamento alle dinamiche di trasformazione urbana e sociale. Il loro impegno si traduce nella costruzione di reti interconnesse, nella diffusione di una cultura valutativa orientata al progresso e nell'accompagnamento di iniziative rigenerative nei territori. Grazie a strumenti finanziari mirati, progettualità condivise e una lettura sistemica dei processi di innovazione, questi soggetti contribuiscono a modellare un assetto territoriale equilibrato, in cui innovazione, sostenibilità e impatto si alimentano a vicenda in un processo armonico.

A rafforzare la vitalità dell'ecosistema urbano contribuisce in modo determinante anche il terzo settore, inteso come presidio sociale e laboratorio di innovazione inclusiva. Organizzazioni come Caritas Ambrosiana, Banco Alimentare e una rete capillare di enti del volontariato offrono risposte concrete ai bisogni emergenti, promuovendo modelli di welfare comunitario fondati sulla prossimità, la solidarietà e la rigenerazione delle risorse civiche. Il loro operato, spesso pionieristico, si configura come un'infrastruttura invisibile ma essenziale per garantire coesione territoriale e sostenibilità sociale, traducendo in pratica quotidiana l'ambizione di una città che si riconosce come comunità.

Sul piano istituzionale, Milano si distingue per una governance articolata e cooperativa, che coinvolge sinergicamente il Comune, la Regione, le agenzie preposte alla valorizzazione delle realtà locali e le istituzioni pubbliche e private. Questa architettura amministrativa consente alla città di dialogare efficacemente con le reti transnazionali e di esercitare un ruolo riconosciuto nelle politiche urbane europee.

Anche la dimensione internazionale rappresenta un asse strategico per il posizionamento metropolitano. Milano figura tra le prime cinque città europee per numero di eventi fieristici e congressuali, grazie a infrastrutture di eccellenza come Fiera Milano e MiCo – Milano Congressi.¹⁸ Accoglie inoltre sedi di organizzazioni globali, tra cui la European School of Oncology, e sviluppa programmi di cooperazione multilaterale con città globali, contribuendo alla definizione dell'agenda urbana europea attraverso reti come Eurocities, C40 Cities e Urban Agenda for the EU.

In sintesi, l'ecosistema milanese non è una somma aritmetica di attori e iniziative, ma una struttura dialogica, in grado di attivare capacità adattive, innovazione diffusa e trasformazioni durature. In un contesto ridisegnato dalla doppia transizione digitale ed ecologica, Milano si propone come un laboratorio avanzato di competitività territoriale, fondato sulla cooperazione, sull'intensità relazionale e su una regia istituzionale capace di guidare il cambiamento.

¹⁸ Fondazione Fiera Milano, *Milano terza in Europa per numero di grandi eventi*.

Tuttavia, malgrado questi punti di forza, la traiettoria milanese rimane aperta e richiede un ulteriore salto di qualità. L'esperienza di Expo 2015 ha costituito un impulso straordinario, innestando nuove infrastrutture materiali e simboliche, consolidando il respiro internazionale della città e stimolando un protagonismo urbano rinnovato. Eppure, in un contesto segnato da accelerazioni sistemiche e competizione crescente, non è più sufficiente capitalizzare i risultati conseguiti un decennio fa: occorre aprire una fase inedita, fondata su una visione anticipatrice e su un impianto solido di rigenerazione continua. Milano è oggi chiamata a rinnovare la propria ambizione, mettendo a valore quanto costruito ed esplorando, al contempo, traiettorie progettuali che sappiano intercettare le sfide future.

La città, secondo l'ultimo *Europe Startup Heatmap*, si colloca al 15° posto tra le capitali europee dell'innovazione – un dato che segnala la distanza ancora da colmare rispetto a esperienze consolidate come quelle presenti a Berlino, Londra o Parigi.¹⁹ Superare questo divario richiederà una strategia di lungo periodo, capace non solo di consolidare quanto già attivato, ma anche di accelerare su leve decisive come la scalabilità, l'internazionalizzazione e una maggiore integrazione tra pubblico e privato.

TEF: UN HUB EUROPEO PER L'INNOVAZIONE DEEP TECH A MILANO

Nel disegno complessivo di una Milano sempre più orientata alla generazione di valore attraverso l'innovazione, la nascita della *Tech Europe Foundation* (TEF) rappresenta una risposta ambiziosa a quella frattura che da decenni separa la produzione scientifica dalla sua traduzione in impresa. TEF non si limita a essere un semplice centro di trasferimento tecnologico, ma si presenta come una nuova infrastruttura strategica, pensata per consolidare il capoluogo lombardo quale raccordo europeo dell'innovazione deep tech. Il suo scopo è quello di agire da catalizzatore dell'intero ecosistema nazionale dell'innovazione, rafforzando il legame tra ricercatori e ricercatrici, capitale, industria e start up.

Frutto della collaborazione tra Fondazione Politecnico di Milano, Università Bocconi, ION Foundation e Fondo Strategico Italiano, con il sostegno attivo della Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi, TEF si configura come una fondazione non-profit ad alto impatto sistemico, orientata a favorire la nascita di nuove imprese tecnologiche attraverso un modello operativo che integra ricerca fondamentale, cultura imprenditoriale e percorsi strutturati di incubazione e accelerazione. La sua collocazione nel Parco dei Gasometri

¹⁹ Open Startup Ecosystem & Sustainable Growth, *Startup Heatmap Europe 2023*.

di Milano Bovisa, area simbolica in piena fase di rigenerazione urbana su progetto del Renzo Piano Building Workshop, è la concretizzazione spaziale di un nuovo paradigma metropolitano, in cui sostenibilità ambientale, soluzioni architettoniche intelligenti e innovazione ad alto contenuto tecnologico si intrecciano in un ecosistema generativo e adattivo. Con una superficie di oltre 100.000 metri quadrati e dotato della più grande galleria del vento in Europa, oltre a laboratori di frontiera, camere bianche e ambienti polifunzionali, il campus aspira a diventare cuore pulsante del progresso italiano ed europeo, crocevia tra talenti, investitori e istituzioni.

Il modello TEF prende forma lungo quattro asset strategici, pensati per agire in modo integrato sulle principali discontinuità che separano il sapere scientifico dalla sua concreta applicazione industriale. Alla base vi è la necessità di ridefinire i meccanismi di sostegno alla ricerca fondamentale, superando l'intermittenza dei finanziamenti tradizionali a favore di un impianto capace di generare impatti sistemici e spillover industriali a partire da risultati ad alto potenziale. La seconda direttrice riguarda la valorizzazione imprenditoriale della conoscenza: attraverso processi selettivi e strumenti dedicati, TEF mira a intercettare le iniziative più promettenti nelle fasi iniziali del loro sviluppo, accompagnandole nella costruzione di modelli solidi, sostenibili e coerenti con le sfide dei mercati emergenti. Il terzo asse si concentra sull'apertura internazionale, intesa come strategia di interconnessione strutturale con i principali hub globali dell'innovazione, finalizzata ad attrarre talenti, esperienze e capitali, e a posizionare Milano come punto nevralgico nella nuova geografia imprenditoriale europea. Completa questo disegno strategico la cultura dell'imprenditorialità, da intendersi non come un'attitudine spontanea ma come un'infrastruttura immateriale da coltivare con cura. Attraverso una narrazione coerente, strumenti di comunicazione mirati e percorsi di ispirazione condivisa, la Fondazione punta a ispirare nuove generazioni di innovatori, alimentando una visione dell'impresa come responsabilità, come impegno di cambiamento e come atto creativo collettivo.

Così TEF si inserisce esattamente là dove oggi manca un'offerta strutturata nel panorama nazionale, a monte del capitale di rischio tradizionale e a valle della ricerca accademica, fungendo come ponte tra l'invenzione e l'impresa. In un Paese che attrae solo il 2% dei finanziamenti VC europei – contro il 41% del Regno Unito e il 18,5% della Francia²⁰ – e con una natalità imprenditoriale inferiore alla media continentale,²¹ la Fondazione si rivela determinante nel mobilitare energie latenti e generare connessioni tra ambiti ancora disallineati.

²⁰L. Annunziata, *State of Italian VC 2024: il report di P101 sull'ecosistema innovazione*, «StartupItalia.eu», 25 febbraio 2025.

²¹Eurostat, *More businesses opened than dissolved in the EU in 2022*, 25 ottobre 2024.

Questo approccio si fonda su una logica *data-driven*, orientata a interventi mirati, iterazioni rapide e una presenza selettiva lungo l'intero *innovation funnel*, per agire in modo chirurgico sui colli di bottiglia che ostacolano la competitività. TEF non si propone come alternativa ai fondi VC né come concorrente delle imprese, ma come elemento abilitante, impegnato a rendere fertile il terreno in cui conoscenza, tecnologia e capitale possono convergere. L'obiettivo dichiarato – raccogliere un miliardo di euro entro il 2030 e supportare fino a 1.000 start up l'anno a regime – è espressione di una volontà trasformativa, che mira a restituire all'Italia un ruolo da protagonista nei nuovi paradigmi industriali europei.

In definitiva, la nascita di TEF rappresenta un segnale forte di rigenerazione e visione, pensato per dotare Milano – e con essa l'Italia – di uno strumento in grado di rispondere in modo sistemico alla stagnazione della produttività, alla diaspora scientifica e alla scarsa capacità di attrarre capitale. Non una semplice iniziativa, ma una scommessa lucida e necessaria sulla possibilità di costruire una sovranità tecnologica europea, fondata sull'interconnessione tra sapere, impresa e territorio.

CONVERGENZE STRATEGICHE

PER UNA NUOVA TRAIETTORIA EUROPEA

Nel tempo delle transizioni sovrapposte, delle crisi ricorrenti e delle opportunità da costruire, l'innovazione non può più essere considerata una variabile accessoria dello sviluppo, ma come il suo presupposto fondativo e propulsivo. Non è un privilegio riservato alle economie mature, né una leva da attivare in condizioni favorevoli, è il telaio su cui edificare resilienza, competitività e giustizia sociale in un'Europa che vuole tornare a essere protagonista. In questo scenario complesso, il progresso assume la forma di un linguaggio trasversale, che unisce discipline, territori e generazioni, offrendo coerenza a sistemi altrimenti disgregati.

Milano si distingue come città in costante mutamento, capace di coniugare la sua storica vocazione manifatturiera con l'eccellenza del capitale umano, la densità delle relazioni e una visione strategica orientata al lungo periodo. È in questa trama di connessioni – tra pubblico e privato, tra ricerca e impresa, tra cultura e tecnologia – che la città genera ricadute tangibili e collettive, trasformando la spinta compositiva in pratica condivisa. Non si limita ad attrarre risorse, ma le canalizza in percorsi progettuali in grado di produrre valore duraturo, modelli replicabili e soluzioni che rafforzano la tenuta e la competitività del suo ecosistema.

Tuttavia, presidiare l'innovazione non è un vantaggio acquisito, bensì un processo da curare con metodo, continuità e visione di sistema. Richiede investimenti costanti, leadership distribuita, attitudine al cambiamento e, soprattutto, un senso di corresponsabilità. In un contesto globale attraversato da discontinuità e accelerazioni tecnologiche, a fare la differenza, nel lungo periodo, saranno la tenuta delle politiche pubbliche, la densità delle reti collaborative, la credibilità degli attori coinvolti, la facoltà di tradurre la complessità in infrastruttura operativa e, naturalmente, la propensione a generare nuove realtà imprenditoriali e ad attrarre capitali.

Milano, forte del suo know-how ed esperienze, come quella promossa dalla *Tech Europe Foundation*, è oggi chiamata a interpretare il ruolo di guida nel delineare un nuovo modello europeo di sviluppo, capace di integrare competitività e coesione, crescita economica e sostenibilità sociale, eccellenza tecnologica e impatto territoriale. È in questa profonda convergenza tra dimensione locale e ambizione globale che si gioca la scommessa del nostro tempo.

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 tecnologie 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 externalità 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 Include 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

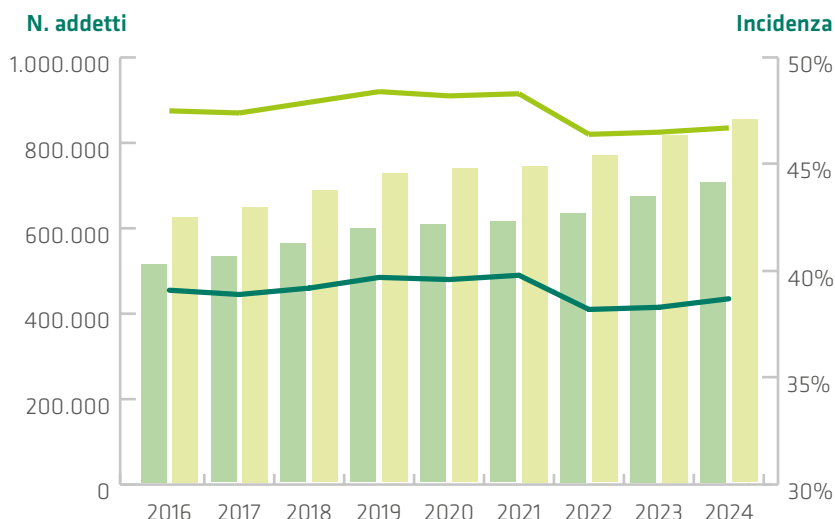
Aree geografiche	Imprese a controllo estero			Imprese a partecipazione estera		
	N. imprese	Dipendenti	Fatturato	N. imprese	Dipendenti	Fatturato
Milano	15,3	35,8	53,5	15,8	38,1	55,5
Monza Brianza	7,0	38,3	62,8	6,5	36,3	63,1
Lodi	12,2	9,3	38,1	8,7	19,6	38,1
Bergamo	30,3	31,1	68,8	28,0	34,0	73,3
Brescia	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
- Pesi % MiLoMb
- Pesi % 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
Industrie alimentari, bevande e tabacco	13,2	31,3	54,1
Industrie tessili	55,6	21,9	38,4
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	116,7	75,0	4,1
Fabbricazione di articoli in pelle	44,4	53,8	30,1
Industria del legno e sughero	n.s.	n.s.	122,2
Carta, editoria e stampa	0,0	6,8	25,5
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	0,0	0,0	-12,5
Prodotti chimici	10,6	11,5	11,1
Prodotti farmaceutici	10,9	14,1	13,8
Prodotti in gomma e materie plastiche	-4,5	27,4	34,6
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	44,4	38,9	24,1
Metallurgia e prodotti in metallo	15,0	18,1	30,1
Computer, prodotti elettronici e ottici	11,3	11,1	22,9
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	26,8	15,4	20,1
Macchinari e apparecchiature meccaniche	5,1	14,4	23,5
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	30,0	15,4	26,8
Altri mezzi di trasporto	0,0	75,0	47,2
Mobili	28,6	27,3	39,3
Altre industrie manifatturiere	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
Austria	0,8	2,7	1,8	29,2	27,2	26,3
Belgio	-7,7	-6,3	-2,2	12,3	7,8	11,5
Danimarca	69,2	69,7	37,0	219,0	157,2	109,4
Finlandia	40,6	35,9	29,0	462,7	331,6	153,3
Francia	0,0	1,3	3,1	84,0	76,0	144,0
Germania	-11,5	1,4	0,4	27,7	40,6	59,6
Grecia	41,7	47,2	67,3	17,0	20,9	24,2
Irlanda	18,9	19,4	23,9	51,6	48,1	47,8
Lussemburgo	22,7	23,6	28,8	74,3	76,6	52,7
Paesi Bassi	15,2	16,1	18,8	26,2	19,1	40,5
Spagna	43,2	29,1	12,0	-1,7	-1,2	-57,4
Svezia	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
Regno Unito	6,6	9,6	18,2	42,6	38,8	42,4
Svizzera	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
Sud Africa	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
Canada	50,0	81,3	27,8	-51,6	102,3	-55,7
Stati Uniti d'America	-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
Argentina	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
Emirati Arabi Uniti	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
India	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
Cina	51,7	46,4	39,4	133,4	123,3	80,0
Giappone	12,2	14,0	15,7	45,0	42,3	41,3
Hong Kong	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 le soluzioni adottate per accrescere la sostenibilità dell'opera, in linea con i requisiti Leed Gold.

7.

La svolta green della Regione Logistica Milanese

COS'È LA GREEN LOGISTICS

La logistica rappresenta un pilastro imprescindibile della crescita economica e dello sviluppo globale, in quanto consente di organizzare in maniera ottimale il trasferimento di beni e l'erogazione di servizi, garantendo il funzionamento delle filiere produttive e commerciali attraverso il coordinamento delle attività di trasporto, stoccaggio e distribuzione delle merci. Tuttavia, alla rilevanza economica del settore della logistica e del trasporto merci, che in Italia vale circa 135 miliardi di euro l'anno con un'incidenza sul PIL nazionale dell'8,2%,³ si affiancano impatti ambientali significativi. Esso costituisce infatti una delle principali fonti di emissioni di gas a effetto serra, soprattutto a causa dell'elevata dipendenza da modalità di trasporto ad alta intensità di carbonio sia sulle lunghe sia sulle brevi percorrenze. A ciò si aggiungono

¹ Centro sulla Logistica e la *Supply Chain* – iLOG, Università LIUC.

² *Green Transition Hub* – GTH, Università LIUC.

³ Osservatorio Contract Logistics del Politecnico di Milano, 2025 (www.osservatori.net/contract-logistics-gino-marche).

pratiche nella gestione dei magazzini, dei trasporti e degli imballaggi che tendono a privilegiare il livello di servizio al cliente e la velocità di consegna delle merci, piuttosto che l'ottimizzazione dei processi mirata a contenere l'uso delle risorse e a ridurre l'impatto ambientale delle attività logistiche stesse. Infatti, è opportuno sottolineare che la logistica si basa ancora in larga misura sull'impiego di risorse naturali non rinnovabili e di combustibili fossili, contribuendo in maniera rilevante alle emissioni di CO₂, nonché all'inquinamento atmosferico, idrico e del suolo. Numerosi studi evidenziano come il settore logistico sia responsabile di circa il 10% delle emissioni globali.

Per quanto riguarda il nostro Paese, nonostante un trend generale di contenimento delle emissioni di gas serra dal 1990 – dovuto principalmente alla produzione di energia da fonti rinnovabili e al passaggio all'uso di combustibili a minor contenuto di carbonio – negli ultimi tre anni le emissioni di gas serra in Italia hanno registrato un'inversione di tendenza, raggiungendo 385 milioni di ton di CO₂ equivalente.⁴ Non tutti i settori presentano però una riduzione delle emissioni; quelle prodotte dal settore dei trasporti, pari a 109 milioni di ton di CO₂ equivalente – che derivano per oltre il 90% dal trasporto stradale – continuano ad aumentare anche nel 2023 e hanno superato quelle del 1990 di oltre il 7%. Nonostante le direttive europee, i livelli emissivi dei trasporti stradali sono rimasti costantemente elevati, attestandosi sui valori del 2014 e determinando così il superamento del tetto massimo consentito. Del totale delle emissioni generate dal settore del trasporto in Italia, il comparto del trasporto merci pesa circa il 33%.

Alla luce di queste criticità, l'Unione Europea ha attivato un percorso d'intervento che ha portato alla definizione del *Green Deal* europeo, ossia un complesso di iniziative finalizzate alla transizione verde e al raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, che coinvolgono i settori più diversi, dall'energia ai trasporti, dall'industria all'agricoltura, alla finanza. Il *Green Deal* europeo ha due scopi di fondo, tra loro correlati: contenere l'aumento della temperatura terrestre entro gli 1,5°C e ridurre le emissioni del 55% entro il 2030, con l'obiettivo raggiungere emissioni zero (*net-zero*) entro il 2050. Target senza dubbio ambiziosi, che rendono la gestione dei processi logistici in ottica di sostenibilità una sfida complessa, che vede la necessità di conciliare la competitività di costo con l'efficienza operativa e l'adozione di pratiche orientate alla salvaguardia dell'ambiente e della società. In questo contesto, il concetto di logistica sostenibile (o *green logistics*) è emerso come tema strategico per integrare la sostenibilità ambientale, riducendo l'impronta ecologica delle attività logistiche, senza però compromettere la sostenibilità complessiva dal punto di vista economico.

⁴ ISPRA, *Le emissioni di gas serra in Italia. Obiettivi di riduzione al 2030*, (www.indicatoriambientali.isprambiente.it).

Inoltre, alla luce delle molteplici pressioni esercitate da soggetti esterni – quali enti regolatori, mercato, fornitori e clienti – che influenzano direttamente le attività aziendali, la logistica sostenibile si configura oggi come un fattore critico per il successo a lungo termine, offrendo alle imprese opportunità di interventi in grado di rispondere al contempo alle esigenze del mercato e agli obblighi normativi.

Oltre al trasporto delle merci, occorre ricordare anche gli impatti derivanti dal consumo di suolo, specialmente nelle aree periurbane, conseguenti allo sviluppo dei magazzini e dei centri di distribuzione e smistamento delle merci. Nella sola Regione Logistica Milanese – un territorio che si estende anche oltre i confini lombardi, includendo sia Novara sia Piacenza – la superficie totale edificata è aumentata del 50% negli ultimi 10 anni, passando da circa 10 milioni di m² di superficie coperta a 15,8.⁵ Solo di recente sono state introdotte soluzioni tecnologiche per diminuire l'impatto ambientale dei magazzini: dalla riduzione dei consumi energetici, alla gestione delle acque piovane; dalla riduzione dei rifiuti generati alla creazione di aree verdi. Tuttavia, a oggi, meno del 10% degli immobili di uso logistico in Lombardia è dotato di soluzioni avanzate di *green warehousing*.⁶

A ogni modo, per ridurre drasticamente e sistematicamente l'impronta ambientale della logistica, occorre dotarsi di un set di soluzioni che riguardino tutte le aree di cui è composta: imballi e unità di carico, magazzini e intra-logistica, trasporto e distribuzione.

GREEN LOGISTICS RADAR: LE SOLUZIONI

ADOPTATE DALLE AZIENDE PER LA DECARBONIZZAZIONE

La necessità di ridurre l'impatto ambientale connesso alle attività di trasporto, stoccaggio e movimentazione delle merci è oggi una priorità strategica per molte aziende lombarde e ciò non solo per ragioni normative, ma anche per i vantaggi economici derivanti da un uso più efficiente delle risorse.

Per supportare le imprese nel percorso di transizione verso la decarbonizzazione, il *Green Transition Hub* dell'Università LIUC ha sviluppato il *Green Logistics Radar*, una piattaforma informativa che consente di orientarsi nel panorama complesso delle soluzioni di logistica sostenibile. Il Radar raccoglie e organizza le pratiche di *green logistics* disponibili sul mercato, suddividendole in tre ambiti: imballaggi e unità di carico, magazzini e intra-logistica,

⁵ F. Dallari, *Mappatura dei nodi logistici in Lombardia 2024* (Unioncamere Lombardia, Uniontrasporti, LIUC Business School).

⁶ M. Baglio, F. Dallari, M. Farioli, *Building Green Logistics: Identifying and Evaluating the Key Sustainable Factor for an Eco-Warehouse*, «International Journal of Logistics Management», 2025.

trasporti e distribuzione. La sua funzione non è solo quella di fornire una lista di buone pratiche, ma anche di facilitare un approccio consapevole alla transizione green, aiutando le aziende a scegliere soluzioni coerenti con le proprie caratteristiche dimensionali, operative e settoriali. Ogni soluzione è descritta da una scheda che contiene benefici ambientali attesi, vantaggi economici, potenziali ostacoli alla diffusione e casi concreti di applicazione.

Imballaggi e unità di carico: ridurre, riusare, ripensare

Il primo ambito analizzato dal *Green Logistics Radar* riguarda gli imballaggi, spesso sottovalutati ma centrali per la sostenibilità della logistica. Le soluzioni individuate rispondono a tre logiche principali: riduzione del materiale impiegato, riutilizzo delle componenti e riprogettazione delle unità di carico per migliorarne l'efficienza logistica. Attualmente, una soluzione spesso adottata è l'ottimizzazione delle unità di carico per massimizzare la saturazione volumetrica dei mezzi di trasporto, con l'obiettivo di ridurre il numero di viaggi e, conseguentemente, le emissioni. Seguono l'adozione di imballaggi riutilizzabili e la sostituzione dei materiali plastici con alternative compostabili o riciclate. Un'ulteriore area di intervento è rappresentata dalla sgrammatura, ovvero l'alleggerimento del packaging per ridurre il peso trasportato. È interessante osservare come la preferenza per una soluzione rispetto a un'altra dipenda da diversi fattori: le multinazionali, per esempio, investono maggiormente in imballaggi riutilizzabili e materiali sostenibili, mentre le PMI concentrano gli sforzi su pratiche di recupero e riparazione, spesso più accessibili dal punto di vista economico. La transizione verso imballaggi sostenibili rappresenta un ambito ad alto potenziale, sia per i risparmi economici derivanti dall'efficienza logistica sia per il contributo alla riduzione dell'uso di materie prime e della produzione di rifiuti.

Magazzini e intra-logistica: efficienza energetica come leva competitiva

Il secondo ambito del *Green Logistics Radar* riguarda gli immobili e le attività logistiche interne al magazzino. Gli stabili, infatti, non sono solo luoghi di stoccaggio, ma veri e propri sistemi energetici complessi, la cui gestione incide significativamente sulla *carbon footprint* aziendale. Secondo l'*Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC), gli edifici logistici rappresentano circa il 6% delle emissioni totali di CO₂ e quasi il 13% di quelle generate dall'intero comparto logistico a livello globale.

Nel *Radar* sono state mappate più di cinquanta soluzioni per migliorare l'efficienza ambientale dei magazzini, organizzate in 11 categorie. Tra queste troviamo l'illuminazione LED e i sistemi intelligenti di gestione dei consumi (BMS), che permettono un controllo puntuale degli impianti e una riduzione

significativa dei bisogni energetici. Inoltre, è molto diffusa l'adozione di impianti fotovoltaici, in particolare nei magazzini di grandi dimensioni, spesso dotati di strutture adatte alla generazione in autoconsumo. Altri interventi strutturali riguardano l'isolamento termico, l'utilizzo di materiali edili riciclati, la gestione delle acque meteoriche e la ricarica dei mezzi elettrici interni, come carrelli elevatori e veicoli di movimentazione. Un altro aspetto rilevante è la rigenerazione dei siti *brownfield*, cioè aree industriali dismesse, pratica che consente di ridurre il consumo di suolo vergine (*greenfield*), valorizzando invece quello già compromesso. La logistica sostenibile, dunque, non è solo una questione di impianti, ma anche di scelte localizzative e valorizzazione delle risorse già disponibili.

Trasporti e distribuzione: ottimizzare i flussi e diversificare le modalità

Il terzo ambito considerato riguarda il trasporto, notoriamente il segmento più emissivo dell'intera catena logistica. In questo caso, il *Green Logistics Radar* individua un ampio ventaglio di soluzioni, che vanno da interventi organizzativi a innovazioni tecnologiche di medio e lungo periodo. Pratiche diffuse e immediatamente applicabili sono rappresentate dalla riduzione delle percorrenze a vuoto, attraverso un migliore coordinamento dei flussi in ingresso e in uscita, e dalla pianificazione delle consegne a carico completo. Si tratta di soluzioni a basso investimento, ma che portano significativi benefici in termini di sostenibilità ambientale e al contempo economica, soprattutto in ambito urbano.

Attenzione viene dedicata anche al *modal shift*, ovvero il passaggio da modalità di trasporto più impattanti (gomma) ad altre più sostenibili (ferrovia), in un'ottica di intermodalità. Non mancano le soluzioni legate alla mobilità elettrica, con l'adozione crescente di veicoli a emissioni zero per l'ultimo miglio e alla ciclo-logistica, particolarmente adatta ai contesti urbani ad alta densità. Infine, molte aziende stanno ripensando l'intero network distributivo, ottimizzando le sedi dei magazzini e dei centri di distribuzione per ridurre le percorrenze medie e aumentare l'efficienza complessiva.

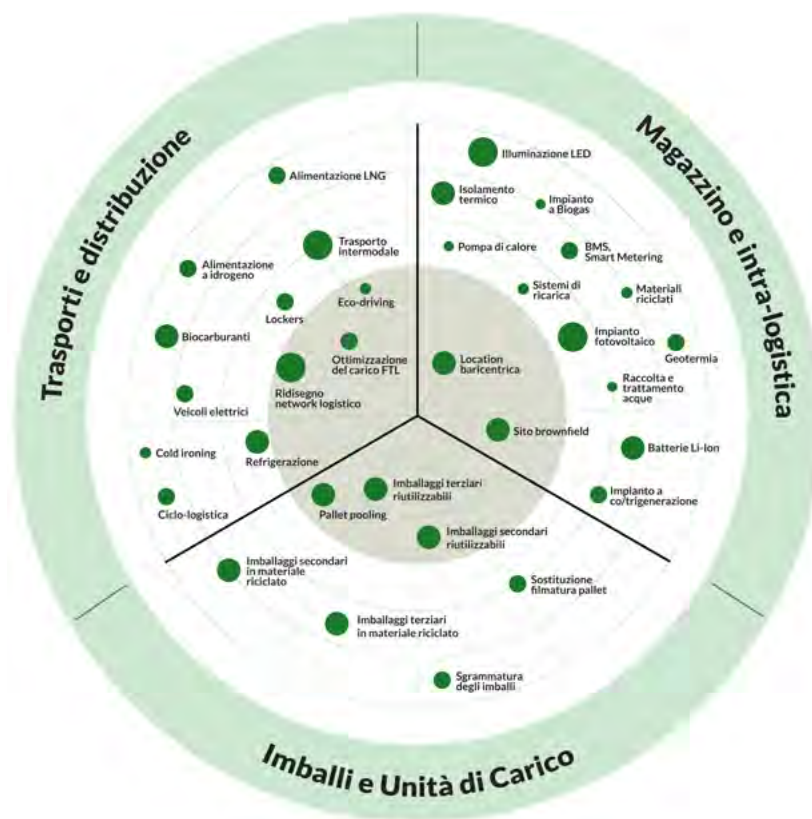
UNA BUSSOLA PER ORIENTARE LA TRANSIZIONE GREEN DELLE AZIENDE

Attualmente il *Green Logistics Radar* (www.greenlogisticsradar.com) raccoglie oltre 100 soluzioni tecnologiche e organizzative. A differenza di un semplice catalogo, il Radar è stato concepito come strumento interattivo e consultabile online, capace di guidare i manager nella scelta concreta di interventi sostenibili, combinando efficienza economica, benefici ambientali e applicabilità operativa. Esso è disponibile in due versioni: una digitale in forma di radar navigabile e un *deck* di schede pratiche.

Ogni soluzione è descritta attraverso:

- categorie tematiche (per esempio illuminazione LED, sgrammatura imballaggi, carburanti alternativi);
- descrizione tecnica sintetica;
- vantaggi economici e ambientali attesi;
- principali ostacoli all'implementazione;
- casi reali di applicazione aziendale.

Il valore del *Green Logistics Radar* risiede non solo nella quantità e varietà di soluzioni raccolte, ma anche nella possibilità di confrontarle in modo sistematico, considerando dimensioni operative, costi, benefici ambientali e barriere all'adozione. In questo modo, il Radar non si limita a offrire una panoramica informativa, ma contribuisce a tradurre gli obiettivi di sostenibilità in scelte concrete, supportando le imprese nella definizione di percorsi di transizione coerenti con le proprie specificità.



LOGISTICA E SOSTENIBILITÀ:

COME SI MUOVONO OGGI LE AZIENDE LOMBARDE

Per comprendere come le imprese lombarde si stanno muovendo sul fronte della sostenibilità logistica, il *Green Transition Hub* dell'Università LIUC ha condotto nel 2024 una survey, raccogliendo le risposte di oltre 500 aziende lombarde, attive nei settori manifatturiero, dei trasporti, della logistica conto terzi e del commercio. L'obiettivo è stato duplice: da un lato analizzare il livello di adozione delle pratiche di *green logistics*; dall'altro, indagare motivazioni e pressioni esterne percepite dalle imprese impegnate nella transizione verso la sostenibilità. I risultati offrono una fotografia del cambiamento in atto e permettono di cogliere alcune dinamiche significative per il tessuto industriale lombardo.

Circa la metà dei rispondenti proviene dal settore manifatturiero, mentre il 25% opera nei servizi di logistica e trasporto. Il restante 20% è riconducibile ad aziende del commercio e della distribuzione, spesso impegnate nella gestione di magazzini e centri di stoccaggio. Per delineare in modo più preciso il profilo delle aziende coinvolte, l'analisi ha considerato altre due variabili: la tipologia merceologica e il fatturato annuale. Tra i settori produttivi maggiormente rappresentati emergono quelli dei macchinari e apparecchiature, chimico-farmaceutico, tessile e abbigliamento e dell'alimentare, che insieme costituiscono circa il 50% del campione e appartengono interamente all'ambito manifatturiero. Per quanto riguarda il fatturato, circa il 30% delle imprese riporta un valore annuo compreso tra 10 e 49 milioni di euro, mentre un ulteriore 30% si colloca nella fascia tra 50 e 499 milioni, percentuali che indicano la prevalenza di realtà di dimensioni medie e medio-grandi all'interno del campione. Questo dato risulta particolarmente rilevante, considerando che l'adozione di tecnologie per ridurre consumi ed emissioni richiede spesso investimenti iniziali significativi, non sempre sostenibili per tutte le imprese, anche quando queste mostrano un chiaro orientamento verso la sostenibilità. La ricerca ha voluto indagare in prima istanza quale fosse il livello di *commitment* verso la sostenibilità, chiedendo alle aziende se avessero obiettivi dichiarati, quali per esempio il bilancio di sostenibilità o il bilancio sociale, e da quanto tempo. I risultati mostrano che oltre il 70% delle aziende intervistate ha già formalizzato obiettivi in questo ambito e che, tra loro, circa il 40% ha intrapreso il proprio percorso negli ultimi cinque anni, segno di una sensibilità in crescita ma ancora acerba.

Filtrando i dati per dimensione aziendale, le differenze diventano più evidenti: il 59% delle PMI dichiara obiettivi ambientali, mentre il livello di *engagement* sale fino all'80% tra le imprese attive nella logistica e nei trasporti, evidenziando un maggiore dinamismo del settore in termini di impegno verso la sostenibilità.

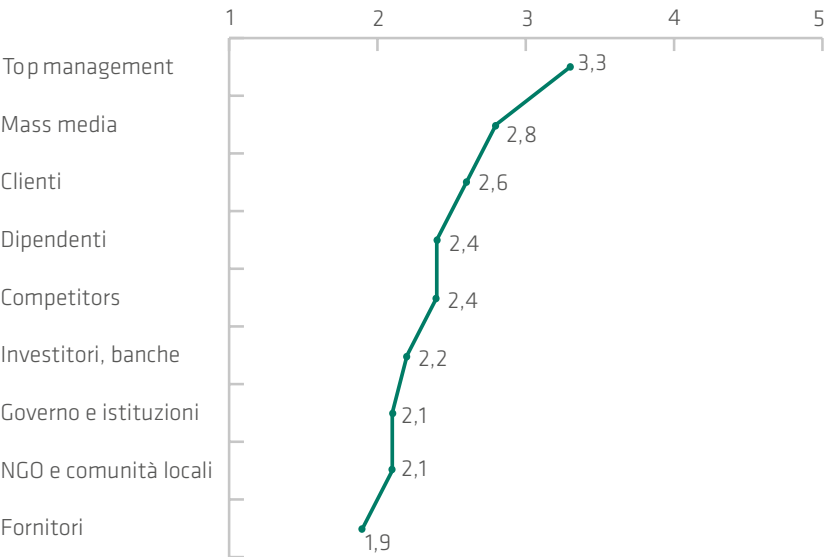
L'indagine ha approfondito inoltre quelle che sono le aree di maggiore sviluppo delle soluzioni di *green logistics* ed è emerso come l'ambito più presidiato sia quello dei magazzini e della intra-logistica. In questo caso, l'investimento coniuga ritorni economici relativamente rapidi e risultati ambientali misurabili. A seguire, in ordine di impegno decrescente, si trovano:

- imballaggi e unità di carico, dove le aziende puntano sulla riduzione del materiale utilizzato, sul riutilizzo degli imballi e sulla progettazione più efficiente dei colli per migliorare la saturazione dei mezzi;
- *supply chain* e organizzazione, ambito ancora poco strutturato ma in crescita, in cui si intravedono margini di miglioramento importanti, soprattutto grazie a logiche collaborative tra partner logistici e industriali;
- trasporti e distribuzione, che – nonostante il peso significativo nelle emissioni totali – risulta ancora frenato da fattori come l'elevato costo dei veicoli a basse emissioni, la mancanza di infrastrutture adeguate e le rigidità operative nei flussi di consegna.

Un dato interessante è che le imprese non solo scelgono in base all'impatto ambientale potenziale delle azioni, ma anche in funzione della fattibilità tecnica e finanziaria, oltre che della visibilità immediata dei benefici. Questo spiega perché si parta spesso dagli edifici logistici o dagli imballaggi, per poi estendere l'approccio anche ad ambiti più complessi come il trasporto intermodale o la riorganizzazione delle reti distributive.

GRAFICO 1 – Grado di intensità delle pressioni interne ed esterne all'azienda sull'adozione di soluzioni green
(1 = poca pressione; 5 = molta pressione)

Fonte: Università LIUC, 2024



Tra i fattori che spingono le imprese verso la sostenibilità, spiccano top management, mass media e clienti. Si registra un ruolo crescente da parte degli istituti di credito e degli investitori, che iniziano a incidere in misura maggiore sulle scelte aziendali legate alla sostenibilità. Le pressioni provenienti dai fornitori, invece, risultano ancora limitate. Nel complesso, si osserva un'intensità non trascurabile delle pressioni esterne, particolarmente avvertite dalle grandi imprese e da quelle che hanno già integrato la sostenibilità tra i propri obiettivi. Una delle evidenze più significative emerse dalla survey riguarda l'importanza della misurazione delle performance ambientali. Dall'indagine emerge come solo il 40% circa delle aziende intervistate sia in grado di misurare le proprie prestazioni ambientali per quanto riguarda i trasporti, mentre tale percentuale scenda a circa il 30% per gli altri ambiti. Di fatto, monitorare consumi energetici ed emissioni di CO₂ non è più una semplice buona pratica, ma rappresenta il primo passo concreto verso strategie di miglioramento efficaci e misurabili. Le aziende che hanno introdotto indicatori di performance ambientale (KPI) sono anche quelle che dichiarano i risultati più tangibili: riduzione dei costi operativi, maggiore efficienza dei processi e una più chiara rendicontazione degli impatti, in linea con gli obiettivi definiti da framework internazionali come gli SBTi (*Science Based Targets initiative*). In particolare, il focus è orientato alla misurazione delle emissioni generate dai trasporti e sull'intera *supply chain*.

I dati raccolti, in generale, evidenziano come un numero crescente di imprese stia passando da un approccio reattivo a una strategia strutturata verso la sostenibilità. Sebbene persistano sfide legate a vincoli economici, tecnologici e organizzativi, è ormai evidente che la logistica green rappresenta non solo una necessità ambientale, ma anche un'opportunità competitiva. La Regione Logistica Milanese – per dimensioni, complessità e dinamismo – si configura come un territorio privilegiato per sperimentare soluzioni avanzate, promuovere sinergie tra attori della filiera e contribuire al raggiungimento degli obiettivi climatici europei. Proseguire su questa traiettoria significa investire in un futuro più efficiente, resiliente e a basse emissioni.

MISURARE LA SOSTENIBILITÀ

NEL COMPARTO DELLA LOGISTICA E DEI TRASPORTI

Come descritto nei precedenti capitoli, il tema della sostenibilità è diventato centrale anche per le imprese che operano nei settori industriali e dei servizi. Ma se le aziende hanno ormai chiara la necessità di far fronte a questa sfida, la modalità per affrontarla è invece un tema articolato, che richiede chiarezza sugli obiettivi da raggiungere, sulle azioni da porre in atto e sulle risorse – anche finanziarie – da impiegare. D'altra parte, non è solo la normativa che

spinge in questa direzione, ma anche il mercato, sia dal lato dei consumatori sia delle aziende clienti, che sollecitano sempre più spesso certificazioni riguardanti le modalità di gestione delle problematiche ambientali da parte delle organizzazioni. La normativa, del resto, ha vissuto una forte evoluzione negli ultimi anni, prima con l'introduzione dei Sistemi di Gestione Ambientale e delle certificazioni ambientali, successivamente con le prescrizioni in termini di rendicontazione non finanziaria. Queste ultime – dapprima richieste solo alle grandi imprese o alle multinazionali – sono state poi estese dalle recenti direttive europee (la nuova *Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD, e la nuova *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD), a un numero maggiore di aziende, comprese dunque anche quelle di media e piccola dimensione.

L'introduzione di tali direttive ha però comportato per le imprese notevoli difficoltà di reperimento dei dati e delle informazioni necessarie alla misurazione degli impatti ambientali (e non solo) nell'ambito delle attività aziendali e della catena del valore. Queste direttive sono state pertanto parzialmente riviste nel mese di febbraio 2025: la presentazione del pacchetto legislativo “Omnibus”, intende semplificare il quadro normativo, riducendo gli obblighi di raccolta e pubblicazione di informazioni sulla sostenibilità, soprattutto per le piccole e medie imprese, con la riduzione degli oneri amministrativi per stimolare gli investimenti aggiuntivi in sostenibilità. Va detto che queste continue variazioni normative generano incertezza e complessità nella pianificazione degli investimenti e delle strategie aziendali, specialmente quando si parla di sostenibilità, un tema che pervade le imprese nella loro interezza. La complessità della sfida sta proprio qui, nella consapevolezza che essa coinvolge inevitabilmente tutta la compagine aziendale: dal top management, al personale di magazzino. La transizione verde non si sostanzia infatti nel mero utilizzo di mezzi meno impattanti, ma coinvolge l'intera organizzazione dell'impresa e le modalità di erogazione del servizio, oltre naturalmente la qualità degli immobili, l'efficienza energetica degli impianti, dei mezzi di movimentazione e di trasporto, nonché la ricerca di imballi a minor impatto ambientale.

Il primo problema che le aziende devono affrontare è come procedere, ossia definire quali siano le azioni da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità che si sono posti. Ebbene, fatta propria la necessità di affrontare queste sfide, il primo passo è lo sviluppo di un “Piano della sostenibilità”, con il quale definire con esattezza obiettivi, strategie e fasi operative, comprensive di analisi dei risultati ed eventuali modifiche, in un processo permanente di feedback, dove le informazioni e la loro valutazione è continua nel tempo. Un Piano che deve essere modellato sulle specifiche caratteristiche dell'azienda e che deve – ripetiamo – coinvolgere necessariamente l'intera organizzazione, differenziando i compiti in base ai diversi livelli di responsabilità.

Nel 2024, il *Green Transition Hub* dell'Università LIUC, in collaborazione con Fedespediti (Federazione degli spedizionieri internazionali) ha definito una griglia di KPI (*Key Performance Indicators*) per la sostenibilità ambientale specificatamente pensati per le aziende operanti nei settori delle spedizioni, della logistica e dei trasporti. In base alla mappatura dei tipici processi svolti da queste aziende e degli impatti generati dalle loro attività, sono stati identificati quattro ambiti aziendali: trasporti, magazzini, filiera e uffici. Per ogni ambito sono state individuate categorie di misure (dall'energia, alla gestione dei rifiuti, dalla governance alla selezione dei fornitori), ognuna delle quali caratterizzata da specifici indicatori (KPI), di cui è stata descritta in modo sintetico funzionalità e metrica. Inoltre, a ogni KPI è stato assegnato un valore in base alla sua rilevanza ai fini della misurazione/valutazione della sostenibilità (dal punteggio 1 = "massima importanza", al 3 = "accessorio").

Il risultato finale è stato un set completo di 37 KPI, di cui alcuni calcolabili autonomamente dall'azienda, perché afferiscono alle attività e ai processi interni e dunque misurabili con i dati a disposizione dell'azienda (per esempio kWh consumati, kg di rifiuti prodotti, CO₂ da attività di autotrasporto ecc.), altri – quelli di filiera – che richiedono invece la collaborazione con i partner a monte o a valle, piuttosto che l'utilizzo di fonti esterne specializzate (per esempio nel calcolo delle emissioni). Rispetto alla classificazione dei KPI per livello di rilevanza, lo studio ha isolato 24 indicatori di "massima importanza" (punteggio = 1), la maggior parte dei quali relativi all'ambito dei trasporti, che si riferiscono principalmente alla misurazione dei consumi energetici, alle emissioni generate e alla produzione di rifiuti. Nella tabella 1 vengono indicati alcuni KPI relativi a due ambiti fondamentali come il magazzino e il trasporto. Senza dubbio il problema della misurazione delle prestazioni di sostenibilità ambientale non è di banale risoluzione per le imprese, specialmente per quelle meno strutturate e con una disponibilità di sistemi e processi di raccolta e processamento dei dati meno sofisticati. Come risulta dall'indagine, infatti, solo il 40% circa delle 500 aziende intervistate è in grado di misurare le proprie prestazioni ambientali per quanto riguarda i trasporti, mentre tale percentuale scende a circa il 30% per gli altri ambiti. Tali dati confermano quanto sia ancora lunga la strada, anche per un'area evoluta come la Regione Logistica Milanese, per raggiungere la piena capacità di misurare gli impatti e produrre rendicontazioni esaustive.

TABELLA 1 – I principali KPI per la sostenibilità ambientale per il magazzino e il trasporto

Fonte: Università LIUC

Ambito	Categoria	KPI
Magazzino	Energia	Consumo di energia elettrica in magazzino in relazione al fatturato
Magazzino	Energia	% di consumi energia elettrica nei magazzini derivanti da fonti rinnovabili
Magazzino	Energia	% di energia autoprodotta dai magazzini
Magazzino	Gestione Rifiuti	% di rifiuti riciclabili (es. carta, plastica riciclabile, cartone, ...)
Magazzino	Inquinamento	Emissioni CO ₂ magazzini attività dirette (scope 1)
Magazzino	Inquinamento	Emissioni CO ₂ magazzini da energia elettrica acquistata (scope 2)
Magazzino	Materiali (acquisto)	Percentuale di imballaggio riciclabile acquistato
Trasporto	Inquinamento	Load Factor medio (in caso di flotta propria)
Trasporto	Inquinamento	% di veicoli euro 6 nella flotta
Trasporto	Inquinamento	% di veicoli elettrici nella flotta
Trasporto	Inquinamento	% di viaggi con ritorno a vuoto
Trasporto	Inquinamento	Litri di carburante consumati all'anno per il trasporto su gomma
Trasporto	Inquinamento	Emissioni di CO ₂ derivanti da attività di trasporto

LE DOTAZIONI GREEN
DEI MAGAZZINI NELLA REGIONE LOGISTICA MILANESE

Fino a qualche anno fa, riferirsi a un “magazzino” significava pensare a un capannone grigio, localizzato su strade trafficate in aree industriali, dedicato unicamente allo stoccaggio delle merci. Oggi, invece, chi si occupa di logistica sa bene che un magazzino è molto di più: è una vera e propria infrastruttura strategica, che incide direttamente sull’efficienza delle *supply chain*, ma anche – e sempre più – sulla sostenibilità dei processi. In questa prospettiva, il concetto di *green warehousing* si sta affermando come una delle risposte più concrete alla necessità di ridurre l’impatto ambientale del settore logistico. Anche se il magazzino rappresenta solo una parte delle emissioni totali generate dalla logistica (circa il 15%), è proprio qui che si stanno concentrando le maggiori innovazioni, grazie a nuove soluzioni costruttive, impiantistiche e organizzative.

I magazzini di oggi sono veri e propri ecosistemi progettati per essere efficienti, innovativi e, sempre più spesso, “verdi”. Un’evoluzione che non risponde soltanto alle strategie di sostenibilità ESG delle aziende, ma che trova ora un ulteriore impulso nelle politiche pubbliche. Lo dimostra chiaramente la nuova Legge Regionale n. 15 dell’8 agosto 2024, approvata dalla Regione Lombardia per regolare la realizzazione e l’ampliamento degli insediamenti logistici di grandi dimensioni. La norma impone che questi debbano essere collocati prioritariamente su aree dismesse o da bonificare, puntando così alla rigenerazione urbana e alla riduzione del consumo di suolo. Ma non si tratta solo del luogo in cui si costruisce: la legge definisce anche i criteri per una localizzazione più intelligente e sostenibile dei magazzini, prevedendo che vengano sviluppati in prossimità di nodi infrastrutturali strategici come autostrade, terminal intermodali, scali ferroviari e aeroporti. L’obiettivo è duplice: ottimizzare i collegamenti e contenere l’impatto ambientale del traffico merci.

Accanto a queste indicazioni tecniche, la legge introduce anche un principio di governance territoriale: gli enti locali sono chiamati a co-pianificare lo sviluppo logistico, non solo valutando con attenzione gli impatti sulla viabilità, sull’ambiente e sul paesaggio, ma anche prevedendo misure di compensazione. In questo quadro, la sostenibilità degli immobili logistici non è più solo una scelta responsabile, ma una vera e propria condizione necessaria per poter operare.

Ma cosa rende un magazzino davvero sostenibile? Il Centro sulla Logistica e la *Supply Chain* – iLOG dell’Università LIUC – nell’ambito delle sue ricerche con l’Osservatorio sull’Immobiliare Logistico (OSIL) ha sviluppato un sistema di valutazione basato su 22 *Key Sustainable Factors*, ovvero elementi concreti che, se presenti, elevano il profilo ambientale e sociale dell’immobile. Questi fattori, identificati in collaborazione con il *Green Transition Hub* e *World Capital Group*, sono stati classificati in quattro grandi ambiti: la location, le aree esterne, le caratteristiche costruttive e le dotazioni interne.

- **LOCATION.** Sicuramente rilevante è la posizione geografica del magazzino: la vicinanza a un casello autostradale consente innanzitutto di ridurre i chilometri percorsi dai mezzi pesanti e, con essi, le emissioni inquinanti. Ancora più significativo è il collegamento con un terminal intermodale, che permette il trasferimento delle merci dalla gomma alla ferrovia, modalità quest’ultima molto più sostenibile. Anche la disponibilità di trasporto pubblico locale è un elemento rilevante: facilita gli spostamenti dei lavoratori, riducendo l’uso di auto private. Infine, scegliere di costruire su un sito dismesso (*brownfield*) piuttosto che su aree agricole (*greenfield*) consente di rigenerare il territorio senza consumare suolo vergine.

- **ESTERNO.** Tanti sono i dettagli che possono aumentare la sostenibilità di un magazzino già a partire dall'esterno. Le colonnine di ricarica per veicoli elettrici, per esempio, incentivano la mobilità a basse emissioni. Un'altra soluzione interessante è la cosiddetta "spinatura" dei mezzi refrigerati: si tratta di un attacco elettrico che consente di spegnere il motore dei camion durante le soste, senza interrompere la catena del freddo. Non mancano poi le iniziative a favore della biodiversità, come la piantumazione di alberi, l'installazione di arnie per le api o di cassette per i pipistrelli. Le aree verdi attrezzate e le opere di riforestazione migliorano l'impronta ecologica del sito e contribuiscono a creare un ambiente di lavoro più piacevole. Un ulteriore aspetto da non trascurare riguarda la gestione delle acque meteoriche: sempre più magazzini sono dotati di sistemi per raccogliere, filtrare e riutilizzare l'acqua piovana, riducendo il consumo idrico complessivo.
- **EDIFICIO.** Anche i materiali utilizzati nella costruzione dello stabile fanno la differenza. I più virtuosi sono quelli dotati di certificazioni ambientali come l'EPD (*Environmental Product Declaration*) e che includono una quota significativa di materiale riciclato. Anche l'isolamento termico gioca un ruolo chiave: tetti e pareti ben coibentati, magari con soluzioni innovative come i *green roof* o i *cool roof*, aiutano a mantenere la temperatura interna stabile, riducendo la necessità di riscaldamento e raffreddamento. La scelta di tinte chiare per le pareti, così come l'installazione di lucernari, favoriscono la diffusione della luce naturale e consentono di limitare l'uso dell'illuminazione artificiale durante il giorno.
- **INTERNO.** L'efficienza energetica è il punto nevralgico della sostenibilità "dentro" il magazzino. L'impianto fotovoltaico è ormai quasi uno standard nelle nuove costruzioni e può essere abbinato a sistemi di accumulo che permettono di immagazzinare l'energia prodotta durante il giorno per utilizzarla nelle ore serali o notturne, quando i consumi aumentano. La tecnologia LED, accompagnata da sensori di movimento e luce, consente di illuminare solo le zone effettivamente occupate, evitando sprechi. Sistemi di monitoraggio centralizzato come il BMS (*Building Management System*) aiutano a controllare e ottimizzare i consumi in tempo reale. Anche l'acqua è una risorsa da gestire con attenzione: dispositivi per il risparmio idrico, come limitatori di flusso e reti duali, permettono di differenziare l'uso dell'acqua a seconda delle necessità, migliorando l'efficienza.

CARATTERISTICHE	RILEVANZA %
Impianto fotovoltaico	8,8
Illuminazione interna a led	7,4
Sostenibilità dei materiali da costruzione	6,7
Riconversione e riutilizzo del suolo	6,6
Isolamento e impermeabilizzazione della copertura	6,2
Raccolta, trattamento e riutilizzo acque meteoriche	5,8
Vicinanza al casello autostradale	5,3
Isolamento del tamponamento laterale	4,9
Utilizzo di luce naturale	4,8
Riduzione del consumo idrico	4,7
Presenza di colonnine di ricarica per autovetture e furgoni	4,5
Sistemi di gestione e monitoraggio dei consumi energetici	4,2
Fonti di energia alternative	4,1
Isolamento dei portoni di carico e scarico	4,0
Illuminazione dei piazzali esterni	3,8
Spinatura per gli automezzi refrigerati	3,2
Aree verdi e opere di compensazione on site/extra sito	3,0
Infrastrutture dedicate alla mobilità alternativa	2,7
Vicinanza a uno scalo intermodale	2,6
Pareti interne bianche	2,6
Presenza di servizi TPL in prossimità del sito	2,4
Tutela della biodiversità	1,6

**GRAFICO 2 – I ventidue
Key Sustainable Factors**
(valori percentuali)

Fonte: Università LIUC

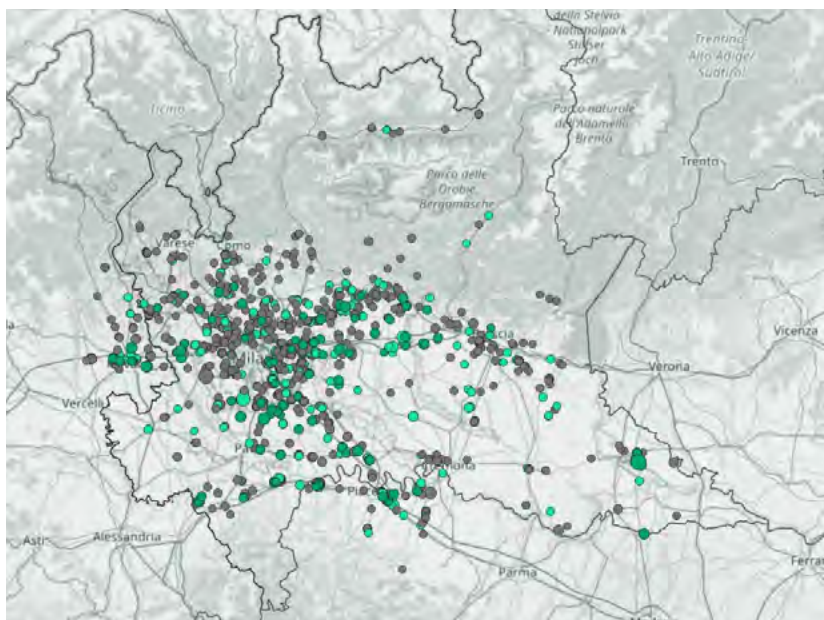
Uno dei dati più interessanti emersi dalle recenti indagini di OSIL riguarda la diversa percezione della sostenibilità tra chi costruisce e chi utilizza i magazzini. Mentre i developer e i fondi immobiliari tendono a privilegiare soluzioni con un ritorno economico immediato, gli operatori logistici (3PL) valutano positivamente tutte quelle dotazioni che consentono un risparmio operativo, come gli impianti fotovoltaici, l'isolamento termico o l'illuminazione LED. Sempre più aziende – soprattutto multinazionali – richiedono magazzini dotati di certificazioni ambientali e sono disponibili a pagare un canone leggermente superiore pur di operare in strutture più efficienti, etiche e performanti.

I magazzini sostenibili non sono più un'utopia, ma una realtà sempre più diffusa lungo la Penisola, in particolare nella Regione Logistica Milanese (RLM), da sempre cuore pulsante del sistema logistico nazionale. La RLM – che include la Lombardia e le province limitrofe di Novara e Piacenza – ospita oggi circa 1.400 magazzini, per una superficie complessiva che supera i 55 milioni di m² coperti, secondo gli ultimi dati raccolti dal centro di ricerca I-LOG della LIUC – Università Cattaneo.

FIGURA 1 – Distribuzione geografica dei magazzini nella RLM in base al grado di sostenibilità ambientale

Fonte: Università LIUC

- magazzini con impianti fotovoltaici
- magazzini con certificazione ambientale
- magazzini senza dotazioni sostenibili



Grazie al monitoraggio condotto in collaborazione con Uniontrasporti, è stato possibile arricchire l'Atlante della Logistica con informazioni aggiornate anche sul fronte della sostenibilità. I numeri parlano chiaro: il 42% della superficie coperta complessiva è dotata di impianti fotovoltaici, mentre circa l'11% dei magazzini ha ottenuto una certificazione ambientale riconosciuta, come LEED o BREEAM. Un dato ancora più interessante è che quasi l'80% dei metri quadri certificati sono stati realizzati negli ultimi cinque anni, segno di un'accelerazione concreta verso modelli edilizi più responsabili. Perché oggi un magazzino non può dirsi davvero moderno se non è anche sostenibile: la logistica del futuro si costruisce oggi, un tetto alla volta.

Di fatto, nella ricerca di spazi per nuovi magazzini, che siano per quelli di grande dimensione o per le piattaforme per il *last mile*, l'accessibilità e la prossimità sono i due fattori chiave. Tuttavia, a fronte dei maggiori costi di bonifica e trasformazione delle aree *brownfield* che spesso si trovano in ottime location, ancora oggi si continuano a sviluppare magazzini secondo una logica *greenfield*, nonostante sia sempre più difficile trovare aree edificabili e amministrazioni favorevoli all'insediamento della logistica. Indubbiamente la location favorevole di un sito *brownfield* determina un vantaggio economico (minori costi di trasporto) e competitivo (minori tempi di percorrenza, disponibilità del personale) rispetto a un sito *greenfield* realizzato in un'area remota e poco accessibile. Occorre pertanto, come sempre, valutare il costo complessivo di uno sviluppo immobiliare, senza farsi tentare dalla speculazione edilizia, ma analizzando a tutto tondo gli oneri e i costi logistici connessi con le attività che si andranno a realizzare.

Finito di stampare
nel mese di giugno 2025
da Teraprint.it