

8.

Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri

LE IMPRESE MULTINAZIONALI

E IL LORO CONTRIBUTO ALL'ECONOMIA NAZIONALE

Con cadenza annuale l'Istat pubblica un'indagine sulle imprese multinazionali in Italia. L'ultima edizione (di fine 2025),¹ censisce 18.825 imprese a controllo estero attive a fine 2023, le quali occupano oltre 1,8 milioni di dipendenti e fatturano circa 887 miliardi di euro. In virtù di tali dati, le imprese a controllo estero rappresentano solo lo 0,4% delle imprese residenti nel nostro Paese, ma il loro peso sale al 9,8% degli addetti e al 21% del fatturato delle imprese attive nei settori dell'industria e dei servizi. In termini di valore aggiunto, ovvero di contributo al PIL, il loro peso risulta pari al 17,5% del totale. L'apporto delle imprese a capitale estero cresce ulteriormente con riferimento al commercio estero: tali imprese sono infatti responsabili del 35,8% delle

¹ Istat, *Struttura e competitività delle imprese multinazionali – anno 2023*, Roma, 11 novembre 2025.

esportazioni nazionali e attivano il 49,7% delle importazioni. Esse inoltre pesano per il 38,3% della spesa totale in R&S di tutte le imprese italiane, con investimenti in R&S per addetto 5,7 volte superiori rispetto a quelle a controllo nazionale, dati che testimoniano con forza l'importanza del contributo delle imprese multinazionali al nostro sistema economico.

Sul fronte opposto, l'indagine censisce 25.273 imprese estere controllate da imprese italiane, le quali occupano oltre 1,7 milioni di addetti e il loro fatturato sfiora i 560 miliardi di euro. Le filiali estere delle imprese italiane rappresentano dunque lo 0,5% delle imprese residenti in Italia, ma il loro peso sale al 9,4% in termini di addetti e al 16,5% del fatturato delle imprese attive nell'industria e nei servizi, al netto degli acquisti in beni e servizi.

L'indagine Istat conferma dunque come le imprese a controllo estero presentino performance di gran lunga migliori rispetto a quelle delle imprese a capitale italiano con riferimento a tutti gli indicatori economici, anche in virtù delle maggiori dimensioni medie di impresa (97,5 addetti medi per impresa, contro una media di 3,6 addetti per impresa delle aziende domestiche). Per esempio, il valore aggiunto per addetto sfiora i 103mila euro per le imprese a controllo estero contro meno di 64mila euro per quelle domestiche; il costo del lavoro per dipendente si avvicina a 57mila euro per le imprese a controllo estero, contro poco più di 44mila per quelle 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 a quelle delle altre imprese a capitale nazionale con una struttura multinazionale.

I dati statistici confermano ovviamente quanto ampiamente documentato dalla letteratura economica con analisi econometriche e metodologicamente rigorose 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. Operando per lo più in mercati altamente competitivi, le IMN sono indotte a esplorare le frontiere tecnologiche e adottano più rapidamente delle altre imprese innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali; le competenze generate e acquisite dalle IMN finiscono poi per diffondersi nell'economia ospite attraverso *spillovers* diretti ed effetti di apprendimento sia all'interno dei settori di attività in cui le IMN operano sia negli altri settori, fornitori e clienti, con cui esse interagiscono. Tali meccanismi – *spillovers* diretti ed

effetti di apprendimento – 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 – e tra esse 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. A questo aspetto dedicheremo spazio nel corso del capitolo. Purtroppo, i dati Istat non sono disponibili (per difetto di rappresentatività statistica) in forma disaggregata 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 italiane in relazione a una variabile fondamentale, quale quella dei diversi ambiti territoriali coinvolti nei processi di internazionalizzazione. Inoltre, l'indagine Istat non censisce le *joint-venture* paritarie e minoritarie tra investitori italiani ed esteri, che rappresentano un aspetto comunque rilevante degli investimenti diretti esteri in entrata (esteri in Italia) e in uscita (italiani all'estero).

Queste notevoli lacune possono fortunatamente essere colmate grazie alla banca dati Reprint, frutto di un progetto di ricerca pluriennale, svolto presso l'Università di Brescia e il Politecnico di Milano, finalizzato al monitoraggio attraverso un accurato censimento di tutte le imprese italiane coinvolte nei processi di internazionalizzazione attiva e passiva tramite IDE. Va sottolineato come, grazie allo sforzo profuso dei ricercatori coinvolti, dopo alcuni anni siano nuovamente disponibili anche i dati relativi alle partecipazioni italiane all'estero oltre a quelli relativi alle partecipazioni estere in Italia. Il seguito di questo capitolo sarà dunque dedicato all'analisi delle caratteristiche strutturali ed evolutive non solo delle partecipazioni in entrata, come ormai tradizione all'interno del Rapporto *Milano Produttiva*, ma anche delle partecipazioni in uscita, con un focus sulle province di Milano, Monza Brianza e Lodi.²

² Dallo scorso anno la copertura della banca dati Reprint riguarda tutti i settori di attività economica, ivi inclusi i servizi immobiliari e finanziari (banche, assicurazioni, altri servizi finanziari), in precedenza esclusi dal perimetro di osservazione. A causa della complessità di rilevazione, l'ultimo aggiornamento della banca dati relativa alle partecipazioni in uscita riflette quelle attive all'inizio del 2024, a differenza della banca dati delle partecipazioni in entrata, per la quale sono già disponibili i dati riferiti all'inizio del 2025. È obiettivo del gruppo di ricerca colmare a breve quest'ultimo gap e rendere disponibili dal prossimo anno le due banche dati con il medesimo livello di aggiornamento.

STRUTTURA E TENDENZE DELLE PARTECIPAZIONI ESTERE IN LOMBARDIA E NELL'AREA DI MILANO, MONZA BRIANZA E LODI

Secondo il più recente aggiornamento della banca dati Reprint, all'inizio del 2025 erano attive in Lombardia 8.551 imprese partecipate da multinazionali estere, con oltre 865mila dipendenti e un fatturato aggregato superiore ai 465 miliardi di euro (tabella 1);³ le imprese a partecipazione estera con sede operativa principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi erano complessivamente 6.636, con oltre 719mila dipendenti e un fatturato aggregato di 408,2 miliardi di euro; tali dati corrispondono rispettivamente al 35,9%, al 38,5% e al 40,8% di tutte le imprese italiane a partecipazione estera. In particolare, in provincia di Milano hanno sede ben 6.043 imprese a partecipazione estera, con quasi 647mila dipendenti e un giro d'affari di 375,8 miliardi di euro; 536 le imprese a partecipazione estera in provincia di Monza Brianza, con 68mila dipendenti e un fatturato di 30,2 miliardi di euro; infine, 57 le imprese a partecipazione estera con sede principale in provincia di Lodi, con più di 4.400 dipendenti e un giro d'affari di 2,2 miliardi di euro.

Sempre all'inizio del 2025, le imprese a controllo estero in Lombardia erano 7.951, con 813.834 dipendenti e un fatturato aggregato di 430,3 miliardi di euro. La sola provincia di Milano ospita il 34% di tutte le imprese a controllo estero censite dalla banca dati e il peso della provincia sale al 36,7% e al 38,9% del totale nazionale in relazione rispettivamente al numero di dipendenti e al fatturato delle imprese a controllo estero.

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 5.100 imprese a partecipazione estera, oltre 2.700 delle quali localizzate in Lombardia (e quasi 2.500 nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi, per lo più concentrate nel capoluogo lombardo): tali imprese si concentrano in gran parte nelle attività terziarie (in particolare si tratta di holding di partecipazioni, società veicolo e altre società di servizi alle imprese) e nel settore energetico (progetti di campi fotovoltaici ed eolici). Molte di queste ultime imprese corrispondono a progetti di investimento destinati a non divenire mai operativi e vengono liquidate pochi anni dopo la loro costituzione; nel caso delle società veicolo e delle holding di partecipazioni, una volta esaurito il compito per cui sono state costituite, spesso vengono incorporate in altre imprese del gruppo di appartenenza. L'esclusione di tali società 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* i migranti residenti in Italia che hanno avviato attività economiche nel nostro Paese), né le imprese "esterovestite", ovvero formalmente controllate da holding localizzate in altri Paesi, ma controllate in realtà da persone fisiche italiane.

8. Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri

TABELLA 1 – Imprese a partecipazione estera per area geografica al 1° gennaio (anno 2025 – 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	5.704	34,0	623.092	36,7	350.771	38,9
Monza Brianza	502	3,0	52.513	3,1	25.664	2,8
Lodi	53	0,3	3.797	0,2	1.963	0,2
MiLoMb	6.259	37,3	679.402	40,0	378.398	41,9
Bergamo	384	2,3	54.864	3,2	16.622	1,8
Brescia	351	2,1	18.928	1,1	9.057	1,0
Como	232	1,4	10.392	0,6	4.060	0,4
Cremona	65	0,4	4.973	0,3	2.015	0,2
Lecco	95	0,6	6.547	0,4	2.557	0,3
Mantova	60	0,4	5.225	0,3	3.658	0,4
Pavia	78	0,5	4.326	0,3	2.401	0,3
Sondrio	16	0,1	1.303	0,1	449	0,0
Varese	411	2,5	27.874	1,6	11.045	1,2
Lombardia	7.951	47,4	813.834	47,9	430.262	47,7
Italia	16.758	100,0	1.699.949	100,0	902.504	100,0
Totale imprese a partecipazione estera⁴						
Milano	6.043	32,7	646.798	34,6	375.807	37,6
Monza Brianza	536	2,9	68.008	3,6	30.154	3,0
Lodi	57	0,3	4.417	0,2	2.205	0,2
MiLoMb	6.636	35,9	719.223	38,5	408.165	40,8
Bergamo	422	2,3	58.010	3,1	18.125	1,8
Brescia	391	2,1	20.422	1,1	9.746	1,0
Como	265	1,4	11.746	0,6	4.408	0,4
Cremona	76	0,4	5.819	0,3	2.394	0,2
Lecco	112	0,6	7.473	0,4	2.851	0,3
Mantova	70	0,4	5.879	0,3	4.050	0,4
Pavia	90	0,5	4.735	0,3	3.211	0,3
Sondrio	24	0,1	1.637	0,1	545	0,1
Varese	465	2,5	30.548	1,6	11.828	1,2
Lombardia	8.551	46,2	865.492	46,3	465.324	46,5
Italia	18.494	100,0	1.869.555	100,0	999.859	100,0

⁴ Incluse *joint-venture* paritarie e partecipazioni di minoranza.

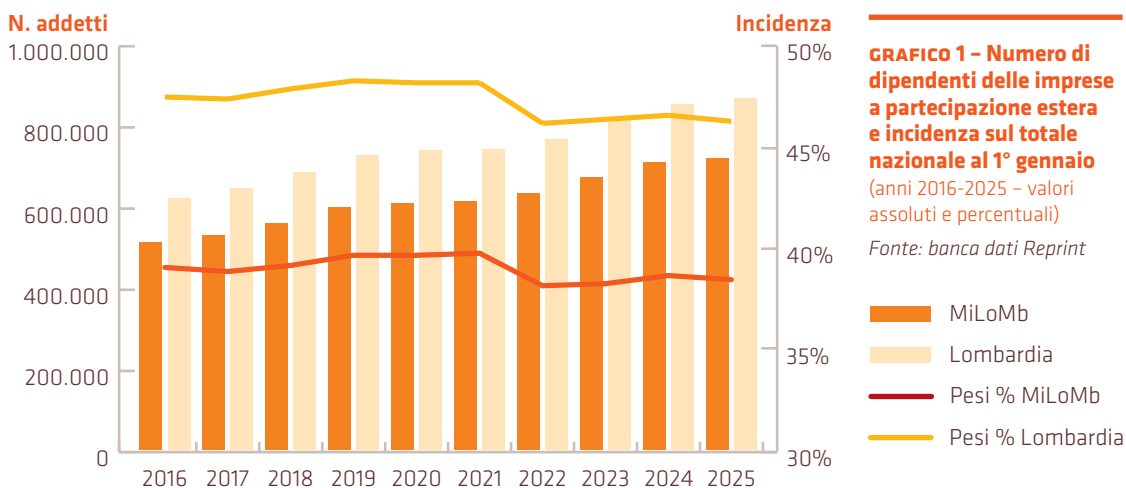
Come sempre, va ricordato che i dati sopra citati sovrastimano la reale consistenza delle attività a partecipazione estera localizzate in Lombardia (e in provincia di Milano in particolare), in quanto il numero di dipendenti e il fatturato sono disponibili solo a livello di impresa e non di unità locale. Conseguentemente, essi sono interamente attribuiti all'unità territoriale ove è localizzata la sede principale dell'impresa partecipata. Ciò comporta importanti distorsioni, dato che molte imprese dispongono di attività operative anche consistenti in province diverse da quella in cui è localizzata la loro sede principale. Ciò vale per le molte imprese che a Milano e in Lombardia hanno i loro *headquarters* e che coordinano altre unità locali situate in altre province e regioni; ovviamente vi sono anche molte imprese con sede in altre regioni che possiedono unità locali in Lombardia e in provincia di Milano, ma questo secondo caso è decisamente meno frequente del primo. Peraltro, va altresì rimarcato come l'attribuzione dei dati di impresa in funzione della localizzazione delle sedi principali delle imprese partecipate tenda a "premiare" i siti ove, nelle imprese plurilocalizzate, sono ospitate le attività di maggiore spessore strategico (*headquarters*, ricerca e sviluppo ecc.). Tenuto conto di ciò, le distorsioni indotte da tale fenomeno – pur non trascurabili – non stravolgono il quadro sopra tracciato, che rimarca la forte e persistente attrattività esercitata in ambito nazionale e non solo da Milano e dalla sua area metropolitana. La figura 1 illustra la dinamica del numero di imprese a partecipazione estera e dei loro dipendenti tra la metà dello scorso decennio e l'inizio del 2025. La tabella 2 riporta invece i dati per provincia relativi alla prima parte del decennio in corso, caratterizzato anzitutto dall'epidemia del Covid e successivamente dai conflitti in Ucraina e Medio Oriente.

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. La variabile riferita alla numerosità delle imprese partecipate può essere influenzata dalla dinamica delle imprese di piccole e piccolissime dimensioni che hanno un impatto complessivamente limitato sul sistema economico, mentre 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 del secolo scorso e nei primi anni del nuovo millennio, per poi rallentare fino alla metà degli anni Dieci, a causa della crisi finanziaria globale prima e di quella dei debiti sovrani poi. Dalla metà dello scorso decennio si è registrata un'evidente ripresa

8. Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri

nell'interesse delle imprese multinazionali verso l'Italia, di cui hanno beneficiato inevitabilmente anche 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 2025 il numero di imprese manifatturiere a partecipazione estera nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi è cresciuto di oltre il 30% e quello dei relativi dipendenti di oltre il 40%; dinamiche non trascurabili anche alla luce dell'elevato livello di partenza. In termini assoluti, il numero dei dipendenti delle imprese lombarde partecipate da investitori esteri è cresciuto nel periodo di oltre 245mila unità, di cui poco meno di 209mila ascrivibili alle imprese con sede nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi. Il peso delle tre province considerate per numero di dipendenti delle imprese a partecipazione estera si è così mantenuto poco al di sotto del 40% del totale nazionale e quello della regione nell'intorno del 47%.



Concentrando l'attenzione sull'ultimo quinquennio osservato (tra inizio 2020 e inizio 2025), emerge come il numero delle imprese lombarde a partecipazione estera sia cresciuto del 6,2% e quello dei dipendenti delle imprese partecipate del 17,4%, evidenziando tassi di crescita inferiori a quelli nazionali (+7,7% e +22,1% rispettivamente, grazie soprattutto alla maggiore dinamicità delle imprese del Triveneto e dell'Emilia-Romagna, ma anche di alcune aree del Centro-Sud, sia pure a partire da basi assai più modeste). Generalmente positivo l'andamento delle province lombarde, tra le quali solo Pavia (-43,3%), Cremona (-8%) e Varese (-2%) mostrano un decremento nell'occupazione delle imprese residenti a partecipazione estera; incrementi superiori alla media nazionale sono invece registrati da Lecco (+47,9%), Como (+26,6%) e Lodi (28,2%).

TABELLA 2 – Evoluzione della presenza delle multinazionali per area geografica al 1° gennaio

(variazioni percentuali 2025/2020)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese a controllo estero			Imprese a partecipazione estera		
	N. imprese	Dipendenti	Fatturato	N. imprese	Dipendenti	Fatturato
Milano	4,7	16,5	25,2	4,7	18,9	28,7
Monza Brianza	2,4	12,0	21,8	2,7	13,5	26,0
Lodi	17,8	17,0	49,3	16,3	28,2	51,9
Bergamo	20,8	29,3	46,8	15,9	23,3	39,8
Brescia	22,3	36,4	67,6	13,7	23,2	42,2
Como	5,9	30,1	26,9	2,7	26,6	26,8
Cremona	16,1	-3,7	13,8	13,4	-8,0	20,2
Lecco	9,2	53,9	93,6	5,7	47,9	82,0
Mantova	27,7	19,1	13,3	14,8	18,2	15,9
Pavia	8,3	6,0	33,7	5,9	-43,3	29,0
Sondrio	60,0	17,3	30,6	41,2	19,5	28,1
Varese	16,8	-0,8	4,6	13,4	-2,0	4,2
Lombardia	7,0	16,8	26,0	6,2	17,4	28,5
Italia	9,2	24,1	33,3	7,7	22,1	33,2

In qualità di capitale economica del Paese, a Milano e nella sua area metropolitana sono localizzati in larga prevalenza gli *headquarters* delle principali filiali di gruppi esteri presenti in Italia, nonché 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, oltre la metà di tutte le imprese italiane a partecipazione estera è localizzata nell'area metropolitana milanese; in generale, tale incidenza cresce ulteriormente se si guarda alla consistenza delle attività partecipate, in termini di numero di dipendenti coinvolti (tabelle 3 e 4).

Si mantiene peraltro solida e articolata sul territorio milanese e lombardo anche la presenza delle multinazionali estere manifatturiere. Nonostante il diffuso processo di progressiva terziarizzazione dell'economia metropolitana, la presenza estera nel comparto industriale si mantiene su livelli di assoluto rilievo: all'inizio del 2025, erano attive 819 imprese manifatturiere a partecipazione estera con sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi, per un'occupazione complessiva di circa 154.600 dipendenti (tabelle 3 e 4).

8. Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri

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

(anno 2025 – 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	17	3	2	44	18,3
Industria estrattiva	11	0	0	19	38,0
Industria manifatturiera	635	160	24	1.518	35,9
Industrie alimentari, bevande e tabacco	34	4	2	78	24,8
Industrie tessili	10	3	0	39	39,0
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	14	0	0	22	28,9
Fabbricazione di articoli in pelle	12	0	0	18	16,1
Industria del legno e sughero	1	1	0	3	13,0
Carta, editoria e stampa	21	6	0	47	34,6
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	5	0	2	9	32,1
Prodotti chimici	90	22	4	181	50,8
Prodotti farmaceutici	52	7	2	82	55,8
Prodotti in gomma e materie plastiche	34	6	6	113	38,8
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	19	6	2	54	30,9
Metallurgia e prodotti in metallo	49	16	3	191	37,2
Computer, prodotti elettronici e ottici	61	16	1	110	38,6
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	43	11	0	94	39,7
Macchinari e apparecchiature meccaniche	120	47	2	327	36,8
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	9	4	0	28	17,6
Altri mezzi di trasporto	4	1	0	22	28,9
Mobili	6	4	0	15	38,5
Altre industrie manifatturiere	51	6	0	85	31,3
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	333	4	7	412	31,5
Costruzioni	137	11	1	192	34,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	1.826	246	12	2.640	54,9
Trasporti e logistica	197	7	4	300	41,0
Servizi di alloggio e ristorazione	95	1	0	117	29,7
Servizi ICT e di comunicazione	620	32	2	713	53,7
Altri servizi alle imprese	1.403	59	3	1.660	55,8
Istruzione, sanità, altri servizi	174	10	1	246	34,6
Servizi finanziari e immobiliari	595	3	1	690	59,3
Totale	6.043	536	57	8.551	46,2

TABELLA 4 – Dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio
(anno 2025 – 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	215	4	70	941	19,6
Industria estrattiva	636	0	0	848	43,3
Industria manifatturiera	116.848	35.163	2.592	233.969	32,6
Industrie alimentari, bevande e tabacco	12.125	473	202	18.626	41,0
Industrie tessili	881	112	0	3.182	36,3
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	4.709	0	0	5.621	32,1
Fabbricazione di articoli in pelle	1.446	0	0	1.891	8,8
Industria del legno e sughero	95	304	0	418	20,9
Carta, editoria e stampa	3.248	1.236	0	6.205	23,3
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	989	0	192	1.312	22,8
Prodotti chimici	12.923	3.404	282	24.250	58,1
Prodotti farmaceutici	13.668	4.315	770	22.884	48,0
Prodotti in gomma e materie plastiche	5.245	391	688	13.257	31,7
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	2.093	405	152	7.356	28,3
Metallurgia e prodotti in metallo	14.113	1.595	193	29.630	42,4
Computer, prodotti elettronici e ottici	7.225	14.124	41	23.681	46,9
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	13.728	1.570	0	22.487	45,3
Macchinari e apparecchiature meccaniche	13.356	5.919	72	34.461	29,1
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	4.157	675	0	7.558	9,4
Altri mezzi di trasporto	119	50	0	1.259	6,3
Mobili	298	399	0	1.290	35,0
Altre industrie manifatturiere	6.430	191	0	8.601	20,8
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	5.457	183	22	6.128	31,1
Costruzioni	7.217	160	15	8.405	27,5
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	173.128	22.682	198	211.378	60,2
Trasporti e logistica	36.963	157	513	44.703	37,5
Servizi di alloggio e ristorazione	34.777	19	0	39.543	59,7
Servizi ICT e di comunicazione	128.569	5.126	82	137.048	66,7
Altri servizi alle imprese	99.165	3.230	906	132.638	61,3
Istruzione, sanità, altri servizi	15.019	1.275	19	20.583	39,1
Servizi finanziari e immobiliari	28.804	9	0	29.308	35,3
Totale	646.798	68.008	4.417	865.492	46,3

La presenza delle multinazionali estere manifatturiere nelle tre province considerate è particolarmente significativa nei settori a più elevata intensità tecnologica – come farmaceutica, chimica, elettronica e strumentazione, apparecchiature elettriche – nei quali l'area metropolitana milanese rappresenta da sola oltre un terzo del totale nazionale, con punte talvolta superiori al 50% (in particolare, nella filiera chimico-farmaceutica) e presenza diffusa 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 cresciuta peraltro significativamente in tutto il Paese. Monza Brianza presenta un profilo settoriale simile, sveltando in particolare nel settore dei prodotti elettronici e ottici, dove in termini di dipendenti guadagna la leadership nazionale – riuscendo quasi a doppiare la provincia di Milano – grazie soprattutto (ma non solo!) 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 nella farmaceutica, di cui si è detto in precedenza. Su livelli inevitabilmente più bassi Lodi, dove la presenza di multinazionali di un certo rilievo si concentra soprattutto nella filiera chimico-farmaceutica e nel settore a valle dei prodotti in gomma-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 comparto terziario spicca il peso aggregato delle tre province nei servizi immobiliari e finanziari (ovviamente concentrati su Milano) e nei 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 di dipendenti (ovvero, ospita imprese di dimensioni superiori alla 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, si osserva come nel comparto manifatturiero esse abbiano comunque registrato una crescita, sia pur assai più modesta della media generale e inferiore a quella registrata a livello nazionale; questo avviene nonostante il settore possa certamente definirsi “maturo” rispetto al fenomeno dell'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri e non stia attraversando una fase positiva. All'interno del comparto manifatturiero si rilevano peraltro andamenti assai differenziati tra i singoli settori; in generale, i tassi di crescita più elevati si registrano nei comparti meno “affollati” dalle imprese multinazionali, come prevedibile in una fase ormai matura dell'integrazione multinazionale dell'area metropolitana milanese.

Molto più dinamico rispetto al manifatturiero, l'andamento delle partecipazioni in altri segmenti, quali l'agricoltura (+29,4%, grazie soprattutto alle iniziative legate alla produzione di biometano di fonte animale), l'energia (+15,4%), i servizi ICT e di comunicazione (+14,1%) e i servizi logistici e di trasporto (+12,4%). In controtendenza invece l'industria estrattiva, dove le partecipazioni – in particolare in Lombardia – sono legate prevalentemente all'attività di estrazione di materiali inerti.

Merita un commento il fatto che, in generale, il numero dei dipendenti delle imprese partecipate cresca più del numero di imprese. Questo potrebbe far pensare che gli investimenti più recenti siano di dimensioni medie maggiori di quelli precedenti, oppure che le imprese a partecipazione estera tendano ad aumentare la propria occupazione. In realtà, il fenomeno è sostanzialmente determinato dai processi di fusione e incorporazione infra-gruppo tra imprese appartenenti al medesimo gruppo multinazionale, nell'ambito di più generali processi di razionalizzazione nella struttura di gruppo da parte dell'IMN investitrice. Tale processo non riguarda solo l'industria manifatturiera (dove il numero dei dipendenti cresce nell'ultimo quinquennio del 7,7% nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi, a fronte di una crescita del 2,8% del numero di imprese partecipate): per il quinquennio considerato, negli altri settori di attività, trova conferma la significativa crescita delle attività agricole (+325% per le province di Milano, Monza Brianza e Lodi in termini di dipendenti) e di alcuni comparti terziari (+65,6% i trasporti e la logistica; +50% i servizi ICT e di comunicazione; +41,5% gli altri servizi alle imprese).

8. Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri

TABELLA 5 – Evoluzione della presenza delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio (anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Variazioni % 2025/2020		
	MiLoMb	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	29,4	51,7	26,3
Industria estrattiva	-15,4	-5,0	2,0
Industria manifatturiera	2,8	-1,9	9,2
Industrie alimentari, bevande e tabacco	-9,1	-2,5	13,7
Industrie tessili	-13,3	-7,1	5,3
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	0,0	4,8	-6,2
Fabbricazione di articoli in pelle	20,0	20,0	16,7
Industria del legno e sughero	-	200,0	91,7
Carta, editoria e stampa	0,0	4,4	20,4
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	0,0	0,0	3,7
Prodotti chimici	7,4	9,7	7,6
Prodotti farmaceutici	-3,2	-2,4	3,5
Prodotti in gomma e materie plastiche	7,0	14,1	10,2
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	28,6	25,6	13,6
Metallurgia e prodotti in metallo	-5,6	0,5	12,0
Computer, prodotti elettronici e ottici	2,6	0,0	4,0
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	-3,6	2,2	5,8
Macchinari e apparecchiature meccaniche	3,7	0,3	7,0
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	8,3	-6,7	4,6
Altri mezzi di trasporto	150,0	22,2	18,8
Mobili	25,0	15,4	5,4
Altre industrie manifatturiere	1,8	9,0	12,9
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	15,4	21,2	-1,5
Costruzioni	8,8	2,7	7,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	2,2	4,2	7,8
Trasporti e logistica	12,4	10,3	8,4
Servizi di alloggio e ristorazione	-1,0	0,0	3,4
Servizi ICT e di comunicazione	14,1	14,4	13,1
Altri servizi alle imprese	8,6	9,6	6,6
Istruzione, sanità, altri servizi	-31,5	-24,1	0,3
Servizi finanziari e immobiliari	6,2	9,4	14,1
Totale	4,7	6,2	7,7

TABELLA 6 – Evoluzione dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per settore al 1° gennaio (anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Settori	Variazioni % 2025/2020		
	MiLoMb	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	325,0	37,2	22,7
Industria estrattiva	-2,6	-2,9	-4,6
Industria manifatturiera	7,7	3,6	17,4
Industrie alimentari, bevande e tabacco	-0,6	7,0	15,6
Industrie tessili	-16,6	-1,7	12,9
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	79,7	54,0	14,3
Fabbricazione di articoli in pelle	7,9	4,3	63,2
Industria del legno e sughero	-	2.686,7	138,4
Carta, editoria e stampa	38,2	42,1	30,9
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	-8,9	-7,2	1,6
Prodotti chimici	-0,9	4,2	7,4
Prodotti farmaceutici	18,6	10,6	20,9
Prodotti in gomma e materie plastiche	4,9	8,9	8,2
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	3,6	4,3	3,0
Metallurgia e prodotti in metallo	2,6	9,8	9,0
Computer, prodotti elettronici e ottici	9,5	8,7	10,0
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	-10,3	-7,2	8,4
Macchinari e apparecchiature meccaniche	6,6	3,9	11,3
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	-23,9	-20,2	55,1
Altri mezzi di trasporto	125,3	21,1	10,6
Mobili	18,1	9,3	13,1
Altre industrie manifatturiere	160,8	86,2	27,6
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	57,9	48,8	26,1
Costruzioni	-9,9	-2,3	42,9
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	4,6	5,3	10,4
Trasporti e logistica	65,6	48,4	59,7
Servizi di alloggio e ristorazione	-0,5	2,5	17,3
Servizi ICT e di comunicazione	50,0	50,9	18,7
Altri servizi alle imprese	41,5	40,7	46,5
Istruzione, sanità, altri servizi	10,5	-4,1	25,8
Servizi finanziari e immobiliari	-1,5	-1,3	29,3
Totale	18,4	17,4	22,1

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: lo dimostrano le incidenze sul totale nazionale, per lo più vicine alla media complessiva.

La differenza più significativa riguarda il minor peso delle partecipazioni provenienti dai Paesi dell'Europa Centro-Orientale (ivi inclusi i nuovi entrati nell'UE), del Medio Oriente e dell'Asia Centrale; relativamente inferiori alla media anche gli investimenti della vicina Austria, che prediligono le confinanti regioni del Nord-Est. Viceversa, preferiscono Milano e la Lombardia rispetto alle altre regioni italiane gli investitori della confinante Svizzera e quelli di alcuni tra i Paesi più lontani, quali Australia, Hong Kong, Thailandia, Argentina e Sud Africa.

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 supera il 93% 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 75 diversi Paesi dei cinque continenti. Tra i singoli Paesi che investono nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi, gli Stati Uniti hanno riconquistato la loro leadership negli ultimi anni: a inizio 2025 nelle tre province si contavano ben 1.258 imprese a partecipazione statunitense (di cui 1.139 nella sola provincia di Milano), con oltre 171mila dipendenti (tabelle 7 e 8). Seconda nella graduatoria per numero di dipendenti delle imprese partecipate è la Francia (oltre 160mila dipendenti nelle 1.015 imprese partecipate nelle tre province), seguita da Germania (81.300 dipendenti in 798 imprese partecipate), Regno Unito (oltre 77.600 dipendenti in 739 imprese) e Svizzera (45.600 dipendenti in 472 imprese partecipate). La graduatoria dei primi dieci Paesi investitori per numero di dipendenti delle imprese partecipate è completata da Giappone, Svezia, Paesi Bassi, Spagna e Lussemburgo; undicesima è la Cina, seguita da Hong Kong (considerate insieme, Cina e Hong Kong occuperebbero la settima posizione, subito dopo il Giappone). Sono complessivamente 24 i Paesi investitori con almeno 2mila dipendenti nelle imprese partecipate dalle loro multinazionali che hanno sede principale nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi.

TABELLA 7 – Imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio (anno 2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Unione Europea	2.729	256	26	4.044	42,6
<i>Austria</i>	59	12	0	115	21,8
<i>Belgio</i>	105	9	0	152	33,9
<i>Danimarca</i>	110	7	3	143	46,0
<i>Finlandia</i>	34	3	1	46	41,4
<i>Francia</i>	944	67	4	1.261	45,4
<i>Germania</i>	702	87	9	1.111	44,5
<i>Grecia</i>	17	1	0	20	37,0
<i>Irlanda</i>	62	5	0	79	58,5
<i>Lussemburgo</i>	73	2	1	108	34,4
<i>Paesi Bassi</i>	145	17	0	237	48,2
<i>Spagna</i>	182	10	3	285	38,1
<i>Svezia</i>	156	19	5	235	46,2
Altri Paesi Europa Occidentale	1.165	76	11	1.627	51,2
<i>Regno Unito</i>	695	38	6	868	48,5
<i>Svizzera</i>	434	33	5	707	57,4
Altri Paesi europei	67	5	1	90	43,9
Africa	15	4	1	35	43,8
<i>Sud Africa</i>	5	4	1	14	56,0
America Settentrionale	1.218	116	11	1.600	49,9
<i>Canada</i>	78	8	0	105	40,2
<i>Stati Uniti d'America</i>	1.139	108	11	1.494	50,7
America Centrale e Meridionale	31	3	0	54	40,3
<i>Argentina</i>	12	1	0	22	45,8
Medio Oriente	105	6	1	143	40,7
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	44	2	1	59	45,7
Asia Centrale e Meridionale	35	4	2	51	37,8
<i>India</i>	32	4	2	48	37,8
Asia Orientale	629	66	4	844	52,8
<i>Cina</i>	147	22	2	212	46,7
<i>Giappone</i>	248	25	2	328	56,2
<i>Hong Kong</i>	105	12	0	137	53,3
Oceania	49	0	0	63	54,8
Totale	6.043	536	57	8.551	46,2

8. Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri

TABELLA 8 – Dipendenti delle imprese a partecipazione estera per area geografica e per origine geografica dell'investitore estero al 1° gennaio (anno 2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Unione Europea	304.253	40.412	1.427	425.768	44,3
<i>Austria</i>	2.070	649	0	4.326	13,6
<i>Belgio</i>	7.361	293	0	10.673	38,6
<i>Danimarca</i>	6.212	126	0	6.946	43,8
<i>Finlandia</i>	3.262	158	15	3.833	43,7
<i>Francia</i>	134.514	25.323	221	176.486	43,7
<i>Germania</i>	70.376	10.515	410	123.914	50,4
<i>Grecia</i>	2.421	5	0	2.587	78,2
<i>Irlanda</i>	4.816	253	0	5.545	44,8
<i>Lussemburgo</i>	13.650	2	173	14.680	56,2
<i>Paesi Bassi</i>	19.235	1.052	0	23.659	31,6
<i>Spagna</i>	17.852	583	389	23.561	52,4
<i>Svezia</i>	19.529	1.377	219	24.423	47,4
Altri Paesi Europa Occidentale	117.164	7.940	1.099	144.425	51,8
<i>Regno Unito</i>	74.741	2.496	422	87.188	51,6
<i>Svizzera</i>	39.967	4.971	677	53.992	52,9
Altri Paesi europei	5.621	41	0	5.925	55,8
Africa	3.396	532	0	4.512	55,5
<i>Sud Africa</i>	2.888	532	0	3.763	86,9
America Settentrionale	157.903	15.660	1.563	205.448	48,4
<i>Canada</i>	2.658	721	0	4.407	30,2
<i>Stati Uniti d'America</i>	155.245	14.939	1.563	201.041	49,2
America Centrale e Meridionale	3.948	37	0	9.008	68,2
<i>Argentina</i>	3.174	8	0	7.347	79,4
Medio Oriente	2.698	90	0	6.398	23,5
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	715	47	0	3.179	34,4
Asia Centrale e Meridionale	1.999	178	133	2.763	28,0
<i>India</i>	1.995	178	133	2.759	28,6
Asia Orientale	47.171	3.118	195	58.080	44,1
<i>Cina</i>	9.742	1.479	132	13.314	42,3
<i>Giappone</i>	21.094	1.027	63	25.665	40,0
<i>Hong Kong</i>	9.728	91	0	10.555	70,8
Oceania	2.645	0	0	3.165	57,8
Totale	646.798	68.008	4.417	865.492	46,3

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 2025/2020)

Fonte: banca dati Reprint

Aree geografiche	Imprese			Dipendenti		
	MiLoMb	Lombardia	Italia	MiLoMb	Lombardia	Italia
Unione Europea	6,4	9,4	10,5	13,6	15,3	23,7
<i>Austria</i>	4,4	3,6	0,6	37,1	45,7	35,4
<i>Belgio</i>	4,6	7,0	22,7	16,0	22,9	53,9
<i>Danimarca</i>	39,5	45,9	51,7	27,2	32,5	40,5
<i>Finlandia</i>	35,7	31,4	27,6	3,2	2,2	9,8
<i>Francia</i>	9,4	16,3	24,8	7,8	9,0	13,3
<i>Germania</i>	-0,4	-0,4	-5,7	9,7	12,6	16,7
<i>Grecia</i>	12,5	11,1	14,9	12,1	19,2	22,4
<i>Irlanda</i>	179,2	146,9	68,8	332,1	218,1	127,7
<i>Lussemburgo</i>	-10,6	-10,7	1,9	-1,9	-4,9	11,0
<i>Paesi Bassi</i>	-8,5	-5,6	-3,7	57,1	46,3	136,1
<i>Spagna</i>	-21,7	-13,1	-7,3	27,9	35,6	50,1
<i>Svezia</i>	29,5	34,3	43,8	12,9	16,7	10,2
Altri Paesi Europa Occidentale	-2,1	-1,0	3,5	43,5	39,1	35,4
<i>Regno Unito</i>	-8,0	-5,8	2,6	59,7	55,9	38,0
<i>Svizzera</i>	6,3	4,1	4,0	24,0	19,7	31,4
Altri Paesi europei	43,1	40,6	14,5	840,5	569,5	46,5
Africa	-20,0	-7,9	-38,0	-5,6	-4,5	-1,8
<i>Sud Africa</i>	-37,5	-22,2	-28,6	-11,5	-9,2	-14,4
America Settentrionale	3,9	4,6	8,7	11,2	9,1	14,4
<i>Canada</i>	43,3	43,8	70,6	71,0	81,5	28,7
<i>Stati Uniti d'America</i>	2,0	2,6	5,3	10,5	8,1	14,0
America Centrale e Meridionale	21,4	17,4	18,6	40,8	18,1	16,7
<i>Argentina</i>	-13,3	4,8	9,1	24,3	8,6	10,4
Medio Oriente	28,7	34,9	27,6	-18,8	-10,0	39,6
<i>Emirati Arabi Uniti</i>	56,7	68,6	63,3	-1,8	-9,8	70,4
Asia Centrale e Meridionale	5,1	-7,3	6,3	27,6	-10,8	-2,3
<i>India</i>	2,7	-9,4	5,0	27,4	-10,9	-3,7
Asia Orientale	6,4	3,9	-1,5	15,3	12,4	10,4
<i>Cina</i>	-3,4	-7,4	-13,5	11,7	9,7	-0,3
<i>Giappone</i>	0,0	0,9	-2,3	25,2	20,1	12,9
<i>Hong Kong</i>	5,4	3,8	4,0	-4,2	-6,3	4,3
Oceania	-3,9	6,8	6,5	302,6	275,0	105,6
Totale	4,7	6,2	7,7	18,4	17,4	22,1

Guardando infine alle variazioni intervenute nel quinquennio più recente (tabella 9) spicca, con riferimento ai principali Paesi investitori e al numero di dipendenti delle imprese partecipate, la dinamica sostenuta degli investimenti provenienti dagli Stati Uniti e dal Regno Unito, in entrambi i casi determinata soprattutto dai forti investimenti effettuati negli anni più 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 – tra quelli provenienti da Economie Avanzate di dimensione intermedia – Danimarca, Finlandia, Irlanda e Austria.

LA PRESENZA ALL'ESTERO DELLE IMPRESE DELLE PROVINCE DI MILANO, MONZA BRIANZA E LODI

Come anticipato all'inizio di questo capitolo, la banca dati Reprint comprende nuovamente i dati riferiti all'attività multinazionale delle imprese italiane. È dunque possibile analizzare non solo le partecipazioni in entrata, ma anche quelle in uscita, sebbene – per queste ultime – l'ultimo aggiornamento disponibile si riferisca alla situazione di inizio 2024 (anziché di inizio 2025, come nel caso delle partecipazioni in entrata).

All'inizio del 2024, risultavano attive 13.131 imprese estere partecipate da investitori lombardi; tali imprese occupavano circa 807mila dipendenti e il loro giro d'affari (riferito al 2023) si è attestato a circa 258 miliardi di euro. L'incidenza della regione sul totale nazionale risultava pari al 35,9% del totale in relazione alla numerosità delle imprese partecipate e dei loro dipendenti e al 31% in termini di fatturato.

Le imprese estere controllate da investitori lombardi erano invece poco meno di 11mila, con oltre 680mila dipendenti e un giro d'affari di 204,3 miliardi di euro. Completavano il quadro oltre 2.200 imprese partecipate da investitori lombardi con quote inferiori o pari al 50% del capitale, per un'occupazione di oltre 126mila dipendenti e un giro d'affari di circa 52 miliardi di euro (tabella 10). Le incidenze sul totale delle imprese estere a controllo italiano risultano sostanzialmente allineate a quelle complessive (rispettivamente 35,6%, 35,7% e 29,7% in termini di numero di imprese, di dipendenti e di fatturato).

TABELLA 10 – Imprese estere a partecipazione italiana per area geografica dell'investitore 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 estere controllate						
Milano	6.377	20,7	487.368	25,6	137.900	20,0
Monza Brianza	731	2,4	31.350	1,6	7.592	1,1
Lodi	96	0,3	3.965	0,2	624	0,1
MiLoMb	7.204	23,4	522.683	27,4	146.116	21,2
Bergamo	994	3,2	50.662	2,7	11.833	1,7
Brescia	1.022	3,3	33.969	1,8	28.305	4,1
Como	333	1,1	16.234	0,9	3.645	0,5
Cremona	126	0,4	2.592	0,1	583	0,1
Lecco	261	0,8	9.787	0,5	2.622	0,4
Mantova	246	0,8	15.277	0,8	4.624	0,7
Pavia	145	0,5	3.634	0,2	875	0,1
Sondrio	40	0,1	679	0,0	192	0,0
Varese	611	2,0	25.099	1,3	5.510	0,8
Lombardia	10.982	35,6	680.616	35,7	204.305	29,7
Italia	30.827	100,0	1.905.042	100,0	688.442	100,0
Totale imprese estere partecipate⁵						
Milano	7.622	20,8	546.003	24,3	160.664	19,3
Monza Brianza	874	2,4	66.477	3,0	32.488	3,9
Lodi	111	0,3	4.340	0,2	685	0,1
MiLoMb	8.607	23,5	616.820	27,4	193.837	23,3
Bergamo	1.188	3,2	54.032	2,4	12.544	1,5
Brescia	1.236	3,4	43.092	1,9	29.694	3,6
Como	386	1,1	22.491	1,0	4.573	0,6
Cremona	153	0,4	4.439	0,2	937	0,1
Lecco	308	0,8	10.330	0,5	2.885	0,3
Mantova	286	0,8	16.973	0,8	4.937	0,6
Pavia	187	0,5	4.393	0,2	1.081	0,1
Sondrio	57	0,2	745	0,0	221	0,0
Varese	723	2,0	33.587	1,5	7.211	0,9
Lombardia	13.131	35,9	806.902	35,9	257.921	31,0
Italia	36.614	100,0	2.248.902	100,0	831.032	100,0

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

8. Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri

TABELLA 11 – Imprese estere a partecipazione italiana per area geografica dell'investitore e per settore al 1° gennaio (anno 2024 – valori assoluti e percentuali)

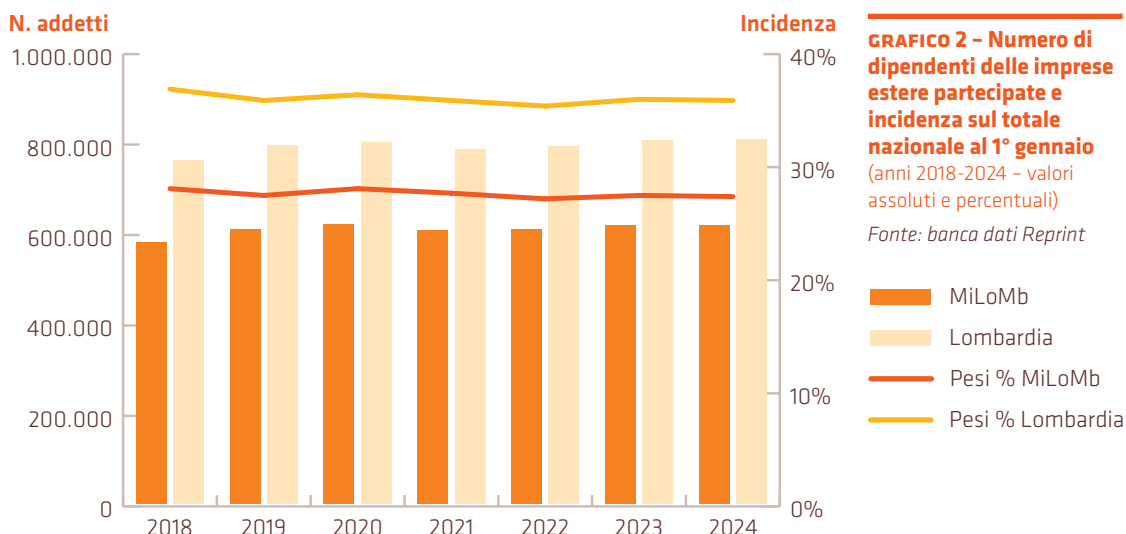
Fonte: banca dati Reprint

Settori	Valori assoluti			Lombardia	
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Valori assoluti	Pesi % su Italia
Agricoltura, silvicoltura e pesca	28	0	1	59	20,6
Industria estrattiva	25	3	0	46	12,9
Industria manifatturiera	1.059	211	35	2.690	38,4
Industrie alimentari, bevande e tabacco	64	6	4	129	27,6
Industrie tessili	9	3	0	88	39,5
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	20	0	0	67	35,8
Fabbricazione di articoli in pelle	18	2	0	30	20,5
Industria del legno e sughero	8	1	0	31	25,6
Carta, editoria e stampa	35	0	1	71	40,6
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	11	0	0	11	39,3
Prodotti chimici	127	44	5	304	59,7
Prodotti farmaceutici	56	3	0	63	44,4
Prodotti in gomma e materie plastiche	101	31	10	316	51,8
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	22	2	0	52	20,2
Metallurgia e prodotti in metallo	102	42	1	411	41,1
Computer, prodotti elettronici e ottici	49	26	1	148	35,4
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	132	15	3	235	46,8
Macchinari e apparecchiature meccaniche	173	17	1	410	35,2
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	71	6	6	166	39,2
Altri mezzi di trasporto	8	1	0	20	17,1
Mobili	8	3	0	21	21,9
Altre industrie manifatturiere	45	9	3	117	27,7
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	410	7	3	483	21,4
Costruzioni	419	9	1	590	34,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	2.073	419	21	4.472	36,5
Trasporti e logistica	187	18	8	345	22,1
Servizi di alloggio e ristorazione	84	0	0	110	19,2
Servizi ICT e di comunicazione	549	25	32	694	36,8
Altri servizi alle imprese	1.643	118	5	2.208	39,8
Istruzione, sanità, altri servizi	164	36	2	235	44,4
Servizi finanziari e immobiliari	981	28	3	1.199	45,4
Totale	7.622	874	111	13.131	35,9

TABELLA 12 – Dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana per area geografica dell'investitore 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	2.690	0	1	3.151	43,8
Industria estrattiva	15.001	10	0	15.113	32,9
Industria manifatturiera	172.720	40.890	2.649	346.835	34,3
Industrie alimentari, bevande e tabacco	12.274	325	60	25.663	38,6
Industrie tessili	592	30	0	8.024	32,8
Abbigliamento; articoli in pelle e pelliccia	3.142	0	0	7.715	9,1
Fabbricazione di articoli in pelle	2.411	62	0	4.643	16,2
Industria del legno e sughero	486	98	0	1.512	20,7
Carta, editoria e stampa	2.195	0	5	5.067	31,2
Coke e prodotti della raffinazione del petrolio	1.562	0	0	1.562	15,5
Prodotti chimici	11.772	3.197	321	21.477	61,7
Prodotti farmaceutici	7.623	426	0	8.134	43,8
Prodotti in gomma e materie plastiche	27.134	4.327	858	46.996	61,5
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	9.446	7	0	11.784	33,6
Metallurgia e prodotti in metallo	11.113	2.966	2	35.767	45,0
Computer, prodotti elettronici e ottici	2.545	23.475	2	31.153	45,9
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	33.774	3.706	107	47.186	55,8
Macchinari e apparecchiature meccaniche	10.362	450	5	29.922	27,6
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	15.444	553	759	33.968	19,3
Altri mezzi di trasporto	878	1	0	1.391	5,3
Mobili	308	352	0	921	14,7
Altre industrie manifatturiere	19.659	915	530	23.950	40,5
Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti	9.008	22	0	9.494	11,8
Costruzioni	15.861	120	3	18.104	42,4
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	80.996	12.926	249	136.407	32,7
Trasporti e logistica	7.706	954	145	13.390	14,2
Servizi di alloggio e ristorazione	3.532	0	0	3.700	16,3
Servizi ICT e di comunicazione	31.129	617	1.056	34.418	31,0
Altri servizi alle imprese	128.539	8.078	186	143.647	59,8
Istruzione, sanità, altri servizi	5.101	2.769	35	8.182	45,5
Servizi finanziari e immobiliari	73.720	91	16	74.461	47,2
Totale	546.003	66.477	4.340	806.902	35,9



Restringendo l'attenzione alle province di Milano, Monza Brianza e Lodi, si osserva come le imprese estere partecipate da investitori residenti siano oltre 8.600, con poco meno di 617mila dipendenti e un giro d'affari leggermente inferiore a 194 miliardi di euro. Le imprese estere controllate da investitori con origine nelle tre province considerate sono circa 7.200, con poco meno di 552.700 dipendenti e un fatturato aggregato pari a 146,1 miliardi di euro; a esse si affiancano oltre 1.400 tra *joint-venture* e partecipazioni di minoranza, con più di 94mila dipendenti e un giro d'affari di 47,7 miliardi di euro.

Dal punto di vista settoriale (tabelle 11 e 12), oltre 2.500 tra le imprese partecipate all'estero dagli investitori delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi (poco meno del 30% del totale) svolge attività commerciali, all'ingrosso o al dettaglio; seguono gli altri servizi alle imprese, che includono quelli di consulenza, i servizi tecnici e ingegneristici e altre attività di supporto alle imprese (1.766 imprese, pari a oltre il 20% del totale) e le attività manifatturiere (1.305 imprese partecipate, ovvero poco più del 15% del totale). Queste ultime rappresentano tuttavia, ancora oggi, la parte più rilevante in termini di numero di dipendenti (oltre 216mila, ovvero il 35,1% del totale, contro i 136.800 del comparto finanziario e immobiliare e gli oltre 94mila operanti nel settore del commercio all'ingrosso). Relativamente modesta, seppure con tassi elevati di crescita negli anni più recenti, rimane invece la propensione multinazionale dei servizi di alloggio e ristorazione delle imprese del territorio e, più in generale, di tutte le imprese italiane (si osservi come in questi settori il peso di Milano e della Lombardia sia assolutamente preponderante in ambito nazionale). Una delle rare eccezioni era costituita dal gruppo Autogrill, che aveva raggiunto una leadership mondiale nei servizi di ristorazione collegati alle infrastrutture di trasporto (aeroporti, autostrade, stazioni ferroviarie); peraltro,

nel corso del 2023 la holding Edizione della famiglia Benetton ha ceduto il controllo del gruppo basato ad Assago (MI) al colosso svizzero del duty-free Dufry. Dall'unione tra Dufry e Autogrill è nato il gruppo Avolta, basato in Svizzera, di cui la famiglia Benetton rappresenta il maggiore azionista.

Riguardo alla distribuzione geografica delle partecipate estere (tabelle 13 e 14), dal confronto tra le province di Milano, Monza Brianza e Lodi da un lato e il totale nazionale dall'altro, si evidenzia una maggiore incidenza dei Paesi dell'Europa Occidentale (Francia e Svizzera in particolare) per i tre territori, mentre è più bassa quella delle partecipazioni di Europa Orientale, Nord Africa e Americhe. Questo riscontro suggerisce come nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese del territorio prevalga la volontà di accedere a nuovi mercati e/o a nuove conoscenze o competenze tecniche specializzate, rispetto a strategie volte prioritariamente alla riduzione dei costi di produzione e, nello specifico, del costo del lavoro. Tuttavia va sottolineata la ridotta propensione a investire nell'America Settentrionale, che ospita meno del 5% dei dipendenti delle partecipate estere; indipendentemente dalle misure restrittive al commercio internazionale – spesso estemporanee e ondivaghe – imposte dall'attuale amministrazione statunitense, è evidente come la conquista duratura di quote di mercato in quest'area così estesa ed estremamente importante richieda una presenza stabile e consistente in loco, che evidentemente non tutte le imprese del nostro territorio sono state sinora in grado di conquistare.

TABELLA 13 – Imprese estere a partecipazione italiana per destinazione geografica dell'investimento 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	3.570	386	60	5.906	38,4
Europa Centrale e Orientale	310	47	3	646	31,6
Altri Paesi europei	928	101	12	1.516	41,1
Africa Settentrionale	117	13	1	239	28,5
Altri Paesi africani	135	14	0	208	26,1
America Settentrionale	915	105	10	1.620	31,4
America Centrale e Meridionale	546	50	13	990	30,2
Asia Occidentale	165	16	0	250	35,6
Asia Centrale e Meridionale	149	21	4	310	36,9
Asia Orientale	567	115	8	1.171	36,1
Oceania	220	6	0	275	43,5
Totale	7.622	874	111	13.131	35,9

TABELLA 14 – Dipendenti delle imprese estere a partecipazione italiana per destinazione geografica dell’investimento 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	253.118	23.561	2.836	363.388	40,1
Europa Centrale e Orientale	37.516	1.914	69	57.875	36,0
Altri Paesi europei	45.759	2.397	242	57.909	46,2
Africa Settentrionale	10.466	4.846	192	20.042	35,6
Altri Paesi africani	7.599	219	0	8.762	25,8
America Settentrionale	28.235	1.387	73	43.853	20,4
America Centrale e Meridionale	57.040	3.019	654	86.232	28,2
Asia Occidentale	11.691	392	0	12.854	55,5
Asia Centrale e Meridionale	34.110	3.411	232	46.801	36,3
Asia Orientale	49.274	25.177	42	96.983	39,5
Oceania	11.195	154	0	12.203	24,9
Totale	546.003	66.477	4.340	806.902	35,9

TRANSIZIONE ENERGETICA E SOSTENIBILITÀ:
DUE TEMI SENSIBILI PER LE IMN

Nel contributo sull’attività delle imprese multinazionali dell’edizione 2025 di *Milano Produttiva* erano stati analizzati diversi progetti di investimento estero con uno specifico focus sulle tematiche della sostenibilità, della transizione energetica e dell’innovazione, arrivando alla chiara evidenza che tali tematiche siano sempre più rilevanti nell’ambito delle attività di investimento internazionale, alla luce delle grandi opportunità di sviluppo che questi ambiti mostrano di avere. L’interesse verso le tematiche ESG è ormai assai diffuso e le imprese multinazionali sono spesso in prima linea, anche in virtù delle maggiori possibilità di mobilitare risorse finanziarie, tecnologiche e umane rispetto alle imprese locali, per lo più di dimensioni inferiori. Tale interesse non si esaurisce in specifiche iniziative di investimento, ma spesso diventa il focus di strategie di più ampio respiro che permeano l’intera attività delle imprese. Per questo motivo, nelle prossime pagine andremo a segnalare le iniziative di maggior rilievo di alcune tra le IMN presenti nell’area metropolitana allargata di Milano che si sono dimostrate particolarmente attive in questo ambito.

Tra i settori che vedono le IMN particolarmente attive nell'ambito delle strategie ESG, spinte anche dalle nuove direttive europee sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD), vi è la filiera chimico-farmaceutica. La Lombardia, come è noto, costituisce il primo hub italiano in questa filiera, con numerose multinazionali estere presenti in regione – e in particolare nell'area metropolitana milanese – che integrano la sostenibilità sia nella riduzione dell'impatto ambientale dei siti produttivi sia nell'accesso equo alle cure. Di seguito sono citati alcuni esempi rilevanti.

Sanofi, multinazionale francese con sede centrale a Milano, ha assunto un forte impegno nella decarbonizzazione del proprio sito produttivo di Origgio, che si combina a importanti iniziative sul piano sociale; tra queste, spiccano i programmi di welfare aziendale, parità di genere e inclusione, oltre a donazioni e programmi di screening gratuiti per le comunità locali. Sanofi promuove inoltre il contest nazionale *Make to Care*, fortemente radicato sull'ecosistema dell'innovazione milanese: il progetto supporta e premia le start up e i maker che sviluppano soluzioni tecnologiche, manifattura digitale e dispositivi innovativi per migliorare la quotidianità delle persone con disabilità o gravi patologie.

Un'altra importante IMN farmaceutica con sede a Milano e sito produttivo a Origgio è la svizzera Novartis, che ha focalizzato la propria strategia ESG sull'economia circolare e sulla gestione idrica efficiente negli stabilimenti; ha inoltre promosso progetti locali di *open innovation* in ambito salute per migliorare l'accesso alle terapie e collabora con le università lombarde per la ricerca medica. È stata pioniera in Lombardia con BioUpper, la prima piattaforma italiana di accelerazione nelle Scienze della Vita, nata in collaborazione con Fondazione Cariplo e Cariplo Factory a Milano. Il programma finanzia, accelera e accompagna sul mercato le start up attive nella medicina digitale, nelle biotecnologie e nei dispositivi medici. Un esempio concreto sul territorio è la partnership con la start up Softcare Studios per l'utilizzo della realtà virtuale volta a ridurre lo stress dei pazienti durante le terapie in ospedale.

La tedesca BASF, con sede principale a Cesano Maderno (MB), è leader nella chimica sostenibile e organizza sfide tecnologiche verticali (*hackathon* e *call*) rivolte a start up in ambito chimico e dei materiali, per co-sviluppare soluzioni di *ecodesign* e riciclo della plastica, inserendo i progetti pilota direttamente nella propria catena di fornitura lombarda. A Cesano Maderno, BASF sviluppa inoltre soluzioni per l'efficienza energetica nell'edilizia e materiali riciclati per l'industria automobilistica locale, oltre ad avviare programmi avanzati per la sicurezza sul lavoro e la riduzione delle emissioni industriali nel territorio. Anche le imprese multinazionali a base italiana sono ovviamente parte attiva in questo processo. Un esempio interessante è quello di Mapei, realtà milanese emblematica per la sua capacità di trasformarsi da quella che era una media impresa attiva esclusivamente sul territorio nazionale (come era ancora negli anni '70 dello scorso secolo), a un'impresa internazionale leader

del proprio settore, con un fatturato che ha raggiunto i 4,4 miliardi di euro nel 2024. A fine 2025, l'azienda era presente in 59 Paesi, in 42 dei quali con attività produttive in loco; degli oltre 13.200 dipendenti dell'impresa, circa 10.500 sono impiegati nelle filiali estere del gruppo. La strategia ESG di Mapei si fonda sull'integrazione della sostenibilità nei suoi quattro pilastri aziendali storici: sostenibilità, internazionalizzazione, specializzazione e ricerca&sviluppo. L'attenzione all'ambiente rappresenta il baricentro dell'innovazione industriale del gruppo, sulla base delle seguenti linee strategiche:

- introduzione di una gamma di prodotti con emissioni di CO2 interamente compensate attraverso l'acquisto di crediti di carbonio certificati ("Linea Zero");
- monitoraggio sistematico dell'impatto emissivo dei prodotti lungo l'intero ciclo di vita (*Life Cycle Assessment*) e certificazione tramite le Dichiarazioni Ambientali di Prodotto (EPD);
- installazione progressiva di impianti fotovoltaici nei siti produttivi globali per ridurre l'impronta di carbonio della produzione;
- formulazione di soluzioni chimiche per l'edilizia conformi ai requisiti di bioedilizia, come i crediti del protocollo LEED v4.1.

L'impegno sociale di Mapei si focalizza invece sul benessere delle comunità in cui opera e sulla valorizzazione dei dipendenti, che si concretizzano in:

- sviluppo di prodotti a bassissima emissione di sostanze organiche volatili (VOC) per tutelare sia la salute degli applicatori nei cantieri sia quella degli utenti finali degli edifici;
- sostegno alla formazione tecnica e collaborazioni costanti con università ed enti di ricerca per diffondere la cultura della bioedilizia;
- investimenti continui sul territorio attraverso sponsorizzazioni e iniziative gestite anche mediante il Centro Ricerche Mapei Sport.

Molto attive nel campo della sostenibilità sono, come detto, anche le imprese del settore elettronico e informatico, con varie iniziative incentrate sull'abilitazione della transizione ecologica altrui (la cosiddetta *twin transition*) e sulla responsabilità sociale legata alle competenze digitali. L'italo-francese STMicroelectronics, eccellenza globale nel settore dei semiconduttori e presente con uno storico e grande centro di ricerca, sviluppo e produzione ad Agrate Brianza (MB), punta alla neutralità carbonica e investe in tecnologie per il riciclo dell'acqua industriale e l'efficienza energetica dei microchip. L'impresa ha adottato un modello di *open innovation* fortemente integrato con la ricerca accademica e i laboratori locali: collabora con le start up nate come spinoff del Politecnico di Milano, offrendo loro accesso a laboratori avanzati per testare microchip e sensori di nuova generazione destinati all'automotive e all'efficienza energetica industriale.

Una delle imprese simbolo della rivoluzione digitale, Google, ha la propria sede italiana a Milano e investe sull'efficienza energetica della sua rete di cloud e infrastrutture in Lombardia. Attraverso fondi filantropici, finanzia progetti di digitalizzazione per il terzo settore lombardo e programmi educativi contro il cyberbullismo e per la sicurezza online nelle scuole. Attraverso il programma globale *Google for Startups Cloud*, la sede di Milano supporta direttamente le start up tech del territorio, specialmente quelle focalizzate sull'Intelligenza Artificiale applicata alla sostenibilità e al business. Fornisce crediti per infrastrutture cloud, mentoring tecnico avanzato e organizza eventi chiave sul territorio come il *Google Cloud Summit* Milano per connettere founder e investitori.

Cisco, altra importante IMN statunitense, presente a Vimercate e a Milano, attraverso il programma *Cisco Networking Academy* offre formazione tecnologica gratuita a migliaia di studenti e detenuti in Lombardia per favorirne l'inclusione sociale. Cisco collabora regolarmente con incubatori universitari lombardi per lanciare *call for ideas* focalizzate su cybersecurity, smart city ed economia circolare. In particolare, in quest'ultimo ambito, utilizza – all'interno dei propri sistemi commerciali – i software delle start up e l'hardware obsoleto dei propri clienti dopo averlo rigenerato.

Tra i principali motori dell'*open innovation* sostenibile vi sono ovviamente anche le imprese energetiche, focalizzate su decarbonizzazione, smart grid ed economia circolare. La milanese Edison (controllata dalla francese EDF) ha creato Officine Edison, hub di ricerca e *open innovation* a Milano Bovisio, dove collabora stabilmente con il Politecnico di Milano per lanciare sfide tecnologiche mirate alla transizione energetica delle case e delle fabbriche lombarde, investendo in start up di intelligenza artificiale per l'efficienza dei consumi. Dal canto suo, A2A, impresa milanese ormai proiettata anche sui mercati internazionali, opera attraverso la piattaforma *A2A Life Ventures*, un modello di innovazione circolare volto a garantire e incubare start up esterne. Il focus è lo sviluppo di tecnologie pulite per la gestione intelligente dell'acqua, dei rifiuti urbani e delle energie rinnovabili a Milano e provincia.

Interessanti esempi di strategie ESG vedono protagoniste le IMN attive in Lombardia anche in altri settori. In quello alimentare per esempio, la svizzera Nestlé – che in Italia ha la propria sede centrale ad Assago (MI) e una forte presenza commerciale in tutta la regione – promuove a Milano l'iniziativa *ReNest*, un percorso per educare i cittadini alla nutrizione circolare e alla riduzione dello spreco alimentare. Con il brand Nespresso, ha basato a Milano un circuito proprietario di economia circolare: i consumatori riconsegnano le capsule in alluminio esauste, l'alluminio viene riciclato e il caffè residuo diventa fertilizzante per le risaie lombarde, il cui riso viene riacquistato e donato al Banco Alimentare.

Nel settore degli elettrodomestici, che pure attraversa un periodo certamente non facile, la turca Beko – che ha rilevato le attività italiane prima controllate dalla statunitense Whirlpool – ha inaugurato nello storico stabilimento ex-Ignis di Cassinetta di Biandronno (VA) il centro di ricerca avanzata X-Lab, focalizzato sulla progettazione di elettrodomestici ad altissima efficienza energetica (riduzione drastica dei consumi di acqua ed elettricità durante l'uso). La gestione del personale (pilastro *social*) e la salvaguardia dell'occupazione sul territorio rimangono al centro dei tavoli di governance locale.

L'implementazione di strategie ESG non riguarda tuttavia solo il settore manifatturiero, ma si estende anche al terziario, dove spicca il comparto finanziario, per qualità delle iniziative. Ovviamente, grandi protagoniste in questo ambito sono le principali multinazionali a base italiana – quali Generali, Unicredit e Banca Intesa – attive con varie iniziative, talvolta di grande visibilità, in ambito milanese e lombardo.

In questa sede preferiamo piuttosto sottolineare come anche le multinazionali estere presenti sul territorio siano attive con importanti iniziative nell'area milanese. Di seguito gli esempi di due grandi gruppi francesi, le cui sedi per l'Italia sono localizzate a Milano. Il colosso bancario Crédit Agricole gestisce a Milano l'iconico acceleratore *Le Village by Crédit Agricole*, che ospita e accelera decine di start up verticali sui temi della sostenibilità aziendale, dell'agritech e dell'economia circolare, connettendole direttamente con il tessuto delle piccole e medie imprese clienti della banca in Lombardia.

Nel settore assicurativo si segnala l'iniziativa di AXA, che ha lanciato l'*AXA Research Fund*, per finanziare start up, università e progetti di ricerca locali focalizzati sulla prevenzione dei rischi legati al cambiamento climatico e sulla salute globale.

