

MILANO PRODUTTIVA

**36° Rapporto
della Camera di commercio
di Milano Monza Brianza Lodi**

MP / A 2026



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO
MONZABRIANZA
LODI

Studi, Statistica e Programmazione

Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

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

Supervisione e coordinamento

Elena Vasco

Hanno collaborato

Vittorio Chiesa, Alberto Grando
Marco Mutinelli, Enrico Zio

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

© 2026, 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 inchiostrici di stampa sono realizzati
al 100% su base vegetale.

MP / SOMMARIO

Presentazione	5
Sintesi. Allungare lo sguardo oltre l'incertezza	7
<u>Parte prima.</u>	
<u>L'economia dei territori di Milano, Monza Brianza e Lodi</u>	
1. Testare la resilienza	29
2. Struttura e dinamica delle imprese locali	59
3. Le traiettorie del commercio internazionale	89
4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano	127
<u>Parte seconda.</u>	
<u>La questione energetica e la sfida per la competitività</u>	
5. Dinamiche energetiche e competitività	157
6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento	171
7. Tecnologia nucleare: analisi e questioni attuali	189
8. Attrattività internazionale e investimenti diretti esteri	215

The first part of the paper discusses the importance of understanding the local context in which a project is implemented. This involves a thorough analysis of the social, cultural, and economic factors that may influence the project's success or failure. The second part of the paper focuses on the development of a project plan that is tailored to the specific needs and resources of the community. This plan should outline the project's objectives, activities, and timeline, as well as the roles and responsibilities of the various stakeholders involved. The third part of the paper describes the implementation of the project, which involves working closely with the community to ensure that the project is carried out in a way that is respectful of their values and traditions. The final part of the paper discusses the evaluation of the project's impact, which involves assessing the extent to which the project has achieved its goals and the extent to which it has benefited the community.

PRESENTAZIONE

L'incertezza è diventata la cifra del nostro tempo, contrassegnato da crisi internazionali sempre più gravi ed estese.

Il permanere di questa condizione di instabilità geopolitica – diventata paradossalmente la nuova normalità – genera pesanti ripercussioni sulla nostra economia, penalizzata anche dall'entrata in vigore delle politiche tariffarie statunitensi.

In questo scenario, le prospettive per il 2026 sono particolarmente difficili da decifrare, considerata per di più la crisi energetica causata dal conflitto a intermittenza in Iran e Medio Oriente.

Il Rapporto Milano Produttiva, arrivato quest'anno alla trentaseiesima edizione, come di consueto punta la sua lente d'ingrandimento sui territori di Milano, Monza Brianza e Lodi, analizzandone lo stato di salute attraverso i principali indicatori statistici.

I numeri evidenziano un quadro in chiaroscuro, che ha inevitabilmente risentito dei cambiamenti e delle tensioni in corso a livello globale. Il sistema imprenditoriale è rimasto vitale grazie soprattutto alla capacità di intraprendere dei cittadini, anche stranieri, che scelgono le nostre province per localizzarsi e fare business, e alla buona tenuta del mercato del lavoro.

È apparso, invece, più incostante l'andamento dei settori produttivi, con segnali di decelerazione e qualche criticità. Sono risultati in rallentamento il PIL e in contrazione i flussi esportativi, che in questi ultimi anni avevano trainato lo sviluppo locale.

Il nostro sistema imprenditoriale, tuttavia, ha dimostrato di avere una buona capacità di reazione nei momenti di difficoltà, come ci racconta la storia di questi ultimi anni, dal Covid in avanti.

Le imprese dei nostri territori oggi sono infatti più innovative e digitalizzate, più orientate agli investimenti in capitale umano di qualità, più aperte al mondo e più attente alla sostenibilità.

Proprio la transizione green, fortemente sostenuta dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, rappresenta una delle sfide presenti più impegnative, resa ancora più urgente dai conflitti in corso.

I recenti shock energetici stanno evidenziando come sia vitale diversificare le fonti di approvvigionamento e investire sempre più in soluzioni eco-compatibili, sia per salvaguardare il pianeta sia per garantire la stabilità del mercato.

Come noto, la dipendenza energetica dall'estero rende l'Italia molto vulnerabile rispetto alle fluttuazioni dei prezzi e alle interruzioni delle forniture. L'aumento del costo del petrolio, che vediamo in questo primo semestre del 2026, sta già mostrando i suoi effetti negativi, penalizzando produttività e investimenti delle imprese.

Diventa pertanto inderogabile attuare una nuova strategia di lungo termine, che ci porti a ridurre drasticamente l'impiego dei carburanti fossili, svincolandoci dai Paesi produttori, a favore delle cosiddette energie pulite.

Si tratta di un percorso già avviato, che sta dando buoni risultati – in Italia le fonti rinnovabili coprono circa il 40% della domanda – ma che adesso richiede un'accelerazione. Un processo evolutivo nel quale rivestono un ruolo fondamentale anche l'innovazione e la ricerca, finalizzate in particolare all'integrazione tra nuove tecnologie e tutela ambientale.

Quello dell'energia è uno snodo cruciale per il futuro delle nostre realtà territoriali e dell'intera nazione. Una questione divenuta di urgente attualità – a cui è dedicata la seconda parte del presente Rapporto – che richiede uno sforzo collettivo, di istituzioni e imprese.

In questo quadro appare sempre più rilevante il tema del nucleare, soprattutto nell'era dell'Intelligenza Artificiale già oggi estremamente energivora.

Il tempo non gioca a nostro favore. Un possibile ritorno al nucleare è un percorso a ostacoli molto lungo e complesso, ma potrebbe offrire una risposta efficace ai nostri problemi energetici.

Il nostro futuro dipende dalle scelte che saranno fatte oggi e che non devono essere procrastinate perché, come scriveva Tolkien, «è il lavoro mai incominciato il più lungo da finire».

SINTESI

Allungare lo sguardo oltre l'incertezza

Lo scenario internazionale nel 2025 è stato fortemente condizionato dalle tensioni generate dai conflitti in atto in Medio Oriente e dall'inasprimento delle politiche commerciali statunitensi, che di fatto hanno modificato le regole del commercio internazionale preesistenti e indebolito un sistema di relazioni internazionali costruito nel corso di decenni.

Nonostante il perdurare di conflitti e tensioni, l'economia mondiale si è dimostrata comunque resiliente, registrando una crescita del 3,4%,¹ invariata rispetto all'anno precedente. Tuttavia, lo scoppio della guerra tra USA e Iran a febbraio 2026 e il blocco della navigazione nello stretto di Hormuz stanno nuovamente acuendo quelle tensioni geopolitiche e commerciali che a fine 2025 sembravano in via di risoluzione, accrescendo il clima di incertezza e i rischi percepiti, con inevitabili conseguenze sul quadro internazionale e sulle prospettive di ripresa dell'economia globale.

¹ FMI, *Outlook* – aprile 2026.

Le previsioni di crescita del PIL mondiale per il 2026 sono state quindi riviste al ribasso – passando dal +3,4% stimato a gennaio 2026 all'attuale +3,1% – con indicazioni di un possibile ulteriore peggioramento in cui la crescita del PIL mondiale non supererà il 2%, qualora il conflitto tra Stati Uniti e Iran dovesse proseguire nel tempo, rallentando il ripristino delle infrastrutture energetiche presenti nel Golfo Persico e il processo di normalizzazione nelle forniture di gas e petrolio verso l'estero.

La carenza di materie prime energetiche a livello globale sta, infatti, provocando in queste settimane² un rialzo dei prezzi dei prodotti energetici e generando conseguenze rilevanti su quelle componenti dell'industria manifatturiera ancora oggi fortemente energivore, provocando ricadute significative sui margini di produzione e sulla programmazione dell'attività delle imprese stesse. Parallelamente, l'incremento dei prezzi dei prodotti energetici sta producendo un rialzo dell'inflazione in USA e in Europa: l'inflazione al consumo negli Stati Uniti è salita al 3,4%³ (era al 2,4% a febbraio 2026) e al 2,6% nell'Eurozona, con conseguente perdita di potere d'acquisto per le famiglie e peggioramento nelle decisioni di spesa per i consumi.

Solamente nei prossimi mesi sarà possibile comprendere gli effetti di medio-lungo periodo di questa crisi e soprattutto le conseguenze dell'aumento dei rischi percepiti da imprese e famiglie, le cui strategie difensive potrebbero influire sull'intensità del rallentamento già nei prossimi trimestri. In questo contesto, il commercio mondiale – che nel 2025 aveva iniziato una lenta ripresa (+5,1%) – è stimato in forte rallentamento per il 2026 (+2,8%). Nel 2025 infatti diversi fattori hanno contribuito a mitigare gli effetti negativi attesi per la restrittiva politica americana sui dazi: la tempistica, l'introduzione graduale, l'utilizzo di sospensioni successive nonché le decisioni della Corte Suprema che hanno, di fatto, limitato le conseguenze negative stimate inizialmente. Il cosiddetto fenomeno del *frontloading*, anticipando l'export verso gli USA nei primi mesi dell'anno, ha di fatto accresciuto l'interscambio con l'estero mondiale e soprattutto il surplus commerciale della Cina. Le esportazioni cinesi, che si sono decisamente ridotte verso gli USA, sono infatti notevolmente aumentate verso altri Paesi asiatici, presumibilmente per aggirare i dazi USA attraverso una reimportazione successiva verso il mercato statunitense.

In questo scenario di tensioni e conflitti, anche l'economia dell'Eurozona ha tenuto: nel 2025 il tasso di crescita del PIL è passato dallo 0,9% del 2024 all'1,4%, registrando una ripresa che, tuttavia, a causa dello scoppio del conflitto in Iran e delle previsioni di rialzo dell'inflazione, non trova conferma nelle previsioni relative al 2026 (+1,1%) e al 2027 (+1,2%). Determinante per la

² I testi del presente volume sono stati ultimati a maggio 2026.

³ Banca d'Italia – *Bollettino Economico* n.2 – aprile 2026.

crescita europea del 2025 la risalita dell'economia tedesca, che finalmente si è attestata su valori positivi: +0,2% l'incremento del PIL tedesco, che nel 2026 e nel 2027 è stimato in ulteriore aumento (+0,8% e +1,2% rispettivamente) a confronto con il precedente biennio, decisamente negativo (-0,5% nel 2024 e -0,9% nel 2023). Stabile la dinamica dell'economia francese (+0,9% nel 2025, 2026 e 2027), mentre la Spagna seppur in rallentamento (+2,8% nel 2025, +2,1% nel 2026 contro +3,5% nel 2024) si conferma essere l'unico Paese che cresce a ritmi superiori all'unità.

Passando all'Italia, il 2025 ci restituisce l'immagine di un'economia in affanno: +0,5% è la crescita del PIL prevista a oggi – rivista al ribasso post-crisi in Medio Oriente – confermata per il biennio 2026 e 2027, con una possibile risalita rinviata al 2028 (+0,8%).

Nel dettaglio, gli indicatori macro-economici relativi al 2025 mostrano una ripresa degli investimenti fissi lordi, che crescono del 3,5% (+3,3% nelle costruzioni, +2,2% nei macchinari e +9,1% nei mezzi di trasporto) e della produzione industriale, che risale dal -4,0% del 2024 al -0,3%; scendono invece i consumi che passano dall'1,3% del 2024 allo 0,9% del 2025, collocandosi su livelli piuttosto bassi.

Si mantiene positiva, nel 2025, la dinamica dell'occupazione: in Italia gli occupati sono oltre 24 milioni, in aumento dello 0,8% rispetto all'anno precedente, e i disoccupati sono 1 milione e 576mila, in diminuzione del 5,3% rispetto al 2024, con il tasso di occupazione che ha raggiunto il 62,5% e quello di disoccupazione che è sceso al 6,1%. Tuttavia, la scomposizione per coorti delle forze di lavoro mostra che anche quest'anno l'aumento dell'occupazione è determinato in prevalenza dalla permanenza nel mondo del lavoro delle classi più adulte (50-64 anni), il cui tasso di occupazione cresce di 1,8 punti percentuali rispetto ai 3 decimi di punto del tasso di occupazione complessivo e alla diminuzione di 1 punto nella coorte 15-34 anni.

Seppur in miglioramento, continua a preoccupare il dato relativo ai cosiddetti "inattivi", ovvero coloro che nella fascia di età 15-64 non sono né occupati, né in cerca di occupazione. Infatti, pur in diminuzione dello 0,5% rispetto allo scorso anno (e ciò soprattutto grazie al contributo della componente femminile) restano comunque un numero rilevante: 12 milioni circa in valori assoluti. Passando all'analisi dei dati regionali, nel 2025 la crescita del PIL lombardo (+0,7%) risulta in rallentamento rispetto al 2024 (+0,8%), ma superiore alla performance nazionale (+0,5%).

Per il biennio 2026-2027, le stime mostrano un ulteriore rallentamento per il 2026 (+0,4%) e una lieve risalita nel 2027 (+0,6%), che tuttavia non riesce a riportare la crescita regionale ai livelli antecedenti al conflitto in Medio Oriente. Anche in Lombardia l'occupazione è cresciuta (+0,6%): gli occupati sono 4 milioni e 710mila e i disoccupati 173mila circa, come pure in salita risulta il tasso di occupazione, che raggiunge il 69,6% (+0,2 punti percentuali).

Si mantiene, tuttavia, a un livello decisamente inferiore il tasso di occupazione giovanile (51,9%), che rispetto al 2024 risulta nuovamente in calo (-1,6 punti). Nel 2025, nonostante l'inasprimento della politica dei dazi del Governo americano, migliora anche l'interscambio con l'estero della Lombardia: +1,8% l'incremento dell'export (era +0,6% nel 2024) e +3,9% quello dell'import (+0,3% nel 2024).

Il clima di incertezza ha influenzato anche l'economia dei nostri territori: nel 2025 il tasso di crescita del PIL della macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi risulta pari allo 0,7%, dunque in rallentamento rispetto allo scorso anno e in linea con il dato regionale, ma lievemente superiore al dato nazionale (+0,5%). Anche le stime per il biennio 2026-2027 si mantengono su valori decisamente modesti, che oscillano tra il +0,5% del 2026 e il +0,7% del 2027, performance molto lontane dai risultati raggiunti nel 2022 (+4,3%).

A livello settoriale si mantiene positiva, seppur in rallentamento, la crescita del comparto dei servizi (+0,7%), in lieve miglioramento l'industria (+0,4%), stabile l'agricoltura (+0,1%) e in contrazione le costruzioni (-0,4%).

Anche in questo caso le previsioni per il 2026 risultano in peggioramento per tutti i principali comparti che compongono la nostra economia: le stime evidenziano una crescita dello 0,6% per i servizi, dello 0,1% per l'industria e un ulteriore calo per le costruzioni (-0,6%).

Passando all'analisi dei dati per singola provincia, nel 2025 emerge per la città metropolitana di Milano una crescita del PIL in linea con il dato regionale (+0,7%), determinata in prevalenza dal comparto dei servizi (+0,7%) e da un modesto contributo dell'industria (+0,3%). Per la provincia di Monza Brianza la crescita è lievemente inferiore (+0,6%), sostenuta dal settore delle costruzioni (+2,7%) e dai servizi (+0,5%), mentre si mostra in difficoltà l'industria brianzola (-0,1%). Più sostenuta la crescita del PIL nel Lodigiano (+1,1%), determinata dall'andamento positivo dell'industria (+3,4%) e delle costruzioni (+4%).

In relazione alla demografia d'impresa, le analisi evidenziano anche per il 2025 una dinamica positiva: sono 5.849.524 le imprese registrate in Italia a fine 2025; il saldo della nati-mortalità è stato di 56mila unità, dato nettamente superiore a quello dell'anno precedente, pari a +36mila imprese, con il tasso di crescita che sale allo 0,96% (in aumento rispetto allo 0,62% del 2024 e allo 0,7% del 2023). Positivo anche l'andamento dei nostri tre territori, dove il saldo tra iscrizioni e cancellazioni registra un aumento di 10.007 unità, con un tasso di crescita del +2,1% in miglioramento rispetto al 2024 – anno in cui il saldo era stato di 8.428 imprese – e superiore al dato nazionale (+0,96%) e a quello lombardo (+1,41%). Rilevante anche nel 2025 il contributo della città metropolitana di Milano, che da sola ha registrato 26.262 nuove imprese iscritte (erano state 25.099 nel 2025). Più contenute ma sempre positive sono state anche le nuove iscrizioni registrate in Brianza e nel Lodigiano, pari rispettivamente a 4.514 unità e 922 unità nella provincia di Lodi.

Nel complesso i tre territori di Milano, Monza Brianza e Lodi al 31/12/2025 comprendono 476.771 imprese registrate (erano 475.969 nel 2024), di cui 391.377 attive (erano 391.435 nel 2024), che risultano così distribuite: 314.726 nella città metropolitana di Milano (+0,3% la variazione rispetto al 2024), 63.168 nella provincia di Monza Brianza (-0,9%) e 13.483 in quella di Lodi (-2,4%).

Nel 2025 l'interscambio con l'estero della nostra macro-area riporta un calo dell'export (-1,2%) a cui si contrappone un incremento (+3,3%) dell'import: in particolare, in valori assoluti si tratta di circa 950 milioni di euro in meno di export e di circa 3,5 miliardi di euro di import di beni importati in più, con il tasso di apertura internazionale che scende per il secondo anno consecutivo e risulta pari a 73 nel 2025 (era 73,9 nel 2024 e 75 nel 2023).

Più in dettaglio, le tre province di Milano, Monza Brianza e Lodi hanno registrato nel 2025 dinamiche differenti: significativa la diminuzione dell'export di Milano (-2,8%, un calo di circa 1,6 miliardi di beni esportati) e del Lodigiano (-4,4%, ovvero circa 320 milioni in meno), mentre è positivo l'andamento della provincia di Monza Brianza, che vede crescere sia l'export che l'import (rispettivamente +7,0% e +15,4%).

In relazione ai flussi di investimenti diretti esteri, a inizio 2025 i dati contenuti nella banca dati Reprint riportano la presenza in Lombardia di 8.551 imprese a partecipazione estera, con oltre 865mila addetti e un fatturato aggregato di 465 miliardi di euro. Nella provincia di Milano si contano 6.043 imprese a partecipazione estera, che rappresentano il 32,7% del totale nazionale, peso che sale rispettivamente al 34,6% e al 37,6% in relazione al numero di dipendenti e al fatturato complessivo.

Passando al mercato del lavoro, il 2025 si conferma anche per la nostra macro-area come un anno positivo: il numero di occupati è cresciuto dell'1% (che in valori assoluti corrisponde a 19.790 unità in più), mentre i disoccupati sono diminuiti del 31% (in valori assoluti sono circa 28.000 unità in meno); in particolare, gli occupati della nostra macro-area sono 2.056.314 e rappresentano il 45% del totale lombardo e l'8,5% del totale nazionale.

Differenti sono state le performance registrate nelle nostre tre province: in crescita la città metropolitana di Milano, che ha riportato un aumento del 2,2% degli occupati totali, e il Lodigiano in cui sono aumenti del 1,6%, mentre risultano in calo nella provincia di Monza Brianza (-3,8%).

Nel dettaglio, l'analisi dei dati per singolo territorio mostra che nella provincia di Milano il tasso di occupazione (nella classe di età 15-64 anni) ha raggiunto il 72,8% (era il 71,7% nel 2024) e il tasso di disoccupazione è ulteriormente diminuito, raggiungendo il 3% (era il 4,6% nel 2024).

In discesa la dinamica dell'occupazione dei più giovani (classe di età 15-34 anni): risulta infatti in peggioramento il tasso di occupazione giovanile, che raggiunge il 51% (era il 54,6% nel 2024), pur attestandosi su un livello decisamente superiore al dato nazionale (43,9%).

Nella provincia di Milano, è in calo anche il tasso di occupazione giovanile per la componente femminile, passando dal 51,9% del 2024 al 49,6% del 2025 (38% il dato nazionale).

Positiva la dinamica dei cosiddetti NEET (acronimo che si riferisce ai giovani *Not in Education, Employment or Training*, nella fascia di età 15-29 anni) che diminuiscono a Milano, con il NEET Rate che scende al 7,7% (era il 10,6% nel 2024).

L'analisi per settori economici conferma la crescita dell'occupazione nel terziario, comparto in cui il raggruppamento "commercio, alberghi e ristoranti" registra un incremento dell'1,3% degli occupati (+26.509 unità in più in valori assoluti) e nell'industria, in cui crescono dello 0,7% (sono quasi 17mila unità), mentre è lievemente negativa la performance delle costruzioni (-0,1%).

Nella provincia di Monza Brianza calano gli occupati, passando dalle 401.763 unità del 2024 alle 386.518 nel 2025 (-15.245 unità) e registrando variazioni negative in entrambe le componenti di genere: -4,1% per la componente maschile e -3,5% per quella femminile.

Più in generale, il tasso di occupazione della classe d'età 15-64 anni in Brianza è sceso al 68,1% (era il 70,8% nel 2024) e in particolare risultano in sofferenza l'aggregato "commercio, alberghi e ristoranti" (-3,2%) e il segmento degli altri servizi (-2,8%); in aumento l'occupazione del settore delle costruzioni (+3,9%).

Positiva la dinamica dell'occupazione nella provincia di Lodi: in aumento gli occupati, che in valori assoluti risultano essere 100.836 unità (+1.558 unità); l'incremento ha riguardato la componente femminile che è aumentata di 1.770 unità, mentre risulta in lieve calo quella maschile che, a fine dicembre 2025, aveva perso 212 unità.

Il tasso di occupazione (66,7%) risale quindi rispetto al 2024, anno in cui era sceso al 65,8% e scende parallelamente quello di disoccupazione, che raggiunge il 2% (era il 2,5% nel 2024).

In difficoltà anche nel Lodigiano l'occupazione giovanile (15-34 anni), con gli occupati che perdono 1.101 unità e il tasso di occupazione che scende a 46,8% rispetto al 48,6% del 2024.

In conclusione, il Rapporto nelle sue differenti articolazioni propone un'analisi dell'andamento dei principali indicatori che descrivono l'economia dei nostri territori, anche attraverso il confronto con *benchmark* regionali e nazionali. Le analisi espongono una lettura dei fenomeni in atto e delle possibili connessioni esistenti tra economia internazionale, nazionale e locale con l'obiettivo di fornire uno strumento utile per reperire dati e informazioni da cui partire per la comprensione delle trasformazioni in atto.

È quanto mai difficile ipotizzare in questo momento quali saranno gli effetti che si genereranno nei prossimi mesi sull'economia mondiale, europea e nazionale. Nel recente passato, l'Europa e l'Italia sono risultate maggiormente dipendenti dalle importazioni di petrolio e gas dalla Russia rispetto agli Stati

Uniti, pertanto, con lo scoppio della guerra in Ucraina avevano fortemente risentito del blocco delle importazioni, subendo pesanti ripercussioni sui prezzi dell'energia e sul costo di produzione di beni e servizi. Il rischio per il 2026 è che il riproporsi di questo scenario influenzi negativamente la timida ripresa, che si stava avviando nel nostro continente tra fine 2025 e inizio 2026.

Come già accennato, le tensioni geopolitiche e la crisi iraniana hanno aggravato le incertezze sulle prospettive di crescita dell'economia italiana, già in affanno negli ultimi tre anni – in cui i tassi di variazione del PIL non hanno mai superato l'1% (0,9% nel 2023; 0,8% nel 2024 e 0,5% nel 2025) – e le cui previsioni di crescita per il prossimo triennio 2026-2028 restano ancorate allo 0,5%. Questo scenario trova un'ulteriore conferma nel peggioramento del clima di fiducia dei consumatori e delle imprese,⁴ soprattutto nella componente relativa alla situazione economica del Paese (in calo, in base ai dati Istat di aprile). Il peggioramento delle aspettative e del clima potrebbe influenzare nei prossimi mesi le decisioni e i comportamenti di consumatori e imprese, generando una nuova frenata dei consumi e degli investimenti in grado di influenzare la crescita.

Il rallentamento del commercio mondiale e la crescente instabilità nelle relazioni con i partner extra-UE rendono, pertanto, necessario individuare e definire per il nostro sistema produttivo un nuovo posizionamento competitivo, maggiormente focalizzato sul Vecchio Continente, in grado di supportare le imprese nell'apertura verso il grande mercato unico europeo composto da circa 450 milioni di consumatori, ovvero il secondo più grande mercato globale. È quindi fondamentale che la Commissione Europea, in risposta al perdurare di crisi e incertezze, elabori una nuova strategia comune per un mercato realmente integrato e armonizzato, sia per quanto riguarda la circolazione delle merci sia per la fornitura di servizi.

Attivare misure volte alla semplificazione dell'operatività delle imprese nel mercato unico europeo e individuare una strategia per il rafforzamento della competitività del nostro sistema produttivo, affinché raggiunga nuovi mercati e nuovi Paesi, sono priorità su cui intervenire per tornare a crescere.

Il percorso di ripresa della nostra economia deve, tuttavia, trovare sostegno non solo nell'export, ma anche nel rilancio degli investimenti: supportare il nostro tessuto produttivo nel compiere la transizione verso un'economia dell'innovazione e della conoscenza, attivando un piano d'azione comune che consenta di recuperare il *gap* esistente nello sviluppo di nuove tecnologie, rappresenta un altro fattore imprescindibile per accrescere la produttività e lo sviluppo delle nostre imprese di fronte alle sfide del futuro.

⁴ Istat, *Statistiche flash*, aprile 2026.

Allungare lo sguardo oltre l'incertezza significa pianificare strategie di investimento organiche e di medio-lungo periodo e costruire politiche integrate a livello europeo, nazionale e locale anche in relazione alle tematiche energetiche. Supportare la competitività e il consolidamento del nostro sistema produttivo è la strada da seguire per reagire e superare potenziali nuove crisi esogene e consolidare le alleanze con quanti ritengono che lo sviluppo economico debba essere un percorso che integra sostenibilità economica, sociale e ambientale.

La seconda parte del Rapporto di quest'anno, intitolata "La questione energetica e la sfida per la competitività", si focalizza sul tema dell'energia e delle fonti di approvvigionamento quali fattori cruciali per la crescita del nostro sistema imprenditoriale. In particolare, il primo contributo affronta il tema delle dinamiche energetiche e dell'impatto della recente crisi in Medio Oriente; il secondo articolo racconta la transizione energetica in Italia, con un focus sul ritmo di sviluppo delle rinnovabili; il terzo contributo approfondisce lo stato dell'arte e le prospettive future della tecnologia nucleare di nuova generazione; l'ultimo capitolo presenta infine un'analisi sui flussi di investimenti diretti esteri nella nostra macro-area con un affondo su alcune *best practice* in materia di sostenibilità.

Al fine di agevolare la lettura del Rapporto, viene qui proposto un breve *abstract* dei capitoli del volume.

PARTE PRIMA

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

TESTARE LA RESILIENZA

Tra il 2025 e il 2026 l'economia globale ha attraversato una fase di rilevante instabilità, con effetti su crescita e stabilità macro-economica.

Dopo lo shock energetico del 2022 legato al conflitto russo-ucraino, il quadro internazionale è stato ulteriormente indebolito dai dazi statunitensi e dalla guerra in Medio Oriente, che ha colpito infrastrutture energetiche e traffici nello Stretto di Hormuz, da cui transita il 25% del petrolio e il 19% del gas liquefatto mondiale, alimentando nuove pressioni inflazionistiche.

Nel 2025, nonostante dazi e tensioni geopolitiche, l'economia mondiale è cresciuta del 3,4%, sostenuta dagli investimenti in Intelligenza Artificiale e dall'export. Le Economie Avanzate hanno registrato un aumento pari all'1,9%, evidenziando un rallentamento negli Stati Uniti (da +2,8% a +2,1%) e una ripresa nell'Eurozona (+1,4%) e in Giappone (+1,2%).

Le Economie Emergenti hanno registrato una crescita del 4,4%, sostenuta soprattutto dalla tenuta della Cina (+5%).

Per il biennio 2026-2027, il Fondo Monetario Internazionale delinea tre scenari: uno di base e due ipotesi peggiorative, caratterizzate da minore crescita e inflazione più elevata.

Lo scenario internazionale di riferimento prevede una crescita globale del 3,1% nel 2026 e del 3,3% nel 2027, con Economie Avanzate attese al +1,8% e +1,7% nei due anni.

In questo quadro, l'Eurozona – maggiormente esposta allo shock energetico – rallenterebbe all'1,1% nel 2026 per poi risalire all'1,2% nel 2027. Gli Stati Uniti, favoriti dal sostegno fiscale e dal ruolo di esportatore energetico, crescerebbero del 2,3% nel 2026 e del 2,1% nel 2027.

Per i mercati emergenti, il Fondo Monetario Internazionale stima una crescita del 3,9% nel 2026 e del 4,2% nel 2027, su livelli inferiori al 2025. Su tali dinamiche pesa il rallentamento della Cina, prevista al +4,4% nel 2026 e al +4% nel 2027.

Per l'economia italiana, sulla crescita moderata del PIL nel 2025 (+0,5%), inferiore al 2024 (+0,8%), incidono il rallentamento dei consumi (+0,9%) e della spesa delle famiglie (+1,0%), anch'essi sotto i livelli del 2024. Il quadro resta debole anche per il 2026-2027: il Fondo Monetario Internazionale prevede per l'Italia una crescita invariata al +0,5% in entrambi gli anni.

Il rallentamento nazionale si riflette anche nell'area aggregata di Milano, Monza Brianza e Lodi. Secondo le stime Prometeia, nel 2025 il PIL cresce dello 0,7%, con un incremento di 1,6 miliardi di euro, sostenuto dai servizi (+0,8%), che compensano il modesto apporto dell'industria (+0,4%), la flessione delle costruzioni (-0,4%) e la sostanziale stagnazione dell'agricoltura (+0,1%).

A livello territoriale, la dinamica della macro-area del 2025 è trainata dalla città metropolitana di Milano (+0,7%), che contribuisce con 211 miliardi di euro a un PIL aggregato pari a 248,8 miliardi, mentre negli altri territori la crescita è dello 0,6% in Brianza e dell'1,1% nel Lodigiano.

Per il 2026 si prevede una decelerazione dell'area aggregata al +0,5%, seguita da una moderata ripresa nel 2027 (+0,7%), su ritmi comunque superiori a quelli nazionali (+0,5%).

Nel 2026, il PIL è atteso in aumento dello 0,5% sia a Milano sia nel Lodigiano, in linea con la media dell'area e su valori superiori a quelli stimati per la Brianza (+0,3%).

Nel 2027, la crescita prevista è pari allo 0,7% sia per Milano sia per Lodi, mentre la Brianza si attesterebbe al +0,5%.

Le indagini congiunturali su industria, artigianato, commercio e servizi delineano un quadro eterogeneo, coerente con la struttura complessa del sistema produttivo locale, in cui coesistono segnali di crescita e fattori di criticità nei servizi e nel manifatturiero.

Nei servizi, il fatturato aumenta in misura sostenuta nel Milanese (+3,6%) e nel Lodigiano (+3,2%), con valori superiori alla media lombarda (+2,7%), mentre in Brianza (+2,6%) l'andamento risulta sostanzialmente allineato al contesto regionale.

Nel commercio, il fatturato mostra una flessione in Brianza (-0,8%) e un modesto aumento a Lodi (+0,2%), mentre cresce in misura significativa nella città metropolitana di Milano (+1,7%) collocandosi sopra la media lombarda (+0,9%).

Nel manifatturiero artigiano emergono segnali di rilevante debolezza nel Lodigiano (-0,6%), cui si affiancano il modesto aumento del Milanese (+0,2%) e la stagnazione della Brianza, delineando un quadro in controtendenza rispetto alla crescita sperimentata in Lombardia (+1%).

Nell'industria, la produzione aumenta sia nel Milanese (+2,1%) sia nel Lodigiano (+5,4%), con performance superiori alla media lombarda (+1,2%), mentre la Brianza registra una consistente flessione rispetto allo scorso anno (-2,4%).

STRUTTURA E DINAMICA DELLE IMPRESE LOCALI

L'anno 2025 si è chiuso con un buon risultato sul piano della nati-mortalità, mentre la dinamica delle imprese attive è stata condizionata sfavorevolmente da alcuni interventi di tipo amministrativo che hanno interessato il Registro Imprese.

Più nello specifico, l'andamento demografico mostra un saldo positivo tra le imprese nate e quelle cessate sia a livello nazionale (dove si sono superate, infatti, le 56mila unità) sia nell'area accorpata di Milano, Monza Brianza e Lodi. Dati, inoltre, in netto miglioramento rispetto al 2024, grazie principalmente alla diminuzione della mortalità piuttosto che alla spinta all'intrapresa, visto che le nuove iscrizioni sono rimaste pressoché stabili.

Nelle tre province aggregate, il bilancio supera le 10mila unità, con Milano che vi ha contribuito in maniera rilevante (+9.179 il saldo). Questi invece i saldi di Monza Brianza e Lodi: +768 e +60.

Il tasso di crescita è stato del 2,1%, in aumento su base annua e superiore sia a quello lombardo sia al nazionale (rispettivamente +1,41% e +0,96%).

Passando dai dati di flusso a quelli di stock, negli archivi camerali alla fine del 2025 si contavano 476.771 imprese registrate, di cui 391.377 classificate come attive, così distribuite tra i tre territori: Milano 314.726; Monza Brianza 63.168; Lodi 13.483. Il confronto temporale mostra una situazione di assoluta stazionarietà (-0,01% la variazione delle imprese attive rispetto al 2024), su cui hanno pesato le cancellazioni d'ufficio di attività economiche di fatto non più operative, che hanno riguardato – nelle tre province – circa 9mila soggetti tra società di persone e, in gran parte, ditte individuali. Il dettaglio evidenzia

percorsi differenti all'interno dei confini camerali, con Milano che riporta un lieve incremento delle attive (+0,3%), mentre si contraggono la Brianza e il Lodigiano (rispettivamente -0,9% e -2,4%).

L'osservazione dei settori economici, fermo restando i possibili condizionamenti provocati dalle cancellazioni d'ufficio su citate, evidenzia la buona prestazione dei servizi, soprattutto a Milano e in Brianza; si tratta dell'unico comparto, in verità, che vede crescere il numero di imprese. Infatti, il commercio si presenta in difficoltà in tutti i contesti, con cali anche consistenti, così come – sul piano industriale – la manifattura, che allunga la serie di risultati negativi inanellati in questi ultimi anni. Anche le costruzioni, dopo una lunga fase espansiva, registrano uno stop, certamente influenzato dalla rimodulazione degli sgravi fiscali per le riqualificazioni edilizie ed energetiche. Relativamente alla natura giuridica, le società di capitali si mostrano in ottima salute in tutte e tre le circoscrizioni, mentre, come prevedibile, subiscono una diffusa e pesante riduzione le ditte individuali, che costituiscono la tipologia prevalente in Brianza e nel Lodigiano. In flessione anche le società di persone, una forma sempre meno adottata dagli aspiranti imprenditori.

Per quanto riguarda le altre popolazioni imprenditoriali, l'artigianato chiude l'anno molto negativamente, probabilmente condizionato dalla massiccia presenza di ditte individuali al suo interno. Le imprese femminili sono praticamente ferme rispetto all'anno precedente (ma in forte flessione a Lodi), mentre appaiono in affanno le giovanili (fatta eccezione per Monza Brianza) e le straniere (con esiti molto differenziati nelle tre aree provinciali), che invece ci avevano abituati a buone performance, sempre superiori alla media. Infine, Milano si conferma capitale delle start up innovative, un cluster che torna a espandersi dopo il rallentamento che l'aveva caratterizzato nel corso del 2024.

LE TRAIETTORIE DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE

L'economia mondiale ha chiuso il 2025 con una crescita del PIL del 3,4%, dato analogo a quello del 2024 e superiore alle previsioni iniziali del Fondo Monetario Internazionale. Nonostante la minaccia dei dazi statunitensi che ha caratterizzato il 2025, gli scambi di beni e servizi hanno registrato una solida crescita del 5,1%. Le prospettive per il 2026 appaiono tuttavia più incerte a causa del conflitto scoppiato in Iran a inizio anno; lo scenario base del Fondo Monetario Internazionale prevede un rallentamento della crescita globale al 3,1%, ma scenari più pessimistici ipotizzano una frenata fino al 2% con un'inflazione al 6%. A livello geografico, le Economie Emergenti mantengono un ritmo di crescita più elevato (+3,9% previsto per il 2026) rispetto a quelle Avanzate (+1,8%). L'Italia continua a registrare una crescita modesta, stabilizzandosi attorno allo 0,5% annuo per il biennio 2026-2027.

Nel 2025 le esportazioni italiane di beni sono tornate a crescere del 3,3% (643 miliardi di euro, circa 20 miliardi in più rispetto al 2024), con un andamento analogo per le importazioni (+3,2%). A livello settoriale, la farmaceutica è risultata il comparto più dinamico, con incrementi del 28,5% nell'export e del 35,5% nell'import. Crescono più della media i mercati dell'Unione Europea (+4,2%), bene anche l'export verso le Americhe (+4,5%). La Lombardia si conferma la regione più importante, pesando per il 26% sull'export e il 30,2% sull'import complessivo, pur mostrando una dinamica delle esportazioni inferiore alla media nazionale (+1,8%).

Complessivamente, nel 2025 le nostre tre province hanno movimentato oltre 78 miliardi di euro di esportazioni (12,2% del totale nazionale) e 110 miliardi di importazioni (18,6% del totale). Rispetto al 2024, si osserva una flessione dell'export dell'1,2%, quasi 950 milioni di euro in meno, per effetto dei cali di Milano (-2,8%) e Lodi (-4,4%), compensati solo in parte dalla crescita che ha interessato la Brianza (+7%). Aumentano invece le importazioni del 3,3% (3,5 miliardi di euro di incremento), nonostante un calo rilevante dei flussi che riguardano il Lodigiano.

Milano si conferma la prima provincia italiana per valore degli scambi, sia per export (56 miliardi di euro) che per import (87,9 miliardi). L'export ha registrato una flessione del 2,8%, dovuta principalmente al comparto della moda (-7,7%), che rimane comunque il primo settore (10,2 miliardi). Seguono per importanza i macchinari (8,6 miliardi) e la chimica (7,1 miliardi). Gli Stati Uniti si confermano il primo mercato di sbocco (6,1 miliardi in calo però del 2,9% rispetto al 2024), seguiti da Svizzera e Francia. In ambito asiatico, la Cina subisce una contrazione dell'8,1%.

La Brianza risulta l'unico territorio in controtendenza, con un export in crescita del 7%, arrivando a quota 15,4 miliardi nel 2025. Il risultato è trainato dalla farmaceutica, aumentata del 43,8% (vale 2,9 miliardi di export nel 2025), che insieme ai prodotti in metallo (2,9 miliardi, +17,3%) costituisce il 38,5% dell'export provinciale. Perde ancora terreno il comparto dei mobili, l'export cala in un anno dell'1,3%. I mercati principali sono Svizzera (+29,1%) e Paesi Bassi (+43,2%), spinti proprio dal settore farmaceutico, scalzando la Germania come primo partner commerciale. Si riducono invece le esportazioni che interessano Asia (-8,3%) e America (-2,5%).

La provincia di Lodi ha registrato una flessione dell'export del 4,4% e un calo percentualmente più marcato dell'import (-22,6%). L'elettronica si conferma il comparto dominante, rappresentando il 54,8% dell'export manifatturiero, nonostante una contrazione del 10,3% nell'ultimo anno; seguono chimica e alimentare, entrambi in crescita (+2,2% e +9,5% rispettivamente). La Spagna rimane il mercato fondamentale, assorbendo il 46,1% delle esportazioni lodigiane, quasi totalmente concentrate in prodotti elettronici; nel complesso, oltre il 90% dell'export provinciale è diretto verso Paesi europei.

LE NUOVE ETÀ DEL LAVORO:

SCENARI E DINAMICHE CHE CAMBIANO

A livello nazionale, gli ultimi cinque anni hanno segnato una fase di recupero e consolidamento dopo la contrazione del mercato del lavoro del 2020: le forze di lavoro hanno raggiunto i 25,7 milioni di individui, tornando ai livelli pre-pandemici, mentre gli occupati sono cresciuti fino a 24,1 milioni e i disoccupati si sono ridotti a 1,6 milioni. Parallelamente, grazie in larga parte alla maggior partecipazione femminile, si è registrata una diminuzione significativa degli inattivi, scesi a 12,3 milioni.

Nonostante il miglioramento degli indicatori aggregati, permangono disparità legate principalmente al genere, all'età e alla distribuzione territoriale. Il tasso di partecipazione femminile rimane decisamente inferiore rispetto a quello maschile (58% contro 76% rispettivamente), perpetrando un divario che rappresenta una delle principali aree di potenziale inespresso, nonostante gli interventi normativi recenti.

Nel dettaglio dell'ultimo anno, la crescita dell'occupazione è stata pari allo 0,8%, accompagnata da una riduzione della disoccupazione del 5,3%. Il tasso di occupazione ha raggiunto il 62,5% e quello di disoccupazione il 6,1%, allineandosi alla media europea. Tale dinamica è trainata principalmente dall'aumento dell'occupazione nelle fasce di età più adulte, mentre tra i giovani si osserva un incremento degli inattivi. La partecipazione al mercato del lavoro è ancora sbilanciata tra uomini e donne: è particolarmente elevata tra gli uomini nella fascia 35-54 anni, mentre le coetanee donne, spesso rallentate da vincoli familiari, rimangono più ai margini. Pur nondimeno, anche sul fronte dell'occupazione femminile i segnali sono incoraggianti: il tasso di occupazione è cresciuto di mezzo punto percentuale, mentre quello di disoccupazione e di inattività sono in calo (-0,6% e -0,2% rispettivamente), a suggerire un certo progresso nella riduzione della disparità di genere.

Si conferma la tendenza, incoraggiata dagli incentivi e già rilevata lo scorso anno, alla trasformazione dei contratti verso forme più stabili. La struttura dell'occupazione evidenzia infatti una crescita del lavoro dipendente, un aumento dei contratti a tempo indeterminato e una riduzione di quelli a termine. Nonostante questi segnali positivi, permangono evidentemente ancora criticità nel sistema produttivo, come si evince dall'aumento significativo del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, in particolare nella componente straordinaria che più spesso è associata a crisi di impresa.

A livello territoriale le dinamiche risultano eterogenee. In Lombardia le forze di lavoro sono sostanzialmente stabili, ma si rilevano differenze tra le diverse province. Milano mostra una crescita delle forze di lavoro, che oggi raggiungono 1 milione e 617mila unità, e una dinamica marcata segnata da un forte

aumento degli occupati e da una decisa riduzione dei disoccupati. Anche Lodi registra una crescita sostenuta dell'occupazione – trainata esclusivamente dalla componente femminile – e una riduzione dei disoccupati e degli inattivi. Al contrario, Monza Brianza evidenzia una contrazione delle forze di lavoro, dovuta al calo degli occupati e all'aumento degli inattivi.

I tassi di occupazione nei territori analizzati rimangono superiori alla media nazionale, con Milano in ulteriore crescita (arriva quasi al 73%), Lodi in miglioramento (66,7%) e Monza in diminuzione (scende a 68,1%). Come già rilevato a livello nazionale, la dinamica occupazionale continua a favorire le fasce di età più adulte, mentre l'occupazione giovanile è in calo. L'occupazione femminile aumenta a Milano e Lodi, ma il divario rispetto a quella maschile rimane significativo.

Le crescite occupazionali nei territori di MiLoMb sono fortemente legate all'aumento di posizioni lavorative indipendenti, grazie all'emergere di nuove professioni e modalità organizzative (soprattutto nelle economie fortemente terziarizzate), ma anche al trattamento fiscale favorevole per la categoria.

Dal punto di vista settoriale, se a livello nazionale la crescita è trainata soprattutto dalle costruzioni e dal turismo, a MiLoMb questi settori pesano in modo differente: le costruzioni sono determinanti in Brianza, mentre a Milano la maggior crescita in termini occupazionali arriva dall'aggregato di “commercio, alberghi e ristoranti”, che beneficia dei crescenti flussi turistici nella città, e, in seconda battuta, dall'industria. A Lodi si osserva una sostanziale stabilità con una lieve crescita nei servizi.

La disoccupazione, che si riduce in modo piuttosto diffuso sul territorio nazionale, presenta cali decisamente marcati nel territorio di MiLoMb. A Milano, Monza Brianza e Lodi i tassi raggiungono livelli molto bassi, prossimi alla disoccupazione frizionale (3% a Milano, 3,1% in Brianza e addirittura 2% a Lodi). Rimangono tuttavia differenze di genere e una maggiore difficoltà di inserimento per i giovani, i cui tassi di disoccupazione restano più elevati rispetto alla media complessiva.

Anche sul fronte della partecipazione al mercato del lavoro, le donne e i giovani risultano le categorie più esposte, con tassi di inattività più alti rispetto alla media. Si rileva tuttavia una leggera diminuzione dei tassi di inattività femminile a Milano e a Lodi, mentre solo in Brianza è in aumento. In generale, tuttavia, la partecipazione al mercato del lavoro nei territori di MiLoMb è superiore alla media italiana e i gap tra componente femminile e maschile sono più contenuti, a indicare che l'area rimane un grande attrattore per l'impiego di capitale umano.

PARTE SECONDA

La questione energetica e la sfida per la competitività

DINAMICHE ENERGETICHE E COMPETITIVITÀ

Il testo approfondisce il rapporto tra dinamiche energetiche e competitività, partendo dall'attuale contesto geopolitico segnato dalle tensioni in Medio Oriente e dal rischio di instabilità generato dalle restrizioni nello stretto di Hormuz, punto strategico per il transito mondiale di petrolio e gas. L'incertezza legata al conflitto in Iran può avere effetti rilevanti non solo sui prezzi dell'energia, ma anche sulla disponibilità fisica delle diverse risorse, con ripercussioni diffuse su inflazione, consumi, investimenti e crescita economica. Per l'Europa, l'impatto diretto in termini di dipendenza dalle forniture che passano per Hormuz è relativamente più contenuto rispetto all'Asia, ma il continente resta esposto agli aumenti dei prezzi energetici, che incidono sulla competitività delle imprese e sul potere d'acquisto delle famiglie. Gli scenari elaborati dalla BCE mostrano che, in caso di crisi prolungata, la crescita del PIL dell'area euro rallenterebbe sensibilmente mentre l'inflazione aumenterebbe in misura marcata.

In questo quadro, l'Italia risulta particolarmente vulnerabile per via della sua elevata dipendenza energetica dall'estero, del forte peso del gas nel suo mix energetico e dei costi dell'elettricità superiori a quelli di molti altri Paesi europei. In un'economia già caratterizzata da crescita moderata e da fragilità strutturali, l'aumento dei prezzi dell'energia rischia di colpire in modo significativo il sistema produttivo, soprattutto i settori energivori, la logistica e i trasporti, con effetti negativi anche sulle esportazioni e sui consumi interni. Considerate le tensioni internazionali, le politiche che si possono attuare devono prevedere misure immediate di mitigazione accanto a interventi strutturali di più ampio respiro. Nel breve termine, sono utili strumenti come i tagli alle accise, i bonus e i sostegni alle imprese energivore. Nel medio-lungo periodo, tuttavia, occorre agire su due direttrici fondamentali: da un lato, la riduzione del fabbisogno energetico perseguendo efficienza, innovazione e diffusione delle fonti rinnovabili; dall'altro, la riduzione della dipendenza, la diversificazione delle fonti e dei Paesi di approvvigionamento, per rafforzare la sicurezza energetica e ridurre la dipendenza dalle fonti fossili.

La sfida principale consiste nel coniugare competitività e sostenibilità. Non si tratta di scegliere tra decarbonizzazione e crescita economica, ma di costruire un percorso in cui la transizione energetica rafforzi, anziché indebolire, la posizione industriale dell'Europa e dell'Italia. Per riuscirci servono politiche coordinate a livello continentale, investimenti in innovazione e tecnologie pulite, infrastrutture più resilienti e un mix energetico più sostenibile e sicuro.

FABBISOGNI ENERGETICI E FONTI DI APPROVVIGIONAMENTO

Il sistema energetico italiano sta attraversando una fase cruciale della transizione verso un modello a minori emissioni, ma continua a mostrare una forte dipendenza dalle fonti fossili. Nel 2024 gas naturale e prodotti petroliferi rappresentano ancora circa il 76% del fabbisogno di energia primaria nazionale, mentre le fonti rinnovabili registrano una crescita progressiva, con un incremento medio annuo vicino al 10% negli ultimi anni. Questo andamento evidenzia come il processo di decarbonizzazione sia ormai avviato, ma non ancora sufficiente a modificare in modo strutturale il mix energetico nazionale. L'Italia continua infatti a dipendere in misura significativa dalle importazioni di combustibili fossili, con conseguenti implicazioni economiche e geopolitiche. L'analisi dei consumi energetici evidenzia che trasporti, residenziale e industria coprono complessivamente circa l'80% della domanda finale di energia. Il settore industriale mostra una marcata riduzione dei consumi rispetto ai primi anni Duemila, riflettendo sia miglioramenti dell'efficienza energetica sia dinamiche di deindustrializzazione e delocalizzazione produttiva. Il comparto dei trasporti rimane invece il principale consumatore di energia, ancora fortemente dipendente dai combustibili fossili e con un volume complessivo di consumi in aumento negli ultimi quattro anni.

Nonostante la crescita della generazione da fonti energetiche rinnovabili (FER), ormai in grado di coprire circa il 40% dei consumi finali lordi di energia elettrica, il sistema elettrico italiano resta fortemente dipendente dal gas naturale, che continua a svolgere un ruolo essenziale per garantire la sicurezza e la continuità della fornitura elettrica. Nel settore termico le rinnovabili coprono circa il 22% dei consumi, grazie soprattutto al contributo delle componenti bioenergie ed energia ambiente. Nei trasporti, invece, la quota FER si attesta al 7,9%, evidenziando il ritardo di questo comparto rispetto agli obiettivi europei, dato che energia elettrica verde, biometano e biocarburanti rimangono marginali rispetto ai prodotti petroliferi. Il confronto con i target del Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) mostra ritardi non solo nei trasporti, ma anche nei comparti termico ed elettrico. Per raggiungere gli obiettivi previsti al 2030 sarà necessario che la quota FER nel termico aumenti nel 2030 fino al 35,9%, mentre nell'elettricità fino al 63,4%. Sul fronte della produzione elettrica, il fotovoltaico rappresenta il principale motore della crescita delle rinnovabili in Italia. Dopo una fase di rallentamento negli anni 2014-2021 legata alla conclusione degli incentivi del Conto Energia, il settore ha conosciuto una nuova accelerazione a partire dal 2022. Nell'ultimo anno la crescita è tuttavia rallentata sia per i piccoli impianti, per i quali sono mancati i sistemi incentivanti precedenti, sia per i grandi impianti a seguito della diminuzione della potenza incentivabile stabilita dal Decreto FER 1 e dal ritardato effetto del Decreto FER X Transitorio, che darà i

suoi effetti nel 2026. A fine 2025 la capacità installata FER ha raggiunto 81,7 GW, ma il PNIEC prevede il raggiungimento di circa 131 GW entro il 2030. Ciò implica la necessità di installare ulteriori 49 GW nei prossimi cinque anni, un obiettivo particolarmente ambizioso che richiederà investimenti consistenti e l'attivazione con successo di diversi strumenti incentivanti. Gli scenari analizzati mostrano che, in assenza di un'accelerazione significativa degli investimenti e delle politiche di supporto, il Paese rischia di non raggiungere i target previsti.

Nel complesso emerge un quadro in chiaroscuro: la transizione energetica italiana è avviata e sta producendo risultati concreti, in particolare nella crescita della produzione elettrica da fonti rinnovabili e nella progressiva riduzione dell'intensità energetica di alcuni settori economici. Tuttavia, il ritmo di sviluppo delle rinnovabili e della decarbonizzazione appare ancora insufficiente rispetto agli obiettivi fissati al 2030. Le principali sfide riguardano l'accelerazione degli investimenti nelle energie pulite, nell'elettrificazione dei consumi, nell'efficienza energetica e nelle infrastrutture di rete.

TECNOLOGIA NUCLEARE: ANALISI E QUESTIONI ATTUALI

Per un'analisi critica dello stato dell'arte e delle prospettive future della tecnologia nucleare è necessario considerare come la sua diffusione sia strutturalmente legata non solo agli sviluppi tecnologici, ma anche ai vincoli finanziari e alle politiche governative ed energetiche delle nazioni.

L'esperienza recente è stata caratterizzata dalla sperimentazione dei reattori di piccole dimensioni che non è risultata esente da ombre. Nonostante i vantaggi legati alla minimizzazione dell'esposizione al rischio finanziario e a un più rapido recupero del capitale investito, permangono infatti relativamente elevati i costi operativi e di manutenzione. I piccoli reattori soffrono della mancanza di economie di scala, pur mantenendo i rischi della costruzione civile delle grandi centrali. Incidono, inoltre, i costi di installazione e costruzione che sono estremamente elevati e risentono non solo dell'impiego massiccio di materie prime, ma anche di ampi costi di finanziamento in un mercato nel quale l'obbligo di applicazione di normative obsolete rallenta l'adozione di nuove tecnologie e dunque, alla fine, il *time-to-market*.

Il settore, infatti, è fortemente penalizzato da un quadro normativo arretrato e stratificato. I lunghi e dispendiosi processi di licenza incrementano i costi degli interessi durante la costruzione, rendendo i progetti incompatibili con i tempi del capitale privato e con gli orizzonti elettorali delle democrazie occidentali. Sul piano sociale, la percezione del rischio e la paura delle radiazioni continuano a frenare lo sviluppo normativo. L'esperienza di Fukushima ha alzato il livello di attenzione, ma ha anche dimostrato l'insostenibilità delle politiche di

totale rinuncia al nucleare, tanto che in Giappone appena pochi anni dopo l'incidente si è deciso il riavvio dei reattori. Ciò ha costituito un esempio di come, anche a seguito di un'esperienza traumatica, una corretta informazione sui rischi a livello sociale insieme a un'elevata competenza a livello governativo per gestire eventuali emergenze possano essere efficaci e siano indispensabili per una distribuzione sostenibile della tecnologia nucleare.

Esistono inoltre forti complessità in termini di tempi e di costi nei processi di innovazione, cosicché qualsiasi nuova tecnologia deve essere attentamente valutata in termini di maturità tecnologica e rischi di implementazione. Le evidenze del sistema delle "curve di McNulty" suggeriscono che le linee di produzione esistenti e collaudate siano preferibili e che siano invece sottostimati i costi dei progetti più pionieristici o non ancora provati. I sistemi già prototipati, infatti, consentono di ridurre l'incertezza e dunque i rischi di finanziamento, aumentano la facilità di ottenimento delle licenze e si prestano a essere "replicati" con riduzione di costi e tempi per effetto dell'apprendimento. Ne consegue che l'innovazione e le nuove prototipazioni difficilmente possono essere sostenute dal mercato e necessitano invece di finanziamenti nazionali, come avviene per esempio in Cina o India.

In uno scenario così complesso i possibili percorsi futuri per il nucleare sono i più vari e dipenderanno dall'esito delle molte discussioni in corso che auspicano importanti evoluzioni: la semplificazione dell'iter per l'ottenimento delle licenze in modo che sia certo e standardizzato a livello internazionale; l'implementazione di processi tecnico-organizzativi che consentano di ridurre i tempi e il personale impiegati nelle costruzioni, anche grazie all'uso di nuovi materiali o tecniche; la capacità di rendere la produzione modulabile; l'implementazione *by design* di processi produttivi che rendano impossibili incidenti (la fusione del nucleo su tutti), che sono a oggi una delle maggiori preoccupazioni sociali; un impegno nazionale e sovranazionale a lungo termine per la ricerca innovativa e la distribuzione di nuovi prototipi. La speranza e la raccomandazione dell'autore sono che si valorizzino sempre più le competenze accumulate a oggi, impiegando la tecnologia nucleare ovunque nel mondo: i grandi reattori dovrebbero contribuire per la sicurezza energetica e la stabilità finanziaria, mentre i piccoli per applicazioni specifiche e locali in aree remote o laddove ciò consenta di ridurre direttamente l'inquinamento.

ATTRATTIVITÀ INTERNAZIONALE E INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

Secondo l'ultimo aggiornamento della banca dati Reprint, l'area aggregata delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi si conferma in una posizione di assoluto rilievo a livello nazionale per l'attrazione di investimenti diretti esteri. All'inizio del 2025, nei tre territori erano attive 6.636 imprese partecipate

da multinazionali estere, con oltre 719mila dipendenti e un fatturato aggregato di 408,2 miliardi di euro. Più nel dettaglio, 6.043 imprese hanno sede nella provincia di Milano, 536 in quella di Monza Brianza e 57 a Lodi. La dinamica degli ultimi anni mostra, inoltre, una crescita rilevante del numero di addetti, segnale della buona capacità del territorio di consolidarne e amplificarne la presenza.

Dal punto di vista della specializzazione settoriale, accanto al manifatturiero – che vede primeggiare i comparti a maggiore intensità tecnologica, come farmaceutica, chimica ed elettronica – emergono con forza alcune attività terziarie, tra cui l'immobiliare, il commercio al dettaglio, la logistica, i servizi ICT e gli altri servizi avanzati alle imprese.

Sotto il profilo della provenienza geografica, la struttura degli investimenti resta largamente trainata dalle Economie Avanzate, a ulteriore prova del forte inserimento delle tre realtà nei circuiti internazionali più maturi.

Sul versante dell'internazionalizzazione produttiva in uscita, le aziende di Milano, Monza Brianza e Lodi possono vantare una presenza molto significativa sui mercati esteri: all'inizio del 2024 le imprese estere partecipate erano oltre 8.600, con poco meno di 617mila addetti e un fatturato vicino ai 194 miliardi di euro.

Le multinazionali, come noto, contribuiscono al rafforzamento della capacità innovativa dei luoghi in cui sono localizzate, perché favoriscono una maggiore diffusione di tecnologie, competenze qualificate e modelli organizzativi avanzati. Un ruolo che si estende anche ai temi della sostenibilità e della transizione energetica, ambiti nei quali si confermano spesso come soggetti apripista, grazie all'adozione di strategie ESG e pratiche maggiormente orientate alla responsabilità ambientale e sociale.

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

1. Testare la resilienza

IL QUADRO INTERNAZIONALE

Tra il 2025 e il 2026 l'economia globale ha vissuto una delle fasi più critiche per la stabilità e la crescita, riflesso di un mondo dove le regole e le istituzioni multilaterali sono state progressivamente svuotate di efficacia, mentre si è assistito a un'evoluzione verso un assetto multipolare¹ e più frammentato, che trova riscontro anche negli indicatori che misurano l'ascesa delle potenze emergenti,² tra i quali le quote di contribuzione al PIL globale.

Nel biennio considerato, l'economia globale – che aveva già subito un primo shock da offerta sul piano energetico nel 2022 con l'avvio del conflitto russo-ucraino – ha resistito a una nuova serie di eventi avversi. Alle tensioni

¹ A. Stubb, *The West's Last Chance. How to Build a New Global Order Before It's Too Late*, «Foreign Affairs», gennaio/febbraio 2026, pp. 104-116.

² FMI, *World Economic Outlook database*, aprile 2026. Tra il 2000 e il 2025 la quota dei Paesi Emergenti, calcolata a dollari correnti, è aumentata dal 21,2% al 41,3%: in particolare, con una quota del PIL globale del 16,6%, la Cina è diventata la terza potenza economica preceduta dall'Unione europea con il 18% e dagli Stati Uniti con il 26%.

generate dall'introduzione – da parte degli Stati Uniti – dei dazi sulle importazioni, che hanno contribuito a esacerbare le relazioni internazionali, in particolare con l'Europa, si è aggiunto il conflitto militare che sta travolgendo il Medio Oriente, con l'attacco congiunto di Stati Uniti e Israele nei confronti dell'Iran. Le ostilità iniziate alla fine di febbraio 2026 stanno mettendo duramente alla prova la resilienza dell'economia globale, configurando un quadro di tempesta perfetta nel quale i danni inflitti alle strutture di estrazione e raffinazione dell'area e il blocco ai traffici marittimi nel Golfo Persico si aggiungono alle criticità introdotte dalle politiche dei dazi commerciali, ponendo le basi per effetti di medio e lungo termine sia sull'economia reale sia sui mercati finanziari. Eppure, se analizziamo l'anno appena trascorso (ossia il 2025), possiamo osservare che nonostante l'attivazione dei dazi, l'economia globale si è dimostrata più resiliente di quanto fosse stato previsto in origine, quale risultato finale di una combinazione di fattori che includevano tariffe doganali effettive inferiori di circa la metà rispetto a quelle legali,³ investimenti crescenti nell'intelligenza artificiale e condizioni finanziarie accomodanti. Complessivamente questi elementi, secondo il Fondo Monetario Internazionale,⁴ hanno contribuito per circa 0,6 punti percentuali alla crescita globale.

L'incremento dell'output mondiale del 3,4% ha inoltre beneficiato di una rilevante accelerazione della dinamica esportativa, che a livello globale ha intercettato la crescente domanda di prodotti tecnologici legati all'intelligenza artificiale, avvantaggiando in particolare le economie asiatiche, dove sono localizzati i principali produttori di semiconduttori e di altre categorie di prodotti tecnologici.

Più in dettaglio, l'analisi per area geoeconomica evidenzia per le Economie Avanzate un incremento del PIL (+1,9%) caratterizzato da un passaggio di testimone della dinamica dagli Stati Uniti verso l'Eurozona e il Giappone.

In particolare, per gli Stati Uniti⁵ si è registrata nel 2025 una decelerazione della crescita del PIL (+2,1%) rispetto al livello conseguito nell'anno precedente, in cui la dinamica espansiva si collocava su livelli di poco inferiori ai 3 punti percentuali.

Su tale percorso di rallentamento, da un lato hanno inciso i consumi privati, diminuiti di 3 decimi di punto (+2,6%) a causa del rallentamento della componente legata ai servizi (passata dal +3% al +2,3%), e dall'altro lato la perdita di slancio degli investimenti (+1,9%) rispetto all'incremento registrato lo scorso anno (+3%).

³ G. Gopinath, B. Neiman, *The Incidence of Tariffs: Rates and Reality*, NBER Working Paper 34620 (2026), febbraio 2026, <https://doi.org/10.3386/w34620>.

⁴ FMI, *World Economic Outlook*, aprile 2026.

⁵ U.S. Department of Commerce, *Bureau of Economic Analysis*, 9 aprile 2026.

1. Testare la resilienza

L'aumento del tasso di disoccupazione di 3 decimi di punto, che nel 2025 ha raggiunto il 4,3%, e il saggio di inflazione al 2,7%⁶ hanno indotto la FED a effettuare una riduzione limitata dei tassi di interesse sui fondi federali a fine anno, portandoli in un intervallo compreso tra il 3,5% e il 3,75%, con l'obiettivo di rilanciare un mercato del lavoro stagnante.

Nei confronti dell'internazionalizzazione commerciale, l'interscambio estero statunitense ha registrato nel 2025 un rilevante ridimensionamento dei volumi rispetto ai saggi di crescita sperimentati lo scorso anno. In particolare, l'import di beni e servizi ha evidenziato un aumento del 2,7% (+5,8% nel 2024) e l'export ha mostrato un incremento pari a +1,6%, arretrando di 2 punti nei confronti dell'anno precedente. Inoltre, a seguito dei dazi doganali, si è registrato un effetto di sostituzione dei flussi di export di matrice cinese con quelli provenienti da altre economie asiatiche, in particolare Taiwan e Vietnam e in misura minore dal Messico.

Passando all'analisi dell'Eurozona, la dinamica complessiva dell'area della Moneta Unica (+1,4%) ha beneficiato di un percorso di ripresa basato sulla crescita degli investimenti (+3%) e dei consumi, sia pubblici (+1,6%) sia privati (+1,5%). Sul fronte dell'interscambio estero di beni e servizi, le esportazioni nette hanno invece contribuito negativamente alla formazione del PIL, per effetto di una crescita delle importazioni (+3,7%) maggiore della dinamica delle esportazioni (+2,1%).

Relativamente al mercato del lavoro, il 2025 si è rivelato un anno positivo per l'occupazione dell'Eurozona – in aumento dello 0,7% – e di stabilità per il tasso di disoccupazione, fermo al 6,3%.⁷

Il focus di approfondimento sulle dinamiche all'interno dell'Eurozona evidenzia una ripresa dell'economia tedesca, trascinata da un robusto programma fiscale, che ha consentito alla Germania di uscire dal biennio recessivo precedente con un aumento del PIL dello 0,2%. Tra le altre grandi economie dell'area si contraddistingue la Spagna con una crescita del 2,8%, largamente superiore a quanto ottenuto da Francia (+0,9%) e Italia (+0,5%).⁸

Nell'ambito delle Economie Avanzate, la ripresa della crescita conseguita dal Giappone⁹ nel 2025 (+1,2%) è da attribuire alla significativa espansione della domanda interna (+1,3%), che si è espressa attraverso la solidità dei consumi privati (+1,4%) e degli investimenti (+1,5%).

⁶ U.S. Bureau of Labor Statistics.

⁷ BCE, *ECB Staff macroeconomic projections for the Euro Area*, marzo 2026.

⁸ FMI, *World Economic Outlook*, aprile 2026.

⁹ FMI, *Japan: 2026 Article IV Consultation*, Staff Country Reports N.075/2026 (<https://doi.org/10.5089/9798229042574.002>).

Nei confronti del commercio estero, le tensioni con gli Stati Uniti si sono attenuate in seguito all'accordo bilaterale che ha fissato un'aliquota massima al 15% per l'export giapponese diretto verso gli USA (eccetto per acciaio e alluminio) e un impegno di investimento da parte del Giappone fino a 550 miliardi di dollari in settori chiave, quali energia, semiconduttori e prodotti farmaceutici. La domanda estera stabile ha quindi favorito le esportazioni nipponiche in tutti i mercati: complessivamente l'export è aumentato del 2,9% ed è ripresa anche la dinamica delle importazioni di beni e servizi (+4%). Nel novero dei Paesi emergenti e in via di sviluppo, dove l'incremento complessivo è stato pari al 4,4%, si è rilevata una dinamica fortemente espansiva per l'India, la cui crescita è aumentata di oltre mezzo punto percentuale rispetto allo scorso anno (+7,6%).

Insieme all'India, anche la Cina ha continuato a essere un importante motore della crescita globale, soprattutto grazie al commercio estero mondiale.

Nel 2025 l'export cinese, a seguito della disputa commerciale con gli Stati Uniti, si è riorientato verso le altre economie dell'Asia, raggiungendo la cifra record di 1.200 miliardi di dollari, pari al 6% del PIL, compensando quindi la debole domanda interna sulla quale grava ancora la crisi del settore immobiliare. Nel complesso, a fine 2025 il PIL cinese è cresciuto del 5%, in linea con il trend del precedente anno.

Passando al quadro previsivo per il biennio 2026-2027, lo scenario – come già introdotto in precedenza – sarà ampiamente condizionato dalla guerra in Medio Oriente e dalle ripercussioni sulla crescita globale che potrebbero derivare dall'allargamento del conflitto a tutti i Paesi del Golfo Persico e dai danni arrecati alle strutture di estrazione e di raffinazione di petrolio e gas, nonché dall'interruzione del trasporto marittimo di idrocarburi attraverso lo Stretto di Hormuz, punto di strozzatura critico per il trasporto marittimo dell'area, non facilmente aggirabile via terra e non nel breve termine. In particolare, le maggiori criticità si concentreranno sulla produzione di gas, considerando che le prospettive di una rapida ripresa al termine del conflitto saranno fortemente condizionate dai danni arrecati alle infrastrutture presenti in Iran e Qatar.

Le economie di tutto il mondo dovranno, infatti, affrontare le ripercussioni di uno shock da offerta, considerando che circa il 25% del commercio mondiale di petrolio via mare – pari a 20 milioni di barili al giorno, di cui l'80% destinato alle economie dell'Asia – e il 20% del gas naturale liquefatto (GNL) esportato a livello globale¹⁰ transitano attraverso Hormuz.

¹⁰ Agenzia Internazionale dell'Energia.

1. Testare la resilienza

Un primo effetto diretto dello shock da offerta è da ricercare nella crescita dei prezzi del petrolio e del gas nei mercati mondiali, che si sta già riflettendo a cascata su un aumento generalizzato dei prezzi delle materie prime e dei prodotti raffinati, nonché sulla produzione di fertilizzanti per l'agricoltura, innescando così un processo inflazionistico su scala globale.

Pertanto, alla luce dell'elevata incertezza circa la durata e l'intensità del conflitto e delle differenti ricadute che tali fattori generano nella definizione delle stime afferenti alla crescita e all'inflazione a livello globale, il Fondo Monetario Internazionale nel *World Economic Outlook* di aprile 2026 ha inserito tre differenti ipotesi previsive. A un primo scenario di riferimento ne vengono affiancati altri due alternativi, maggiormente avversi, la cui probabilità di realizzazione è in funzione dell'evoluzione e della durata del conflitto in corso.

Lo scenario di riferimento presuppone che l'impatto della guerra sull'economia esaurisca i suoi effetti entro la metà del 2026 e che si inneschi una graduale normalizzazione dei flussi esportativi degli idrocarburi. In base a questa ipotesi, si prevede che la crescita globale subisca un impatto ridotto, attestandosi al 3,1% nel 2026 e al 3,2% nel 2027, livelli comunque inferiori rispetto al ritmo espansivo del 2024 (+3,4%) e alla media storica (2000-2019) del 3,7%. L'inflazione globale complessiva è quindi stimata al 4,4% nel 2026, per poi ridursi al 3,7% nel 2027, con un indice medio dei prezzi del petrolio che risulterebbe pari a 82 dollari al barile.

Qualora le interruzioni energetiche dovessero persistere e i prezzi del petrolio rimanessero più alti per un periodo prolungato, l'impatto sull'attività globale sarà più pronunciato. In questo scenario maggiormente avverso, in cui i prezzi del petrolio si attestano in media intorno ai 110 dollari al barile nel 2026, la crescita globale scenderebbe al 2,5%, mentre l'inflazione raggiungerebbe il 5,4%. Nel 2027 si osserverà un ritorno graduale verso la ripresa dell'attività economica, con un output mondiale stimato al 3% e un tasso di inflazione globale atteso al 3,9%.

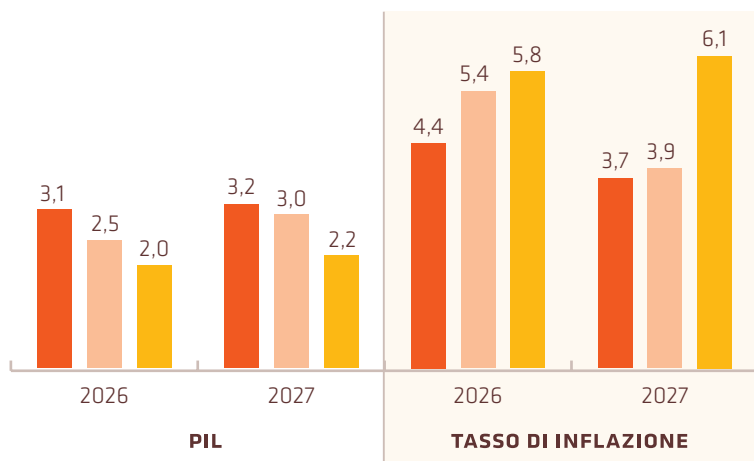
Uno scenario ancora più grave, caratterizzato da maggiori danni alle infrastrutture energetiche e da interruzioni commerciali su larga scala più persistenti, comporterà impatti negativi maggiori, in cui la crescita globale si ridurrà a circa il 2% nel 2026 – saggio di crescita che tecnicamente viene considerato da recessione – mentre l'inflazione complessiva salirà al 5,8%, con ulteriore aumento oltre il 6% entro il 2027, in un contesto di crescita globale asfittica ferma al 2,2% (grafico 1).

**GRAFICO 1 – Scenari
previsivi a confronto su
prodotto interno lordo e
inflazione**

(anni 2026-2027 – variazioni
percentuali)

Fonte: FMI, World Economic
Outlook, aprile 2026

■ Scenario di
riferimento
■ Scenario avverso
■ Scenario grave



Tornando allo scenario di riferimento iniziale, più favorevole, il quadro per il biennio 2026-2027¹¹ mostra per le Economie Avanzate una crescita che dovrebbe attestarsi all'1,8% nel 2026 e all'1,7% nel 2027, dimostrando quindi una consistente resilienza grazie a una migliore tenuta degli investimenti nel 2026 (+2,8%) rispetto ai consumi, stimati in decelerazione di 3 decimi di punto nei confronti del precedente anno (+1,7%). Nel 2027 il trend indica la prosecuzione della dinamica per i consumi al medesimo tasso e un significativo rallentamento degli investimenti (+2,3%).

In particolare, in questo scenario previsivo di riferimento, le stime per il 2026 indicano una divergenza degli effetti del conflitto sull'andamento dell'attività economica tra Stati Uniti da un lato ed Eurozona e Giappone dall'altro: più precisamente, per gli Stati Uniti è attesa una crescita, mentre per Eurozona e Giappone si prospetta un marcato rallentamento. Negli Stati Uniti, l'aumento previsto nel 2026 si collocherà al 2,3%, sostenuto dalla politica fiscale e dallo status di esportatore netto di energia;¹² tuttavia il mutato contesto macro-economico si rifletterà sui consumi, che a causa dell'elevata inflazione (+3,2%) evidenzieranno un marcato rallentamento, pari a 4 decimi di punto rispetto all'anno precedente, con un incremento stimato al 2,2% (2,6% nel 2025). Nel 2027, nonostante la crescita degli investimenti (+3,8%),

¹¹ FMI, *World Economic Outlook*, aprile 2026.

¹² Secondo le stime della U.S. Energy Information Administration (*Annual Energy Outlook 2026*, 8 aprile 2026), le esportazioni lorde di gas naturale liquefatto (GNL) sono passate dai 15 miliardi di piedi cubi al giorno del 2025 a una previsione di 17 miliardi nel 2026 e di 18 miliardi nel 2027. Secondo il report, gli Stati Uniti rimarranno esportatori netti di petrolio fino al 2050, con una stima delle esportazioni di petrolio greggio tra i 3,3 milioni di barili e i 4,7 milioni al giorno (dal 25% al 33% della produzione di petrolio greggio statunitense nel 2050).

1. Testare la resilienza

il persistere di una dinamica invariata dei consumi (+2,2%) si rifletterà sull'incremento del PIL, in rallentamento a +2,1%, ma con un graduale rientro del tasso di inflazione stimato al 2,1% a fine 2027.

Per l'Eurozona la dinamica di crescita nel 2026 è attesa in consistente ridimensionamento, in quanto il maggiore grado di esposizione delle economie comunitarie allo shock energetico si ripercuoterà in misura rilevante sul PIL prodotto. Nel 2026 le previsioni del Fondo Monetario Internazionale indicano che la crescita non supererà l'1,1% (+1,4% nel 2025). I consumi privati risentiranno dell'aumento della dinamica inflazionistica stimata al 2,6%, collocandosi a +1,1% (+1,5% nel 2025) e si noterà un consistente rallentamento degli investimenti che passeranno dal +3% del 2025 al +2,1%.

Nel secondo anno di osservazione – ossia nel 2027 – le previsioni indicano una crescita del PIL a +1,2%, un'invarianza della dinamica dei consumi privati (+1,1%) e una decelerazione degli investimenti (+1,6%), che si concretizzerà tuttavia in un contesto di graduale riduzione dell'inflazione, con un aumento stimato del 2,2%.

Nei confronti del Giappone, nel primo anno di previsione (il 2026) si registrerà una significativa riduzione della dinamica di crescita di mezzo punto percentuale rispetto al 2025: la proiezione indica, infatti, un aumento del PIL a +0,7%. Nel dettaglio, si assisterà a una decelerazione dei consumi di mezzo punto percentuale (+1%) e a una ripresa degli investimenti attesi (+1,1% nel 2026). Nel passaggio al 2027, le stime indicano la prosecuzione del trend di rallentamento, con il PIL atteso a +0,6%, sul quale insisteranno le dinamiche di significativa decelerazione sia dei consumi (+0,7%) sia degli investimenti (+0,6%).

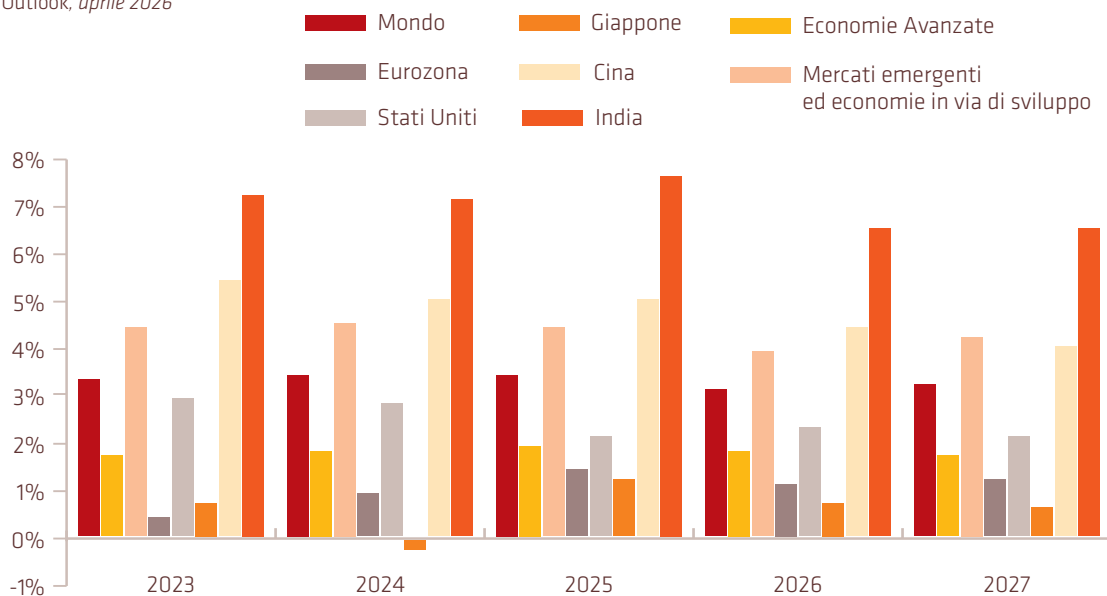
In relazione ai mercati emergenti, le previsioni indicano un marcato rallentamento della ricchezza prodotta nel 2026: la stima di crescita si ferma infatti a +3,9% nel 2026, per poi risalire al +4,2% nel 2027, ovvero livelli ampiamente inferiori alla dinamica sperimentata nel 2025 (+4,4%).

Nel novero di queste economie, secondo le proiezioni il profilo di crescita della Cina evidenzierebbe una marcata decelerazione. Nel 2026 il PIL cinese rallenterebbe infatti di circa 6 decimi di punto rispetto al 2025, attestandosi al +4,4%, a causa dei noti problemi strutturali endogeni dell'economia cinese: non solo deboli consumi interni e crisi del mercato immobiliare, ma anche rallentamento del commercio mondiale, che potrebbe incidere pesantemente sulla crescita cinese ancora troppo vincolata alla domanda estera e ai volumi delle esportazioni.

Nel 2027, nonostante le previsioni di ripresa del commercio internazionale, il perdurare della crisi del settore immobiliare e i minori rendimenti sugli investimenti, nonché una dinamica più contenuta della produttività determinerebbero un ulteriore rallentamento della crescita cinese, con un aumento stimato al 4%.

GRAFICO 2 – Prodotto interno lordo per aree geoeconomiche e Paesi
(anni 2023-2027 – variazioni percentuali)¹³

Fonte: FMI, World Economic Outlook, aprile 2026



L'ECONOMIA ITALIANA NEL 2025

In un contesto in cui l'Eurozona, a seguito delle trattative con gli Stati Uniti, ha assorbito gli shock derivanti dalle politiche tariffarie sulle importazioni, avviando un percorso di recupero della crescita con un incremento del PIL dell'1,4%, l'economia italiana – analogamente a quella tedesca (+0,2%) e francese (+0,9%) – non è invece stata in grado di intercettare la ripresa.¹⁴

Nel dettaglio, per l'Italia si osserva un marcato rallentamento della crescita: nel 2025 l'aumento del PIL si è attestato allo 0,5%, su livelli nettamente inferiori rispetto al 2024 (+0,8%) e all'incremento medio dell'Eurozona (tabella 1). L'analisi degli indicatori macro-economici evidenzia una decelerazione consistente dei consumi nazionali (+0,9%) e della spesa delle famiglie (+1%) rispetto al trend dell'anno precedente, quando per entrambi l'incremento superava il punto percentuale.

¹³ Le previsioni per il biennio 2026-2027 sono riferite allo scenario del *World Economic Outlook* (aprile 2026).

¹⁴ FMI, *World Economic Outlook*, aprile 2026.

1. Testare la resilienza

TABELLA 1 – Indicatori macro-economici per l'Italia

(anni 2022-2025¹⁵ – variazioni percentuali su valori concatenati, anno di riferimento 2015)

Fonte: Istat, *Statistiche Flash*: PIL e Indebitamento AP, anni 2023-2025; Produzione industriale, febbraio 2026

Indicatori macro-economici	2022	2023	2024	2025
Prodotto interno lordo ¹⁶	4,8	0,9	0,8	0,5
Importazioni di beni e servizi FOB ¹⁷	12,9	-1,9	-1,0	3,6
Consumi nazionali	4,1	0,7	1,3	0,9
– Spesa delle famiglie residenti	5,3	0,5	1,2	1,0
Investimenti fissi lordi	7,4	10,1	-3,1	3,5
– Costruzioni	9,2	17,7	-5,7	3,3
– Macchine e attrezzature ¹⁸	5,7	0,4	-2,5	2,2
– Mezzi di trasporto	-6,1	20	2,3	9,1
– Prodotti della proprietà intellettuale	10,5	-0,7	4,3	4,0
Esportazioni di beni e servizi FOB	9,9	-0,2	-0,4	1,2
Produzione industriale ¹⁹	0,3	-2,0	-4,0	-0,3
Indebitamento netto/PIL (%)	8,1	7,1	3,4	3,1
Debito/PIL (%)	138,4	133,9	134,7	137,1

Dal lato degli investimenti, dopo la flessione del 2024 (-3,1%), la dinamica ha registrato un rilancio dei flussi di spesa – in aumento di 14,5 miliardi di euro tra il 2024 e il 2025 (+3,5%) – con saggi di incremento diffusi tra le voci principali: macchinari e attrezzature (+2,2%), automezzi (+9,1%), costruzioni (+3,3%), prodotti della proprietà intellettuale (+4%).

Tra le componenti macro-economiche, l'aumento delle importazioni (+3,6%) ha ampiamente superato la dinamica di incremento dell'export (+1,2%), determinando un contributo negativo delle esportazioni nette (-0,7%) alla formazione del PIL.

¹⁵ Dati consolidati per il 2023 e provvisori per il 2024 e il 2025, aggiornati a marzo 2026.

¹⁶ Il prodotto interno lordo si intende ai prezzi di mercato.

¹⁷ 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.

¹⁸ Apparecchiature ICT, altri impianti e macchinari, armamenti e risorse biologiche coltivate.

¹⁹ Corretta per i giorni lavorativi, base 2021=100.

Con riferimento invece agli apporti dei settori produttivi, analizzati attraverso il valore aggiunto²⁰ (tabella 2), possiamo osservare che il sostegno alla dinamica del PIL è derivato da un bilanciamento dei contributi originati dai servizi (+0,3%) – che rappresentano il 73% del valore aggiunto totale – e dai comparti afferenti alle costruzioni (+2,4%), nonostante l'esaurimento delle politiche dei bonus edilizi, e dall'industria in senso stretto (+0,3%), sulla quale insiste la dinamica negativa dei rami manifatturieri (-0,3%), come attestato anche dalla flessione della produzione industriale manifatturiera (-0,7%). L'analisi di dettaglio dei contributi della manifattura alla formazione del PIL mostra un quadro composito, caratterizzato da andamenti diversificati tra i principali settori di attività, con evidenze sia di contrazione sia di espansione, in funzione della loro dimensione e incidenza sulla struttura produttiva.

La metallurgia – il primo settore per incidenza sul totale valore aggiunto manifatturiero con 45,3 miliardi di euro nel 2025 – ha evidenziato 403 milioni di euro di perdite nei confronti dello scorso anno (-0,9%).

Il contesto settoriale rileva inoltre, per il terzo anno consecutivo, un nuovo arretramento per la filiera del tessile, abbigliamento pelli e accessori: a fronte di 26,3 miliardi di euro prodotti nel 2025, l'anno si è chiuso con una contrazione di 159 milioni di euro rispetto all'anno precedente (-0,6%).

La crisi dell'automotive ha continuato, invece, a incidere profondamente sul settore dei mezzi di trasporto: il valore aggiunto settoriale – pari a circa 24,5 miliardi di euro – ha infatti registrato una flessione di 870 milioni nei confronti del 2024 (-3,4%).

Consistenti arretramenti della dinamica si sono inoltre verificati nella gomma-plastica, 24,4 miliardi di euro prodotti nel 2025 e una perdita su base annua di 189 milioni di euro (-0,8%), e nelle industrie chimiche, in flessione di oltre 500 milioni di euro (-4,9%) rispetto all'anno precedente.

Nella manifattura si sono, tuttavia, registrate significative eccezioni al trend negativo generale.

Nel 2025, il settore dei macchinari – oltre 40,3 miliardi di euro e secondo comparto per incidenza sulla struttura del valore aggiunto manifatturiero – ha registrato un incremento di oltre 970 milioni di euro nei confronti del 2024 (+2,5%).

²⁰ Valore aggiunto ai prezzi base su valori concatenati, anno di riferimento 2020. Il concatenamento fornisce una misura dell'aggregato economico di interesse in termini di volume, ossia al netto della dinamica dei prezzi a esso sottostanti. Si noti che la somma dei valori concatenati delle componenti di un aggregato non è uguale al valore concatenato dell'aggregato stesso. Elaborazioni su dati Istat estratti dal *data warehouse* "IstatData" (<https://esploradati.istat.it> – IstatData / Categorie / Conti nazionali / Conti e aggregati economici nazionali annuali), marzo 2026.

1. Testare la resilienza

Nel medesimo percorso espansivo si sono inserite le industrie dei prodotti alimentari e delle bevande, contribuendo alla formazione del valore aggiunto industriale con oltre 36 miliardi di euro, in aumento di 495 milioni su base annua (+1,4%).

Altrettanto rilevante in termini di crescita è stata la progressione registrata dalle produzioni farmaceutiche, circa 12 miliardi di euro di contributo, in aumento di 489 milioni su base annua (+4,3%).

A completamento delle evidenze positive per il manifatturiero, si segnalano inoltre i consistenti apporti da parte delle industrie dell'elettronica (+1%) e dei prodotti elettrici (+1,4%), entrambe con incrementi superiori a 100 milioni di euro rispetto allo scorso anno.

In relazione al settore dei servizi, nel 2025 il valore aggiunto prodotto ha registrato un saldo positivo di 3,8 miliardi di euro nei confronti del precedente anno (+0,3%).

L'analisi di dettaglio mostra, tra i settori più rilevanti per dimensione e valore sulla struttura dei servizi – con oltre 200 miliardi di euro prodotti nel 2025 – l'apporto del commercio all'ingrosso e al dettaglio alla dinamica complessiva, con una crescita quantificabile in 1,7 miliardi di euro su base annua (+0,9%). Seguono le attività professionali, scientifiche e tecniche che registrano un incremento dello 0,7%, mentre sono in lieve diminuzione le attività immobiliari (-0,1%).

Tra i settori in crescita si segnalano, inoltre, i servizi di trasporto e magazzinaggio (+2,1%) e di informazione e comunicazione (+1,1%), nonché i comparti della programmazione e consulenza informatica (+4,2%) e delle attività artistiche, sportive e di divertimento (+1,4%).

Nel 2025 è proseguito, inoltre, il trend negativo alla formazione del PIL da parte della filiera dei servizi pubblici (-0,9%), una flessione complessiva di oltre 2,5 miliardi di euro nei confronti del precedente anno: in particolare, si riscontrano rilevanti arretramenti nell'istruzione (-2,6%) e nel comparto della sanità e assistenza sociale (-1,9%).

Passando all'esame degli indicatori di finanza pubblica, si osserva che è proseguita nel 2025 la fase discendente del rapporto tra deficit e PIL – che si è quindi attestato al 3,1% (3,4% nel 2024) – in coerenza con quanto stabilito dal piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029, dinamica tuttavia ancora non sufficiente a far uscire l'Italia dal procedimento comunitario di infrazione per debito eccessivo.

Con riferimento invece allo stock del debito pubblico, come già osservato in precedenza, è continuato il percorso di crescita in relazione al prodotto interno lordo: per il 2025 il rapporto si è pertanto collocato al 137,1% (134,7% nel 2024).

TABELLA 2 – Valore aggiunto per settore economico in Italia

(anni 2024-2025 – valori assoluti in milioni di euro e variazioni percentuali su valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, statistica e programmazione su dati Istat, Conti e aggregati economici nazionali annuali, marzo 2026

Settori	2024	2025	Var. % 2025/2024
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	32.165	32.119	-0,1
INDUSTRIA	329.785	330.759	0,3
- Industria estrattiva	1.571	1.717	9,3
- Industria manifatturiera	286.474	285.670	-0,3
<i>Alimentari e bevande</i>	35.587	36.081	1,4
<i>Tessile, abbigliamento, pelle</i>	26.455	26.296	-0,6
<i>Legno, carta, editoria</i>	13.568	13.451	-0,9
<i>Coke e prodotti del petrolio</i>	4.485	4.309	-3,9
<i>Chimica</i>	10.538	10.016	-4,9
<i>Farmaceutica</i>	11.467	11.957	4,3
<i>Gomma-plastica</i>	24.631	24.442	-0,8
<i>Metallurgia e prodotti in metallo</i>	45.663	45.260	-0,9
<i>Elettronica e ottica</i>	10.688	10.790	1,0
<i>Apparecchiature elettriche</i>	11.678	11.845	1,4
<i>Macchinari</i>	39.370	40.342	2,5
<i>Mezzi di trasporto</i>	25.338	24.466	-3,4
<i>Mobili e altre industrie</i>	25.284	24.860	-1,7
- Energia elettrica, gas	19.603	20.877	6,5
- Trattamento rifiuti e risanamento	20.554	20.244	-1,5
COSTRUZIONI	99.838	102.264	2,4
SERVIZI	1.273.407	1.277.174	0,3
- Commercio ingrosso e dettaglio	199.048	200.753	0,9
- Trasporti e magazzinaggio	85.011	86.835	2,1
- Alloggio e ristorazione	65.948	66.076	0,2
- Informazione e comunicazione	69.395	70.168	1,1
<i>Programmazione, consulenza informatica</i>	40.672	42.389	4,2
- Attività finanziarie e assicurative	74.806	74.748	-0,1
- Attività immobiliari	228.971	228.709	-0,1
- Attività professionali, scientifiche e tecniche	199.236	200.534	0,7
- Servizi pubblici	286.489	283.965	-0,9
<i>Amministrazione pubblica, difesa, assicurazione sociale</i>	107.961	109.315	1,3
<i>Istruzione</i>	68.998	67.236	-2,6
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	109.793	107.730	-1,9
- Attività artistiche, intrattenimento e divertimento	65.854	66.771	1,4
- Altri servizi	44.941	45.471	1,2

LE PROSPETTIVE DELL'ECONOMIA ITALIANA

Come già anticipato sopra, lo scenario previsivo per l'Italia si inserisce in un contesto globale in cui il grado di incertezza è significativamente aumentato a seguito dello scoppio della guerra in Medio Oriente.

Le ultime stime elaborate dagli organismi di previsione sovranazionali (FMI e OCSE), nonché da istituti nazionali di ricerca (Prometeia, Ref e Banca d'Italia) convergono verso un brusco ridimensionamento della dinamica del PIL per l'Italia nel 2026 – sull'onda dello shock da offerta e della conseguente crescita dei prezzi del petrolio, gas e materie prime – alla quale seguirà una lieve ripresa nel corso del 2027, quando il quadro globale tornerà gradualmente a normalizzarsi, ma dove saranno ancora evidenti i riflessi dell'inflazione sui consumi e sugli investimenti.

TABELLA 3 – Previsioni a confronto per il PIL dell'Italia

(anni 2026-2027 – variazioni percentuali)

Fonte: Banca d'Italia, Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, 6 aprile 2026; Ref, Congiuntura Ref, 7 aprile 2026; FMI, World Economic Outlook, aprile 2026; Prometeia, Rapporto di previsione, marzo 2026; OCSE, Economic Outlook Interim Report, marzo 2026.

	2026	2027
Fondo Monetario Internazionale (aprile 2026)	0,5	0,5
Banca d'Italia (aprile 2026)	0,5	0,5
Ref (aprile 2026)	0,4	0,6
Prometeia (aprile 2026)	0,4	0,5
OCSE (marzo 2026)	0,4	0,6

Le previsioni elaborate per il 2026 (FMI, Banca d'Italia, Prometeia, Ref e OCSE) mostrano un intervallo di stima limitato a un decimo di punto tra Banca d'Italia e FMI (+0,5%) da un lato e Prometeia, Ref e OCSE (+0,4%) dall'altro (tabella 3).

Nel 2027, secondo anno dell'orizzonte di previsione, la dinamica continuerà con una scala di intensità inferiore al punto percentuale. Il dettaglio previsivo mostra infatti un incremento più elevato per OCSE e Ref (+0,6%), rispetto al Fondo Monetario Internazionale, Banca d'Italia e Prometeia (+0,5%).

Focalizzando l'analisi sulle previsioni afferenti agli indicatori macro-economici per l'Italia nel biennio 2026-2027, la dinamica – secondo le stime di Prometeia sintetizzate nella tabella 4 – mostrerà un significativo rallentamento dell'attività economica nel 2026 e una lieve ripresa nel 2027.

TABELLA 4 – Indicatori macro-economici di previsione per l'Italia

(anni 2026-2027 – variazioni percentuali su valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: Prometeia Brief, Italy in the global economy – Scenari per le economie locali, aprile 2026

Indicatori macro-economici	2026	2027
Prodotto interno lordo	0,4	0,5
Domanda nazionale	0,9	0,5
Consumi delle famiglie	0,5	0,8
Investimenti	1,7	0,6
di cui		
Macchinari e attrezzature	2,6	3,4
Costruzioni	0,9	-2,1
Esportazioni di beni e servizi	-0,1	2,3
Importazioni di beni e servizi	1,7	2,3
Prezzi al consumo	2,9	1,6
Produzione industriale	0,1	0,8
Debito AP (in % del PIL)	138,2	138,2
Indebitamento netto (in % del PIL)	2,9	3,0

Il ridimensionamento dell'attività economica nel 2026, ascrivibile in larga misura a un contesto globale molto sfavorevole e ai limitati margini di manovra disponibili per politiche di bilancio espansive a causa dei noti problemi di finanza pubblica, determinerà un aumento previsto del PIL a +0,4% – circa la metà della crescita stimata in precedenza – con un tasso medio di inflazione al 2,9%, sulla scia del rincaro dei prezzi dei prodotti energetici, con effetti restrittivi sui consumi delle famiglie previsti in aumento solamente dello 0,5%. Il Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si conferma quale principale fattore di stabilizzazione economica, con un contributo alla crescita stimato in circa 0,3 punti percentuali: tale impulso, tuttavia, compenserà solo parzialmente la minore domanda estera e la riduzione del potere d'acquisto delle famiglie determinato dall'aumento dell'inflazione.

Dal lato degli investimenti, le previsioni indicano un rallentamento della crescita complessiva attesa a +1,7% (+3,5% nel 2025), che rifletterà soprattutto il significativo ridimensionamento della voce legata alle costruzioni (+0,9%) e, in misura inferiore, il calo della componente di spesa afferente a macchinari e attrezzature (+2,6%).

1. Testare la resilienza

Relativamente al commercio estero, le proiezioni per il 2026 evidenziano una contrazione dell'export di beni e servizi (-0,1%) e un aumento contenuto dei volumi dell'import (+1,7%).

Nel 2027, secondo anno dell'orizzonte di previsione, le stime di fonte Prometeia delineano un profilo di assestamento della dinamica economica. Il PIL tornerebbe quindi verso un sentiero di crescita, ma con una scala di ripresa modesta (+0,5%), in linea con l'andamento della domanda nazionale sulla quale graveranno ancora gli effetti dell'inflazione, sia nei confronti dei consumi sia rispetto agli investimenti.

Più in dettaglio, gli indicatori macro-economici di previsione mostrano un aumento contenuto dei consumi delle famiglie (+0,8%) a fronte di un tasso medio dell'inflazione stimato a +1,6% a fine 2027.

Dal lato degli investimenti, i flussi complessivi evidenzieranno un'ulteriore decelerazione (+0,6%), con una significativa divergenza tra i settori di spesa: alla flessione della voce attinente alle costruzioni (-2,1%), si contrapporrà una ripresa della componente legata ai macchinari e attrezzature per i processi produttivi (+3,4%), dinamica che trova riscontro anche nei volumi della produzione industriale, stimati in ripresa dopo un triennio recessivo (+0,8%).

Il ritorno graduale a condizioni di maggiore normalità del contesto internazionale e la riapertura dei traffici commerciali marittimi, si rifletterà sulla ripresa del commercio estero dell'Italia con una previsione di crescita del 2,3% sia dell'import sia dell'export di beni e servizi.

Nei confronti del quadro atteso di finanza pubblica, le linee programmatiche proseguiranno verso il rientro del rapporto tra deficit e PIL: 2,9% nel 2026 e in lieve risalita al 3% entro la fine del 2027, mentre il rapporto tra debito e PIL evidenzierà un progressivo ampliamento nel biennio di previsione attestandosi in entrambi gli anni a 138,2%.

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

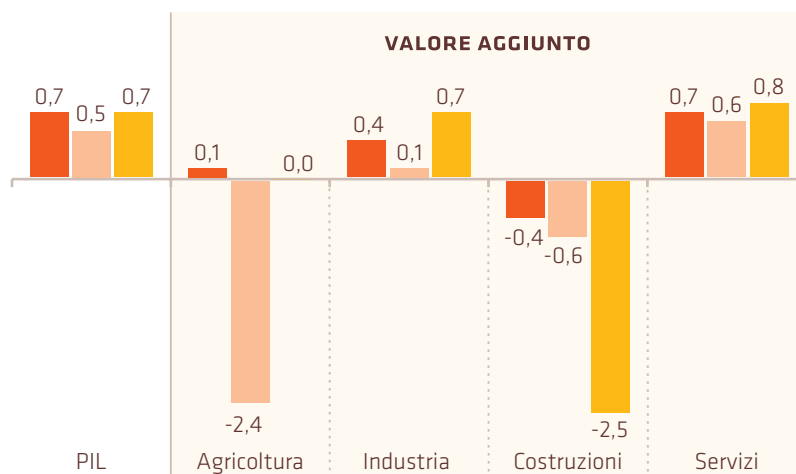
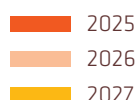
Nel 2025, la crescita contenuta dell'economia italiana si è trasmessa alle economie locali, interessando quindi anche i territori più dinamici come l'area aggregata delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi, per la quale si analizzeranno gli andamenti generali e settoriali per l'anno 2025 e per il biennio di previsione 2026-2027 (grafico 3).

Coerentemente al trend registrato dal PIL in Italia nel 2025 (+0,5%), anche l'area aggregata (secondo le stime elaborate su dati Prometeia) ha espresso un incremento contenuto del PIL (+0,7%) – in linea con la crescita registrata in Lombardia – e corrispondente a un surplus annuo di 1,6 miliardi di euro.

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

(anni 2025-2027 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2026



Con riferimento all'apporto dei settori produttivi alla formazione della ricchezza, analizzati attraverso il valore aggiunto,²¹ possiamo osservare che nel 2025 il sostegno allo sviluppo dell'economia locale è derivato dal contributo determinante dei servizi (+0,7%), che generano l'81% del valore aggiunto prodotto dall'area. L'incremento registrato dal terziario ha compensato il modesto aumento dell'industria (+0,4%), l'arretramento delle costruzioni (-0,4%) e la dinamica stagnante dell'agricoltura (+0,1%).

In relazione al quadro previsivo per il biennio 2026-2027, in coerenza con lo scenario nazionale, le proiezioni convergono verso un aumento contenuto del PIL, con scale di intensità differenziate tra i territori, come vedremo successivamente.

Nel dettaglio, per il 2026 si stima una decelerazione della crescita del PIL dell'area aggregata (+0,5%), al pari delle previsioni per l'Italia (+0,5%). La ripresa si osserverà pertanto nel 2027 (+0,7%), quando la ricchezza prodotta localmente manterrà un ritmo superiore alla dinamica stimata a livello nazionale (+0,5%).

²¹ Secondo la definizione di contabilità nazionale derivante dal Sistema Europeo dei Conti (SEC 2010), il valore aggiunto corrisponde al saldo tra il valore della produzione di beni e servizi 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.

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.

1. Testare la resilienza

Il quadro analitico degli apporti settoriali conferma, nell'orizzonte previsivo, il ruolo di sostegno dei servizi alla dinamica locale: l'incremento si attesterà quindi allo 0,6% nel 2026, con un'accelerazione a +0,8% nel 2027.

Nei confronti dell'industria, nel 2026 il contributo alla formazione del PIL locale risulterà invece marginale (+0,1%) e riprenderà vigore solo nel 2027 (+0,7%).

Nel biennio di previsione, si rafforza inoltre il trend negativo già emerso per le costruzioni nel 2025, con ulteriori flessioni sia nel 2026 (-0,6%) sia nel 2027 (-2,5%), mentre alla contrazione stimata nel 2026 per l'agricoltura (-2,4%), seguirà una fase di stagnazione nel 2027.

Passando all'analisi puntuale degli indicatori macro-economici declinati sui territori riferita all'anno 2025, le stime su dati Prometeia mostrano una differente intensità di crescita tra le tre province incluse nella nostra macro-area (grafico 4).

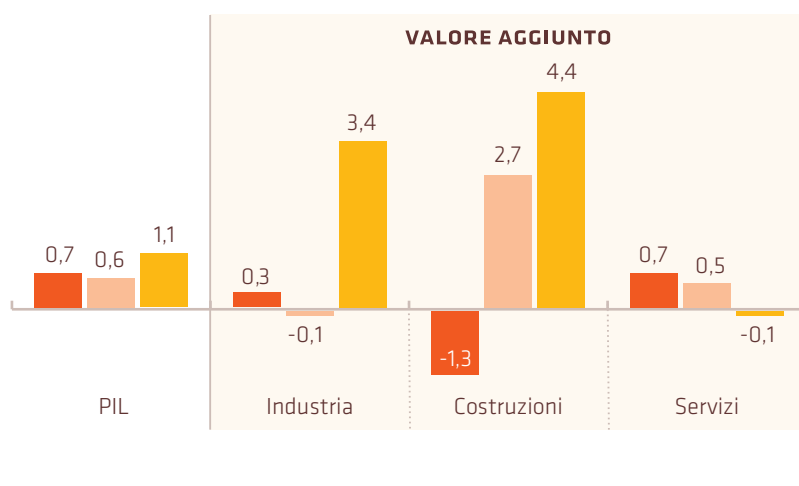


GRAFICO 4 - Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi

(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 2026

Nel 2025, la città metropolitana di Milano ha contribuito con circa 211 miliardi di euro alla formazione del PIL dell'area aggregata, complessivamente stimato in 248,8 miliardi di euro. La crescita milanese (+0,7%) è stata trainata dal settore dei servizi (+0,7%), compensando quindi sia il modesto contributo dell'industria (+0,3%) sia la flessione dalle costruzioni (-1,3%).

Con riferimento alla provincia di Monza Brianza, il quadro di dettaglio delle stime per il 2025 registra un aumento dell'output locale pari allo 0,6% sostenuto dai servizi (+0,5%) e dal contributo delle costruzioni (+2,7%), a fronte di una lieve diminuzione dell'apporto dell'industria (-0,1%).

Per la provincia di Lodi, nel 2025 l'andamento del PIL (+1,1%) è stato influenzato da significative divergenze nei settori.

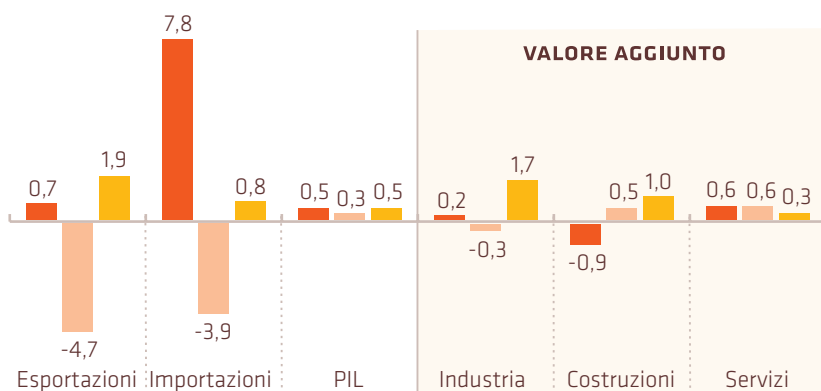
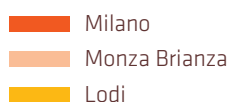
Passando al quadro previsivo 2026-2027, le stime puntuali delineano per il 2026 una decelerazione generalizzata del PIL nei tre territori (grafico 5) e una ripresa per il 2027 (grafico 6).

In dettaglio, le previsioni per il 2026 (grafico 5) mostrano un aumento dell'output pari allo 0,5% sia per la città metropolitana di Milano sia per il Lodigiano, ovvero valori più elevati rispetto alla crescita prevista per il territorio della Brianza (+0,3%) e allineati al trend stimato per l'area aggregata.

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 2026



L'approfondimento settoriale mostra per il 2026 dinamiche territoriali molto differenziate in ciascun settore: per l'area metropolitana milanese sarà rilevante l'apporto dei servizi (+0,6%), che compenserà sia la flessione stimata per le costruzioni (-0,9%) sia la dinamica debole dell'industria (+0,2%).

Con riferimento alla Brianza, l'arretramento previsto del valore aggiunto prodotto dall'industria (-0,3%) inciderà in misura significativa sull'andamento provinciale e il sostegno all'economia locale deriverà quindi dagli apporti positivi previsti per i settori delle costruzioni (+0,5%) e dei servizi (+0,6%). Per il Lodigiano, contribuiranno alla dinamica di crescita i saggi di incremento attesi per i comparti dell'industria (+1,7%) e delle costruzioni (+1%), che compenseranno ampiamente il debole andamento dei servizi (+0,3%).

In relazione al quadro dell'interscambio estero, la dinamica dell'export per il 2026 registrerà una consistente divaricazione tra gli andamenti previsti per le province di Milano e di Lodi, entrambi in aumento (+0,7% e +1,9%), rispetto al territorio della Brianza per il quale le stime prefigurano una flessione significativa (-4,7%). Dal lato dell'import proseguirà la crescita per la città metropolitana di Milano (+7,8%) e un aumento contenuto per la provincia di Lodi (+0,8%), mentre per Monza Brianza le ipotesi convergono verso una significativa flessione (-3,9%).

Nel secondo anno di previsione, ossia il 2027, le dinamiche mostrano una ripresa del trend di crescita nei tre territori (grafico 6).

1. Testare la resilienza

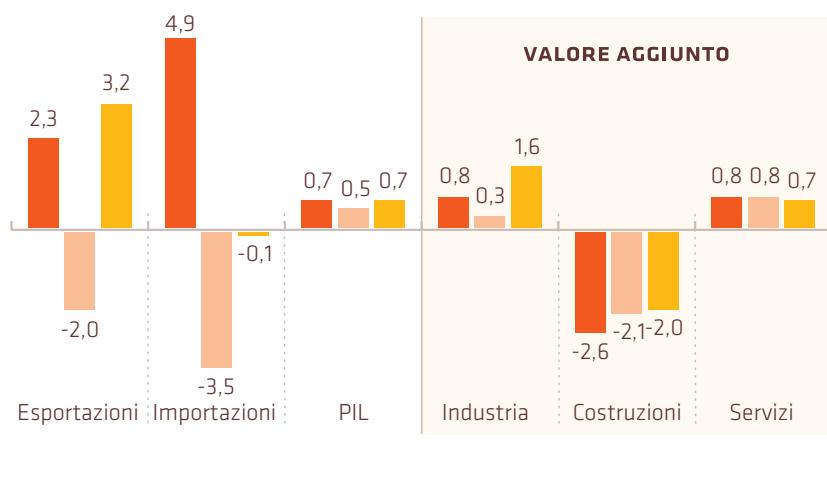


GRAFICO 6 – Indicatori macro-economici delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi
(anno 2027 – variazioni percentuali, valori concatenati, anno di riferimento 2020)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Prometeia, Scenari per le economie locali, aprile 2026

■ Milano
■ Monza Brianza
■ Lodi

Il dettaglio analitico presenta un saggio incrementale identico per la città metropolitana di Milano e la provincia di Lodi, entrambi in aumento dello 0,7%. Le previsioni per la provincia di Monza Brianza evidenziano invece una variazione della ricchezza locale ferma al +0,5%.

In relazione ai contributi settoriali alla formazione del PIL, si osserverà una fase di ripresa per i servizi con saggi di incremento pressoché identici nei tre territori inseriti nell'area vasta. L'aumento atteso si presenterà tuttavia più consistente per l'area metropolitana milanese e la provincia di Monza Brianza (+0,8% per entrambe) rispetto a quella di Lodi (+0,7%).

Nei confronti dell'industria, le previsioni per il 2027 mostrano un rafforzamento della crescita per il Milanese e il Lodigiano, mentre l'industria brianzola continuerà a presentare delle criticità. Nel dettaglio, le stime evidenziano quindi un incremento più sostenuto per la città metropolitana di Milano (+0,8%) e per la provincia di Lodi (+1,6%), rispetto a quanto atteso per l'industria di Monza Brianza (+0,3%).

I dati presentano inoltre un trend negativo per le costruzioni, con rilevanti flessioni in tutti i territori: Milano (-2,6%), Monza Brianza (-2,1%) e Lodi (-2%). In relazione all'interscambio estero, le dinamiche stimate per il 2027 al netto dell'inflazione indicano un rafforzamento dell'export per la città metropolitana di Milano (+2,3%) – il fulcro esportativo dell'area vasta – e la provincia di Lodi (+3,2%), mentre continuerà il trend discendente per la Brianza (-2%). Nei confronti dell'import, le previsioni indicano un incremento sostenuto solamente per quanto riguarda la piattaforma logistica milanese (+4,9%), che compensa sia la flessione stimata per l'area brianzola (-3,5%) sia la contrazione della provincia di Lodi (-0,1%).

LA DINAMICA DEI SETTORI

DELL'AREA DI MILANO, MONZA BRIANZA E LODI NEL 2025

L'economia dei nostri territori – misurata attraverso le indagini congiunturali condotte nel 2025 relative a industria, artigianato, commercio e servizi – ha registrato una dinamica eterogenea sia tra i differenti comparti sia rispetto alle province incluse nel perimetro della nostra macro-area.

I settori e gli ambiti territoriali riflettono infatti la natura complessa di un sistema produttivo locale, nel quale coesistono – con intensità differenti – segnali di crescita ed elementi di criticità riscontrabili sia nelle attività terziarie sia nel comparto manifatturiero (grafico 7).

Nel dettaglio, l'analisi delle performance dei diversi settori evidenzia la significativa progressione del terziario e in particolare una crescita importante del fatturato dei servizi nel Milanese e nel Lodigiano, che si mostrano superiori al contesto regionale, mentre in Brianza l'andamento risulta sostanzialmente allineato al *benchmark* lombardo.

Il confronto tra l'area di Milano, Monza Brianza e Lodi e la Lombardia nel suo complesso mette in luce dinamiche settoriali eterogenee, con criticità concentrate principalmente nell'artigianato e nel commercio e solo secondariamente nell'industria, ma esclusivamente per il territorio brianzolo. Tali dinamiche si inseriscono in un contesto in cui manifattura, artigianato e commercio aumentano a livello regionale, seppur su valori inferiori rispetto al terziario.

Approfondendo ulteriormente l'analisi settoriale e focalizzandoci sul commercio, il comparto mostra un calo del fatturato nella provincia di Monza Brianza e una debole crescita nel territorio lodigiano, mentre risulta in aumento nella città metropolitana milanese, dove la progressione è superiore anche all'andamento registrato in Lombardia.

Nel comparto manifatturiero si registrano segnali di sofferenza per l'artigianato, settore tradizionalmente più esposto alle oscillazioni della domanda interna. Si tratta di criticità presenti in tutta la nostra macro-area e ancor più significative sul territorio lodigiano, delineando un quadro complessivo in controtendenza rispetto alla crescita rilevata a livello regionale.

Passando invece alla dinamica dell'industria, nell'area vasta si osserva un contesto di polarizzazione territoriale, con andamenti ampiamente divergenti: da un lato la città metropolitana di Milano e la provincia di Lodi, dall'altro la Brianza. Sia l'area milanese sia il territorio lodigiano mostrano, infatti, una crescita significativa della produzione industriale, che colloca entrambe le aree a un livello superiore per intensità rispetto all'industria della Lombardia. Su di un piano diametralmente opposto si colloca, invece, la manifattura brianzola che evidenzia segnali univoci di una crisi strutturale confermata dai dati afferenti alla produzione industriale e dalla dinamica del fatturato e degli ordini (grafico 7).

1. Testare la resilienza

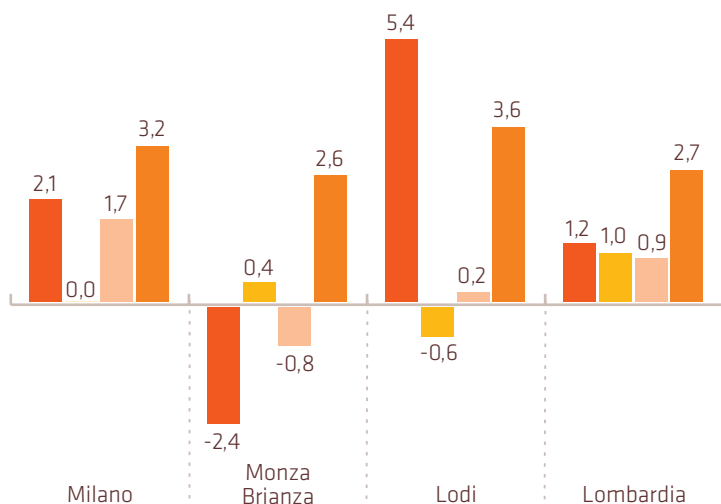


GRAFICO 7 – Produzione industriale del settore manifatturiero e del comparto artigiano, fatturato del commercio al dettaglio e dei servizi per area geografica

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

- Industria
- Artigianato
- Commercio
- Servizi

L'industria manifatturiera

Se il 2025 corrisponde per l'Italia al terzo anno consecutivo di arretramento della produzione industriale (-0,2%), con solo una debole crescita del fatturato (+0,6%), la nostra macro-area evidenzia una dinamica manifatturiera più favorevole. Nei territori, l'industria ha evidenziato una resilienza significativa per la città metropolitana milanese e per il Lodigiano, oltre che nel contesto regionale, grazie a un andamento espansivo che ha riguardato produzione industriale, fatturato e ordini. Dal percorso di crescita risulta invece esclusa l'industria della provincia di Monza Brianza, che mostra un arretramento degli indicatori congiunturali afferenti alla dimensione produttiva e al fatturato, pur con un lieve aumento degli ordini (grafico 8).

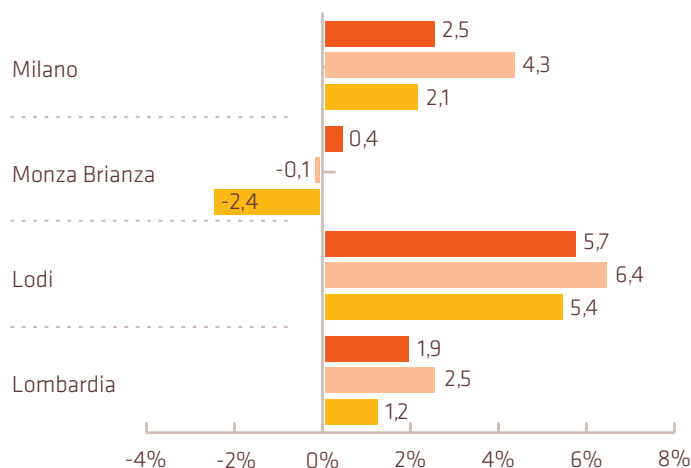


GRAFICO 8 – Industria manifatturiera: produzione industriale, fatturato e ordini per area geografica

(anno 2025 – 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

Le dinamiche delle manifatture territoriali mostrano pertanto un quadro produttivo composito, con performance superiori alla media regionale nelle province di Milano e Lodi, mentre la Brianza riporta segnali di maggiore affanno. Dall'analisi di dettaglio dell'attività manifatturiera dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi emerge nel 2025 una crescita della produzione industriale che ha interessato in particolare la città metropolitana di Milano (+2,1%) e la provincia di Lodi (+5,4%), con variazioni superiori alla dinamica regionale (+1,2%) in entrambi i casi, mentre – come già accennato – si è osservata una consistente flessione della dinamica produttiva per l'industria di Monza Brianza rispetto al 2024 (-2,4%).

Passando all'analisi del fatturato (grafico 8), nelle due manifatture dell'area vasta interessate dal processo di crescita, si è registrato un incremento superiore ai volumi generati dalla produzione industriale: in particolare emerge il robusto aumento conseguito dal fatturato dell'industria della provincia di Lodi (+6,4%), largamente superiore a quanto ottenuto dal Milanese (+4,3%) e dalla Lombardia (+2,5%).

Relativamente all'industria brianzola, la dinamica del fatturato mostra invece un arretramento rispetto al precedente anno (-0,1%).

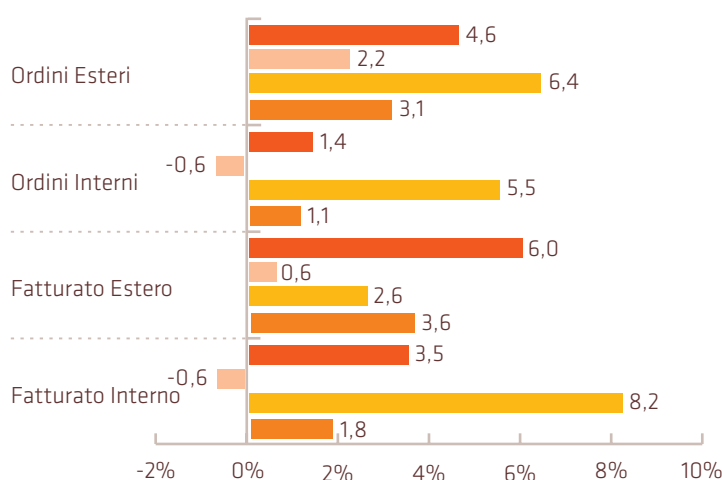
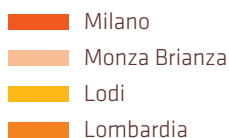
Diverso il quadro degli ordini, maggiormente eterogeneo: la disamina territoriale evidenzia una crescita nel Milanese (+2,5%) e nel Lodigiano (+5,7%) superiore per intensità sia alla manifattura lombarda (+1,9%) sia a quella brianzola, dove la dinamica del portafoglio ordini è decisamente contenuta (+0,4%).

Il focus di approfondimento degli indicatori afferenti agli ordini e al fatturato, attraverso la suddivisione dei mercati tra interno ed estero, fa emergere un quadro territoriale sfaccettato (grafico 9).

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

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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



1. Testare la resilienza

Possiamo osservare infatti che per la manifattura milanese, la dinamica di incremento degli ordini e del fatturato va ricondotta in primo luogo ai mercati esteri e secondariamente alla componente interna.

Relativamente alla provincia di Monza Brianza, nel mercato domestico sono rintracciabili invece consistenti segnali di arretramento sia degli ordini sia del fatturato, indicativi di una maggiore esposizione del sistema manifatturiero brianzolo alle oscillazioni della domanda interna, mentre emerge ancora una tenuta del canale estero per entrambe le variabili.

Relativamente alla provincia di Lodi, i dati evidenziano un incremento consistente degli ordini per entrambi i mercati (estero e interno), mentre nei confronti del fatturato si osserva uno sbilanciamento a favore della componente domestica.

In relazione al mercato interno, il quadro di dettaglio degli indicatori mostra quindi un arretramento dello 0,6% degli ordini acquisiti dalla manifattura brianzola, contro un incremento dell'1,4% per la città metropolitana milanese e del 5,5% per il Lodigiano, oltre a un saggio di crescita del portafoglio ordini interno del sistema industriale lombardo dell'1,1%.

Analogamente, sul fronte del fatturato interno si manifesta un consistente arretramento per l'industria brianzola (-0,6%), che si contrappone sia alla progressione registrata dalla città metropolitana di Milano (+3,5%) sia al significativo aumento della manifattura lodigiana (+8,2%), oltre che alla crescita conseguita a livello regionale (+1,8%).

Passando all'analisi dei mercati esteri e focalizzando l'attenzione sull'andamento degli ordini, si rileva un trend incrementale diffuso per la città metropolitana di Milano (+4,6%) e per la provincia di Lodi (+6,4%), entrambi superiori per scala di intensità a quanto ottenuto dall'industria lombarda (+3,1%) e dalla manifattura brianzola (+2,2%).

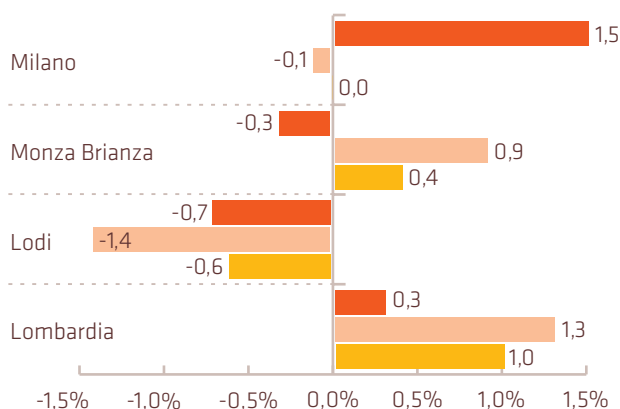
Nei confronti del fatturato estero si è inoltre osservato un profilo ampiamente espansivo per la città metropolitana di Milano (+6%), superiore per intensità sia agli altri territori dell'area vasta (Monza Brianza +0,6%; Lodi +2,6%) sia alla Lombardia (+3,6%).

L'analisi degli indicatori congiunturali afferenti all'artigianato mostra per il 2025 un quadro complessivo di debolezza del settore nell'area di Milano, Monza Brianza e Lodi sia in relazione alla dimensione produttiva sia nei confronti del fatturato che degli ordini. Si tratta di una dinamica che insiste in particolare sui territori del Lodigiano e del Milanese, collocandosi in controtendenza rispetto all'andamento della manifattura artigiana della Lombardia (grafico 10).

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

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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



Nel perimetro dell'area vasta, le criticità maggiori si sono manifestate per l'artigianato della provincia di Lodi, dove si è osservato un arretramento della produzione industriale (-0,6%), al quale si sono associate le flessioni del fatturato (-1,4%) e del portafoglio ordini (-0,7%).

Significative difficoltà sono emerse anche nei confronti della città metropolitana di Milano, dove il quadro complessivo della manifattura artigiana mostra una stagnazione dei volumi prodotti e un arretramento del fatturato (-0,1%) a fronte di un aumento degli ordini (+1,5%).

In relazione alla provincia di Monza Brianza, il comparto artigiano ha registrato una progressione contenuta sul piano della produzione (+0,4%) e del fatturato (+0,9%), che si correla a un quadro di arretramento del portafoglio ordini rispetto allo scorso anno (-0,3%).

Complessivamente, il confronto tra la performance dell'artigianato della nostra macro-area e quella lombarda evidenzia un quadro locale caratterizzato da alcune criticità territoriali, in particolare nei confronti della produzione industriale (+1%) e del fatturato (+1,3%), mentre l'aumento limitato degli ordini presente anche in Lombardia (+0,3%) riflette la debolezza della domanda interna, dalla quale dipende lo sviluppo dell'attività manifatturiera artigiana.

Il commercio al dettaglio

Nel 2025, dopo il rallentamento della dinamica dei prezzi dello scorso anno (+1%), si è rilevata una nuova accelerazione, che ha determinato una risalita del tasso annuo di inflazione all'1,5%.

In particolare, tale ripresa ha inciso sul potere di acquisto delle famiglie, determinando un arretramento dei consumi che, associato alle incertezze generate dall'aggravarsi delle tensioni geopolitiche, ha prodotto un aumento della propensione al risparmio (11,4% secondo la Banca d'Italia, ovvero il valore più elevato degli ultimi quindici anni).²²

In questo contesto, tra il 2024 e il 2025 il commercio al dettaglio ha subito una contrazione dei volumi di vendita a livello nazionale (-0,6%), a fronte di un incremento nominalistico del fatturato (+0,8%). Tale trend ha accentuato le asimmetrie strutturali interne al settore, favorendo la grande distribuzione (+1,9%) e penalizzando il commercio tradizionale di vicinato, che nel 2025 evidenzia un arretramento del fatturato pari allo 0,5%.²³

Nei confronti della dinamica locale del commercio, l'analisi effettuata nel perimetro dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi mostra un elevato differenziale tra gli ambiti provinciali esaminati, mettendo in luce un quadro eterogeneo nelle performance territoriali (grafico 11).

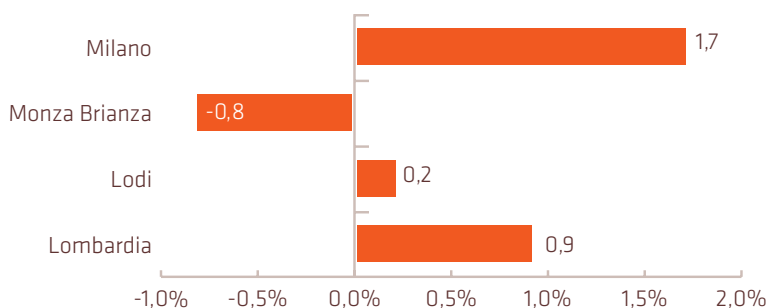


GRAFICO 11 – Fatturato del commercio al dettaglio per area geografica

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

L'andamento settoriale evidenzia, infatti, una consistente progressione del fatturato per la città metropolitana di Milano (+1,7%), a fronte di un moderato aumento conseguito dalla provincia di Lodi (+0,2%) e di una significativa flessione registrata nell'area di Monza Brianza (-0,8%). Modesta anche la dinamica regionale, dove il saggio di incremento del volume d'affari si attesta a +0,9%.

²² Banca d'Italia, *Bollettino Economico*, n. 1, gennaio 2026.

²³ Elaborazioni su dati Istat, estratti dal *data warehouse* "IstatData" (<https://esploradati.istat.it/>) all'interno del tema "Servizi – Indice delle vendite del commercio al dettaglio" (base 2021=100).

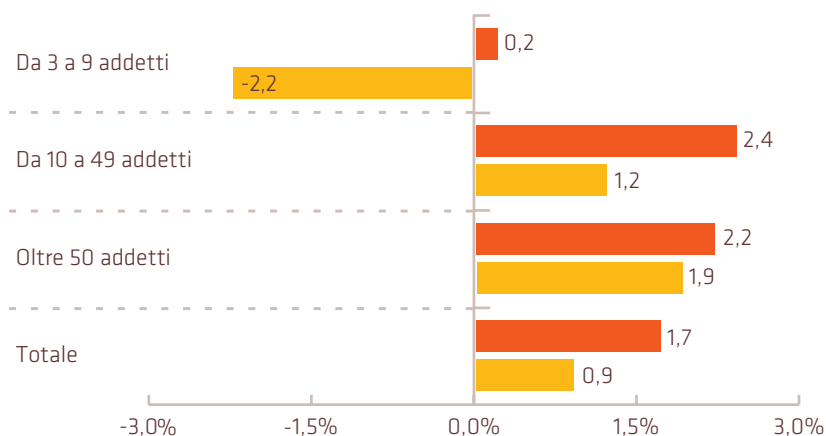
Nel 2025 il commercio al dettaglio dell'area milanese, analizzato per classi dimensionali, mostra una variazione positiva del fatturato per tutti i segmenti che ne compongono la struttura (grafico 12),²⁴ sebbene permanga elevato il differenziale tra la crescita registrata dalle micro-imprese (+0,2%) rispetto alle piccole da 10 a 49 addetti (+2,4%) e nei confronti delle classi di media e grande dimensione, ossia oltre 50 addetti (+2,2%). Differente la dinamica regionale, che mostra una variazione negativa per le micro-imprese (-2,2%), mentre è positivo il risultato ottenuto sia dalle piccole (+1,2%) sia dalle medie e grandi imprese (+1,9%).

GRAFICO 12 – Commercio al dettaglio: fatturato per classe dimensionale in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

■ Milano
■ Lombardia



Con riferimento ai settori di attività in cui si suddivide il commercio milanese, possiamo osservare che nel 2025 sono state le dinamiche di crescita dei segmenti alimentare e non alimentare a sostenere il fatturato complessivo del comparto, compensando l'arretramento del commercio despecializzato (grafico 13). Per entrambe le componenti, la crescita ottenuta a livello locale si colloca, inoltre, su livelli superiori rispetto ai corrispondenti comparti presenti in Lombardia.

L'analisi di dettaglio mostra quindi un profilo nettamente espansivo del fatturato per gli esercizi commerciali alimentari della città metropolitana (+4,1%), con un saggio incrementale sensibilmente superiore rispetto all'analogo segmento operante in Lombardia (+0,9%).

²⁴ 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.

1. Testare la resilienza

Come già evidenziato, a tale performance si è inoltre associato l'aumento del volume d'affari conseguito dal comparto non alimentare che, a livello metropolitano, si è manifestato attraverso una crescita del 2,4%, ampiamente superiore a quella delle imprese localizzate nel territorio regionale (+0,5%). Spostando il focus di analisi verso il settore del commercio despecializzato, emerge che il 2025 è stato archiviato dalle imprese della città metropolitana di Milano con una riduzione dello 0,1% dei margini di fatturato per il secondo anno consecutivo. Questo calo è indicativo del persistere di criticità per il comparto a livello locale rispetto al contesto regionale, che mostra invece un consolidamento della crescita (+1,3%).

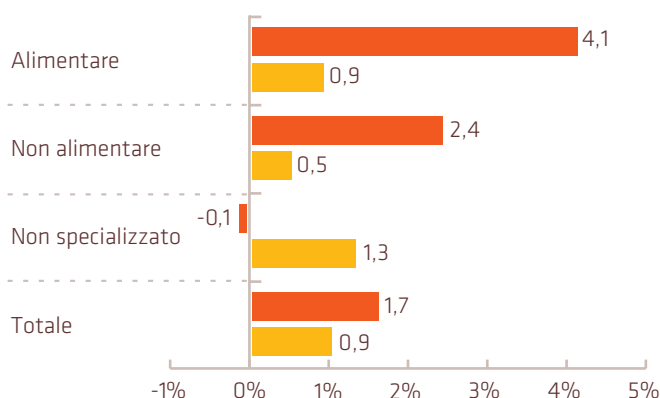


GRAFICO 13 – Commercio al dettaglio: fatturato per settore economico in provincia di Milano e in Lombardia

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

Milano
Lombardia

I servizi

Nel 2025, il settore dei servizi ha continuato a fornire un sostegno fondamentale alla crescita economica nazionale, compensando le difficoltà registrate dal comparto manifatturiero ed espresse dalla contrazione della produzione industriale (-0,2%) e dall'aumento contenuto del fatturato manifatturiero (+0,6%).

I dati di fonte Istat indicano quindi una crescita consistente del fatturato a livello nazionale (+1,9%),²⁵ che mostra una significativa accelerazione rispetto al trend del precedente anno (+0,9%).

²⁵Elaborazioni su dati Istat estratti dal *data warehouse* "IstatData" (<https://esploradati.istat.it/>) all'interno del tema "Servizi – Indice del fatturato dei servizi" (base 2021=100).

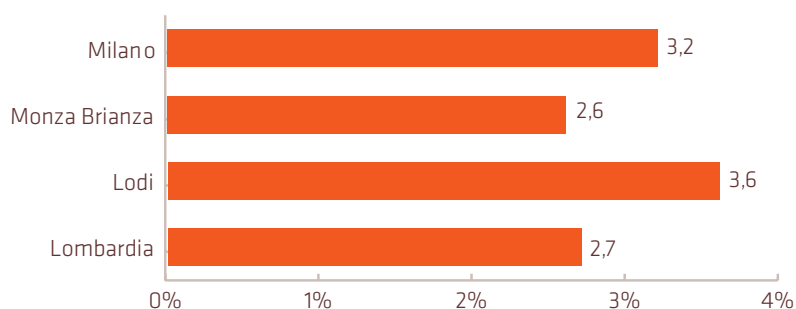
La disamina puntuale per comparto di attività evidenzia il proseguimento della crescita per la filiera turistica, all'interno della quale sono inclusi i comparti del trasporto aereo (+6%), delle agenzie viaggio e tour operator (+6,3%) e dei servizi di alloggio e ristorazione (+2,3%).

A livello nazionale, inoltre, hanno contribuito ampiamente alla crescita del fatturato i settori dei servizi di informazione e comunicazione (+5,1%), le attività informatiche (+7,9%) e di produzione cinematografica, video e programmi televisivi (+10,3%) e le attività professionali, scientifiche e tecniche (+3,5%), mentre si è rivelato più limitato l'apporto del commercio all'ingrosso (+0,5%). Passando alla dimensione locale, nel 2025 il comparto dei servizi si configura come il *driver* principale di sostegno alla dinamica economica dell'area vasta di Milano, Monza Brianza e Lodi, come attestato dai sostenuti tassi di crescita dei territori che la compongono: +3,2% il Milanese; +2,6% la Brianza; +3,6% il Lodigiano, che si confrontano con il +2,7% del territorio lombardo nel suo complesso (grafico 14).

GRAFICO 14 – Fatturato dei servizi per area geografica

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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



L'analisi del terziario milanese per classi di addetti,²⁶ mostra un rafforzamento costante dell'intensità di crescita del fatturato all'aumentare della scala dimensionale, con un'ampia divaricazione delle performance tra le classi di minore dimensione rispetto alle medie e grandi imprese (grafico 15).

Il quadro di dettaglio sui servizi milanesi evidenzia quindi per le imprese da 3 a 9 addetti un incremento del fatturato a livello provinciale (+1,2%) che, pur essendo superiore al dato lombardo (+0,5%), si colloca a un livello inferiore rispetto all'aumento complessivo del settore, pari al +3,2%.

²⁶ L'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.

1. Testare la resilienza

Un andamento analogo si osserva per la fascia dimensionale da 10 a 49 addetti: il fatturato delle imprese dei servizi della città metropolitana di Milano aumenta dell'1,8%, risultando inferiore sia al dato registrato dalla medesima classe operante in Lombardia (+2,4%) sia all'incremento medio provinciale.

In relazione alle medie e grandi imprese dei servizi possiamo invece osservare che la dinamica di entrambe le tipologie dimensionali si è rivelata fondamentale nel sostenere la crescita per la città metropolitana di Milano e per la Lombardia. Nel dettaglio, l'analisi delle due classi dimensionali mette in luce un differenziale di crescita che avvantaggia, su scala metropolitana, le imprese dei servizi tra 50 e 199 addetti (+3,8%) rispetto alla medesima classe operante in regione (+3,1%).

Per le imprese oltre i 200 addetti, invece, il gradiente di crescita del fatturato risulta sostanzialmente identico tra le partizioni territoriali di Milano (+5,3%) e della Lombardia (+5,4%).

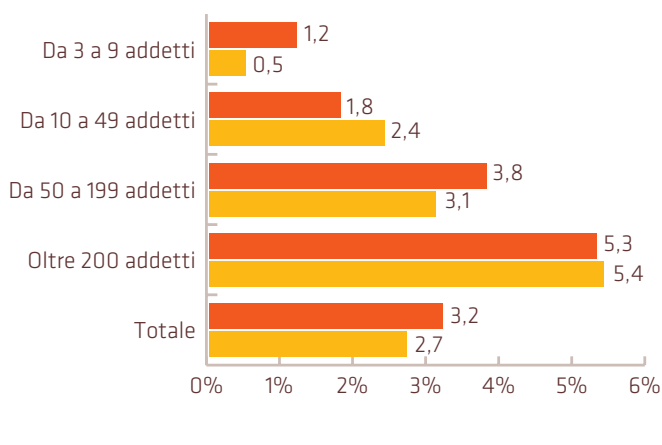


GRAFICO 15 – Servizi: fatturato per classe dimensionale in provincia di Milano e Lombardia

(anno 2025 – variazioni percentuali su dati grezzi)

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

In relazione ai settori di attività afferenti ai servizi dell'area metropolitana milanese (grafico 16), emerge il ruolo svolto nel 2025 dal comparto dei servizi alle imprese, il più incisivo sulla struttura di specializzazione terziaria dell'economia milanese, che ha registrato un incremento del fatturato del 3,9% nell'anno, superiore a quanto ottenuto a livello regionale (+3,4%).

Nei confronti degli altri settori, la dinamica evidenzia un rallentamento per le imprese della ristorazione e dell'ospitalità alberghiera rispetto al saggio di crescita conseguito lo scorso anno, quando avevano ampiamente superato i 5 punti. Nel 2025, l'incremento del volume d'affari si è quindi attestato a +1,2%, valore inferiore all'incremento ottenuto dal comparto in Lombardia (+1,8%).

Su un piano opposto si colloca, invece, la dinamica delle attività del commercio all'ingrosso che, nella città metropolitana milanese, oltre a consolidare un profilo di crescita costante del fatturato (+1,5%), supera ampiamente per intensità il volume d'affari lombardo (+0,5%).

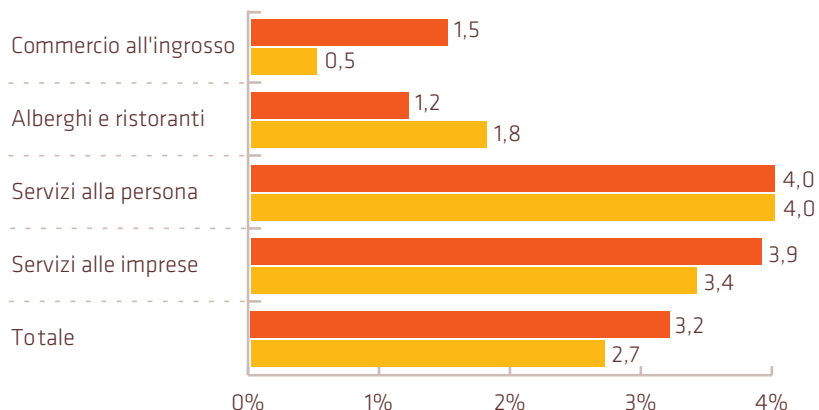
In relazione alle attività dei servizi alla persona, le imprese del settore hanno archiviato il 2025 con un significativo aumento del fatturato, registrato sia per l'area milanese sia a livello regionale (+4% per entrambe).

**GRAFICO 16 – Servizi:
fatturato per settore di
attività economica in
provincia di Milano e
Lombardia**

(anno 2025 – variazioni
percentuali su dati grezzi)

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

■ Milano
■ Lombardia



2. Struttura e dinamica delle imprese locali

IL BILANCIO DEMOGRAFICO

Nonostante l'attuale contesto internazionale – fortemente condizionato dai conflitti in corso, dalle reiterate tensioni geopolitiche e dai nuovi protezionismi – contribuisca a creare un diffuso clima di incertezza, che inevitabilmente pesa sull'andamento e sulle prospettive di sviluppo economico, il nostro sistema imprenditoriale si è mostrato ancora una volta tenace, con una buona capacità di resilienza e ben strutturato per affrontare la volatilità di questi tempi.

Nell'anno 2025, infatti, si è registrato un buon dinamismo delle imprese sul piano della nati-mortalità sia a livello nazionale sia locale.

Più esattamente, nel Paese il saldo tra le aperture e le chiusure di attività ha superato le 56mila unità, con un netto miglioramento rispetto al 2024 (allora il saldo era stato di 36mila unità); circostanza questa determinata, più che dalle nuove nate, rimaste pressoché stabili, dalla corposa diminuzione

delle cancellazioni. Il tasso di crescita¹ ha coerentemente riportato un rialzo nell'anno, portandosi a +0,96%.

Un quadro molto simile è riscontrabile nelle tre province che formano il perimetro della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi: saldo demografico attivo (+10.007 unità), anch'esso in deciso incremento, flessione delle cessazioni e aumento contenuto delle iscrizioni (grafico 1). Tutti i singoli territori hanno riportato saldi positivi, sebbene il ruolo di Milano si sia confermato ancora una volta decisivo, mentre sul piano dei flussi il confronto temporale ha mostrato un calo della natalità in Brianza e nel Lodigiano (tabella 2). Il tasso di natalità e quello di mortalità riflettono questi andamenti, con l'innalzamento del primo solo a Milano e il decremento del secondo in tutte e tre le circoscrizioni.

Il tasso di crescita nell'area accorpata è pari a +2,1%, in progresso su base annua e superiore sia a quello lombardo sia al nazionale (tabella 1).

I servizi, il commercio e le costruzioni sono i comparti più vivaci sia sul versante della natalità² sia della mortalità, mentre sul piano delle forme giuridiche sono le società di capitali e le ditte individuali ad annotare più iscrizioni, ma queste ultime – notoriamente più vulnerabili – sono caratterizzate da un altrettanto elevato numero di cancellazioni. Significativa, infine, l'iniziativa di giovani, donne e stranieri, con numerose nuove realtà costituite nell'anno.

Passando dai dati di flusso a quelli di stock, negli archivi camerali alla fine del 2025 si contavano 476.771 imprese registrate,³ di cui 391.377 classificate come attive. I due insiemi non si sono mossi molto rispetto al 2024 (rispettivamente +0,2% e -0,01%), ma su tali risultati hanno pesato alcuni interventi di tipo amministrativo, di cui si dirà meglio nei prossimi paragrafi dedicati alle tre singole province e focalizzati, come di consueto, sull'universo delle sole imprese attive.

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

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.

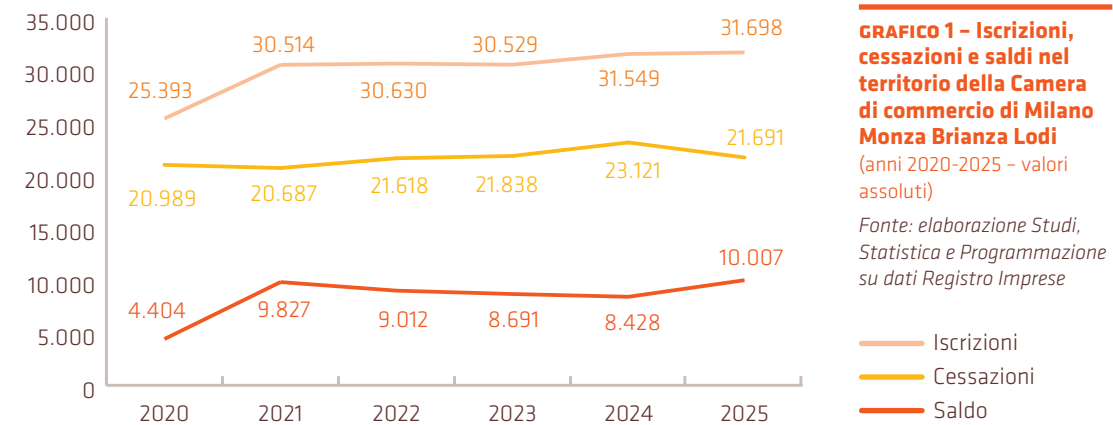
2. Struttura e dinamica delle imprese locali

TABELLA 1 – Nati-mortalità delle imprese per territorio

(anno 2025 – 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	389.542	26.262	17.083	9.179	2,37%
Monza Brianza	71.763	4.514	3.746	768	1,06%
Lodi	15.466	922	862	60	0,38%
MiLoMb⁵	476.771	31.698	21.691	10.007	2,10%
Lombardia	940.477	58.814	45.471	13.343	1,41%
Italia	5.849.524	323.533	266.934	56.599	0,96%



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.

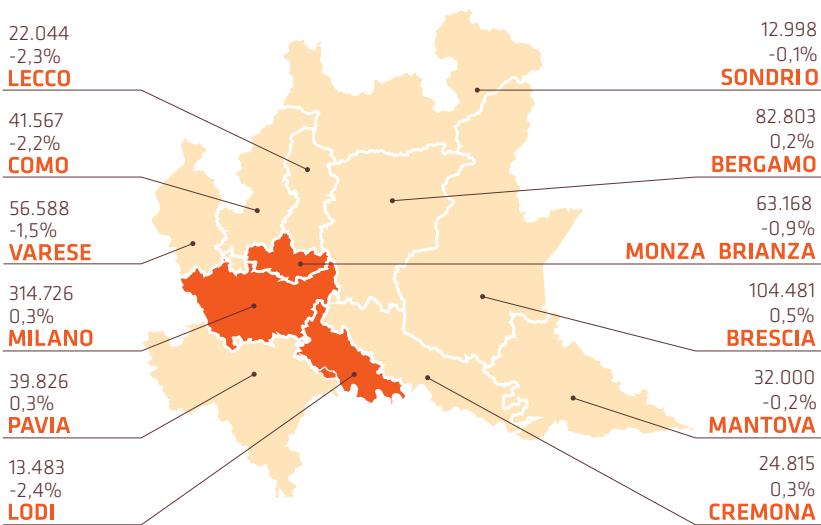
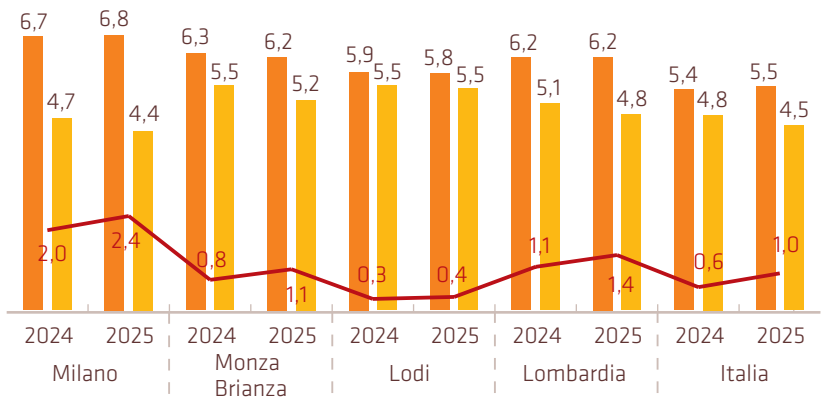
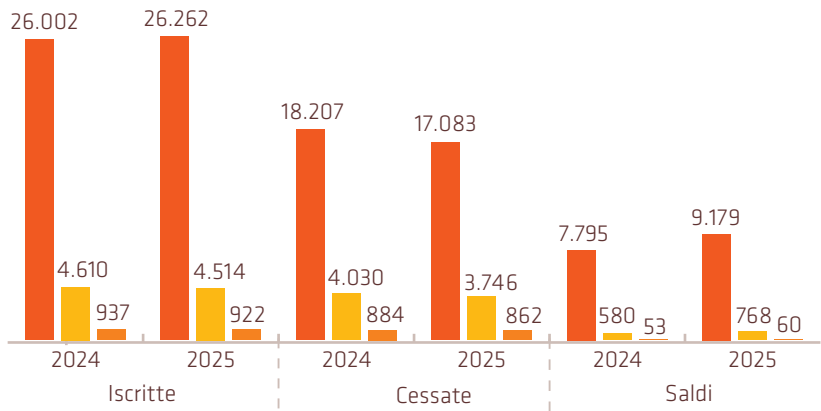
TABELLA 2 – Imprese iscritte e cessate per settore e tipologia nei territori della Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Iscritte			Cessate		
	Milano	Monza Brianza	Lodi	Milano	Monza Brianza	Lodi
Agricoltura	73	19	14	135	32	54
Attività manifatturiere	615	181	49	1.117	373	71
Altre industrie	65	3	1	134	3	2
Costruzioni	2.851	701	187	2.353	646	195
Commercio	2.466	562	119	3.675	931	189
Servizi	9.798	1.631	284	8.570	1.586	319
Imprese non classificate	10.394	1.417	268	1.099	175	32
Totale	26.262	4.514	922	17.083	3.746	862
Forme giuridiche						
Società di capitali	14.904	1.591	255	6.143	879	142
Società di persone	972	219	66	1.694	412	88
Ditte individuali	10.107	2.674	592	8.982	2.408	623
Altre forme	279	30	9	264	47	9
Tipologie						
Artigiane	5.117	1.464	349	4.525	1.381	359
Giovanili	5.769	1.297	292	2.154	508	131
Femminili	5.224	1.131	201	3.649	909	213
Straniere	6.669	1.057	297	3.273	577	172
Var. % 2025/2024	1,0%	-2,1%	-1,6%	-6,2%	-7,0%	-2,5%

2. Struttura e dinamica delle imprese locali



LA PROVINCIA DI MILANO

A differenza di quanto osservato sul fronte della nati-mortalità, i numeri relativi allo stock delle imprese attive evidenziano una prestazione meno brillante per la città metropolitana (+0,3% la variazione rispetto al 2024), che tuttavia risulta essere la migliore all'interno del confine camerale. In verità, la maggior parte delle province lombarde si colloca in terreno negativo (figura 1), così come la Lombardia e l'Italia nel suo complesso. Sulla dinamica fiacca che ha interessato Milano hanno pesato, bisogna precisare, le cancellazioni d'ufficio condotte nel corso dell'anno, riguardanti circa 7mila imprese, tra società di persone e ditte individuali.

In valori assoluti, nel Milanese operano oltre 314mila aziende, che rappresentano il 38,9% del totale regionale e il 6,3% del nazionale, a cui si sommano 92.148 unità locali, per un sistema che nel complesso supera le 406mila realtà. Nella classifica nazionale si conferma al secondo posto, preceduta solo dalla Capitale (334.763 attive), anche se negli ultimi dieci anni il suo bacino è cresciuto (+7,4% rispetto al 2015), mentre quello romano si è contratto (-3,3%).

A livello settoriale,⁶ come noto, il capoluogo lombardo si caratterizza per una specializzazione terziaria molto spinta, tratto distintivo rispetto agli altri territori di confronto qui considerati e tipico di tutte le Economie Avanzate, che si sostanzia nella localizzazione nella sua area di circa 175mila imprese dei servizi (55,7% del totale). Nell'anno, il comparto ha registrato un ulteriore avanzamento, confermandosi trainante per lo sviluppo locale. Particolarmente performanti la finanza, le attività professionali, scientifiche e tecniche e quelle immobiliari; al contrario, sono apparsi in sofferenza i servizi alberghieri e la ristorazione. Scenario diverso, invece, per il commercio, anch'esso rilevante nel contesto ambrosiano, con quasi 65mila aziende, pari a un quinto del totale. Il 2025 si è chiuso con una nuova pesante contrazione, su cui in parte hanno pesato le cancellazioni d'ufficio sopra citate, considerato che al suo interno sono numerose le ditte individuali (48,1% del totale; si veda la tabella 6). Al netto di questo, sono 2.522 i negozi al dettaglio e all'ingrosso che mancano all'appello rispetto all'anno precedente; una lunga crisi che in dieci anni ha visto svanire il 12% delle imprese (-8.819 in valori assoluti rispetto al 2015) e che si è accompagnata al cambiamento degli stili e delle abitudini di consumo, soprattutto delle fasce più giovani di popolazione, senza dimenticare il ruolo che ha avuto la perdita del potere d'acquisto delle famiglie negli anni in cui l'inflazione è cresciuta più delle retribuzioni.

⁶ In tutto il capitolo, per i settori economici sono stati utilizzati i codici Ateco 2007 e non i nuovi Ateco 2025, che non avrebbero consentito i confronti temporali, considerato che i nuovi codici sono stati introdotti solo a partire dal secondo trimestre del 2025.

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

Passando all'industria, altrettanto complicato appare il quadro della manifattura, sottoposta in verità da tempo a un profondo processo di ristrutturazione, che vede, da un lato un assottigliamento costante del numero degli operatori (oggi sono poco meno di 24mila le imprese del settore, pari al 7,5% del totale); dall'altro, un progressivo aumento della loro dimensione media (passata infatti da 17,1 addetti per unità del 2017 agli attuali 20,4), dando luogo a fenomeni di concentrazione.

Una provincia, dunque, sempre più votata ai servizi e meno industrializzata, sebbene resistano con vigore alcuni segmenti ad alto valore, sia tradizionali sia più innovativi, che trainano l'interscambio estero e partecipano in maniera determinante alla creazione di occupazione e di ricchezza in loco.

Il 2025 ha segnato un arretramento anche per l'edilizia, che arriva dopo alcuni anni di continuata espansione, legata principalmente agli sgravi fiscali previsti per le riqualificazioni energetiche, attualmente terminati. Uno stop, tuttavia, condizionato in parte dagli interventi di tipo amministrativo già menzionati, visto che quasi la metà di tali imprese ha la forma della ditta individuale (le cancellazioni di ditte individuali hanno superato complessivamente le 5mila unità nella provincia).

Decisamente migliore di quello delle imprese il trend degli addetti, che aumentano in tutti i settori, con la sola eccezione dell'industria delle costruzioni, interessata evidentemente dalla fine del Superbonus di cui si è già detto, che aveva portato alla nascita di tante nuove piccole imprese e relativa forza lavoro. Nella provincia si contano all'incirca 2,5 milioni di lavoratori, concentrati per il 60% nei servizi, a ulteriore riprova della sua vocazione terziaria. Interessante anche l'apporto occupazionale del manifatturiero (14,6% del totale), un'incidenza quasi doppia rispetto a quella del numero di imprese, dato che ne amplifica la rilevanza economica (grafico 6).

TABELLA 3 – Imprese attive per settore economico nella provincia di Milano

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	3.334	1,1	-1,4
Estrazione di minerali da cave e miniere	68	0,0	1,5
Attività manifatturiere	23.703	7,5	-3,1
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1.843	0,6	5,6
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento	441	0,1	-1,8
Costruzioni	43.831	13,9	-1,3
Commercio	64.896	20,6	-3,7
Servizi	175.342	55,7	2,2
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	<i>12.725</i>	<i>4,0</i>	<i>-0,2</i>
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	<i>18.935</i>	<i>6,0</i>	<i>-2,3</i>
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	<i>16.097</i>	<i>5,1</i>	<i>0,7</i>
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	<i>17.145</i>	<i>5,4</i>	<i>10,6</i>
<i>Attività immobiliari</i>	<i>32.136</i>	<i>10,2</i>	<i>2,3</i>
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	<i>35.829</i>	<i>11,4</i>	<i>3,6</i>
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	<i>19.095</i>	<i>6,1</i>	<i>1,1</i>
<i>Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale</i>	<i>8</i>	<i>0,0</i>	<i>33,3</i>
<i>Istruzione</i>	<i>2.776</i>	<i>0,9</i>	<i>4,9</i>
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	<i>2.829</i>	<i>0,9</i>	<i>1,4</i>
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento</i>	<i>4.393</i>	<i>1,4</i>	<i>2,2</i>
<i>Altre attività di servizi</i>	<i>13.374</i>	<i>4,2</i>	<i>0,3</i>
Organizzazioni e organismi extra-territoriali	1	0,0	0,0
Imprese non classificate	1.267	0,4	254,9
Totale	314.726	100,0	0,3

TABELLA 4 – Addetti⁷ alle imprese per settore economico e area geografica

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti			Variazioni % 2025/2024		
	Milano	Lombardia	Italia	Milano	Lombardia	Italia
Agricoltura, silvicoltura, pesca	8.486	66.322	907.378	11,9	2,2	1,0
Attività manifatturiere	367.720	1.014.525	3.919.073	0,3	0,0	-0,3
Altre attività industriali	31.502	64.093	331.161	23,3	12,1	3,9
Costruzioni	129.224	335.283	1.725.879	-1,4	0,4	1,1
Commercio	443.975	760.836	3.402.562	0,8	0,4	0,1
Servizi	1.537.473	2.322.281	8.778.897	0,6	1,0	2,0
Imprese non classificate	7.822	11.356	31.126	291,3	137,5	138,8
Totale	2.526.202	4.574.696	19.096.076	1,0	1,0	1,2

Il tessuto imprenditoriale meneghino si contraddistingue anche per la maggiore complessità che presenta sul piano organizzativo, con una netta preponderanza delle forme giuridiche più strutturate, come le società di capitali. Infatti, oltre la metà delle imprese assume questa forma, una concentrazione che non trova riscontro nel confronto regionale o nazionale. Il 2025 ha visto un buon ampliamento di questa fattispecie – in verità soprattutto delle società a responsabilità limitata – che contrasta con la piega negativa che ha interessato le altre tipologie. Più nello specifico, si osservano le difficoltà delle ditte individuali, altro cluster molto presente nell'area, espressione del capitalismo molecolare che caratterizza l'intero Paese. La flessione riportata, tuttavia, risente delle numerose cancellazioni d'ufficio già citate. In declino ancora una volta le società di persone, diventate da tempo sempre meno attrattive nel giudizio degli operatori.

Dal punto di vista dimensionale, invece, si deve rilevare una persistente atomizzazione: le micro-imprese con meno di dieci addetti, infatti, sono diffuse in maniera capillare (88,5% del totale), così come rilevante è la quota delle piccole (10-49 addetti; 8,9% del totale). Sul fronte opposto, le medie e grandi aziende (oltre 5mila in termini assoluti) rappresentano appena il 2,6% del totale, una percentuale, tuttavia, ampiamente superiore rispetto a quella nazionale (1%; grafico 7); aspetto quest'ultimo che si spiega con la forte presenza delle multinazionali, dei colossi del retail, delle società di consulenza internazionali e dei più importanti gruppi bancari. Seppure poco numerose, la capacità di creare occupazione delle realtà più grandi è innegabile: a esse, difatti, si deve oltre il 70% degli addetti del capoluogo (grafico 8).

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.

TABELLA 5 – Imprese attive per forma giuridica e area geografica (anno 2025 – valori assoluti e percentuali)

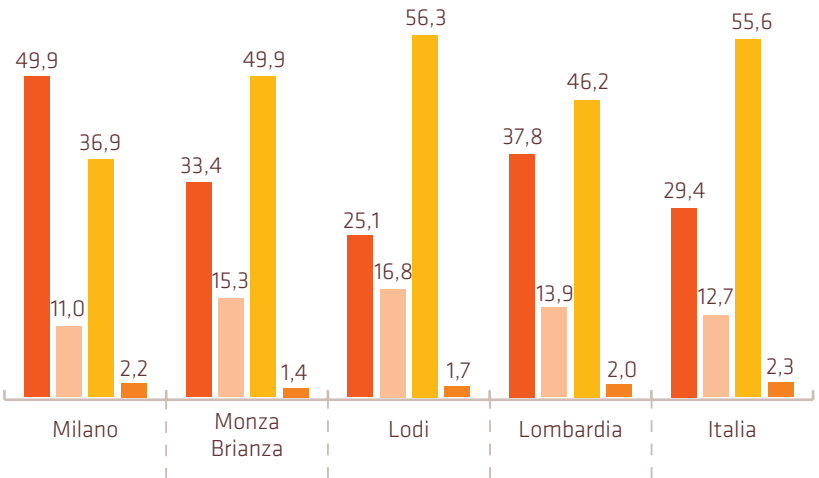
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

Forme giuridiche	Valori assoluti			Variazioni % 2025/2024		
	Milano	Lombardia	Italia	Milano	Lombardia	Italia
Società di capitali	157.148	305.739	1.477.966	4,3	3,7	3,3
Società di persone	34.536	112.420	638.333	-3,9	-3,0	-2,9
Ditte individuali	116.163	373.825	2.801.351	-3,2	-2,2	-1,5
Altre forme	6.879	16.515	117.002	-4,7	-3,1	-2,9
Totale	314.726	808.499	5.034.652	0,3	-0,2	-0,4

GRAFICO 4 – Imprese attive per forma giuridica e area geografica (anno 2025 – incidenza percentuale)

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

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



Relativamente alle altre popolazioni che formano la compagine imprenditoriale, l'artigianato ha subito una seria battuta d'arresto nell'anno (anch'essa condizionata dagli interventi di tipo amministrativo già ricordati), che interrompe un ciclo espansivo durato almeno un triennio. Una situazione difficoltosa che, a ben vedere, accomuna tutte le province lombarde, con la sola eccezione di Pavia, così come l'intero Paese. Tutti i segmenti sono stati interessati da pesanti cali, in particolare quelli industriali e il commercio; solo i servizi hanno arginato le perdite.

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

TABELLA 6 – Distribuzione delle forme giuridiche per settore economico e tipologia d'impresa nella provincia di Milano (anno 2025 – valori percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Società di capitali	Società di persone	Ditte individuali	Altre forme
Agricoltura, silvicoltura, pesca	17,2	26,6	54,8	1,5
Attività manifatturiere	55,5	14,4	29,6	0,6
Altre attività industriali	91,4	3,0	3,6	2,0
Costruzioni	42,2	6,2	49,0	2,6
Commercio	39,7	11,5	48,1	0,7
Servizi	54,8	11,4	31,0	2,8
Imprese non classificate	71,5	3,4	8,4	16,7
Artigiane	9,0	11,8	79,1	0,1
Giovanili	29,6	3,7	66,0	0,6
Femminili	40,5	8,7	48,8	2,0
Straniere	29,2	5,8	64,3	0,7

TABELLA 7 – Imprese artigiane attive e relativi addetti per settore nella provincia di Milano (anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti		Var. % 2025/2024		Peso % artigiane sul totale imprese
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	142	214	-9,6	-8,9	4,3
Attività manifatturiere	10.364	28.262	-4,7	-3,6	43,7
Altre attività industriali	65	344	-3,0	2,4	2,8
Costruzioni	24.891	39.683	-4,4	-1,9	56,8
Commercio	2.607	7.201	-3,6	0,9	4,0
Servizi	27.559	49.670	-0,4	-0,1	15,7
Imprese non classificate	45	86	221,4	561,5	3,6
Totale	65.673	125.460	-2,7	-1,4	20,9

Le imprese femminili,⁸ espressione dell'iniziativa economica delle donne, continuano a rivestire un ruolo significativo all'interno del panorama produttivo, con oltre 57mila unità operanti (meno di un quinto del totale). Tuttavia, va ricordata la minore pervasività di questo universo rispetto alla media nazionale, dove la loro incidenza sfiora infatti il 23%, aspetto parzialmente spiegato dalla maggiore reattività del mercato del lavoro milanese, in grado di offrire più opportunità di inserimento professionale rispetto ad altri luoghi, dove il fare impresa costituisce talvolta proprio una risposta al problema della disoccupazione. Il 2025 è stato un anno di completa immobilità per questa tipologia, rivelatasi peraltro in affanno sia in Lombardia sia in Italia. Commercio e servizi sono i settori d'elezione, ma se il primo è in recessione, il secondo continua a crescere, unico in verità a trovarsi in terreno positivo.

Le imprese giovanili sono invece meno numerose: 24mila unità circa, pari al 7,7% del totale. La dinamica nell'anno è stata negativa, probabilmente influenzata in parte dalle cancellazioni d'ufficio delle ditte individuali di cui si è già parlato, tenuto conto del fatto che i due terzi dei giovani under 35 scelgono esattamente questa natura giuridica per operare. Troviamo le giovanili primariamente nel terziario, in special modo nelle attività professionali, scientifiche e tecniche e nell'alloggio e ristorazione.

Le imprese straniere compongono anch'esse un universo molto consolidato nella provincia di Milano, dove se ne contano circa 57mila, pari al 18,1% del totale, quota più elevata di quella regionale o nazionale, a segnalare le maggiori chance di fare impresa che i cittadini immigrati trovano in quest'area. Tradizionalmente si caratterizzano per ottimi ritmi di crescita, ma quest'anno il loro sviluppo è stato nullo, segnato dalle cancellazioni d'ufficio più volte richiamate (il 64% delle imprese straniere ha, infatti, la forma della ditta individuale). I servizi, le costruzioni e il commercio sono i principali rami di attività. Relativamente all'origine geografica, ben l'89,7% di esse fa capo a cittadini (soci o titolari) di nazionalità extra-UE. Con riferimento ai soli titolari delle ditte individuali, i rumeni e i tedeschi prevalgono tra i comunitari, mentre tra i non comunitari primeggiano gli egiziani e i cinesi.

Significativo, infine, il contributo di femminili, giovanili e straniere in termini di addetti: complessivamente parliamo di 343.726 lavoratori, pari al 13,6% del totale, con gli apporti più sostanziosi provenienti da femminili e straniere.

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 anni e da cittadini di nazionalità estera.

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

TABELLA 8 – Imprese giovanili, femminili e straniere e relativi addetti per area geografica

(anno 2025 – 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	24.090	49.134	57.082	164.010	56.824	130.582
<i>Variazione % 2025/2024</i>	-0,9%	-2,1%	-0,04%	8,6%	-0,03%	5,3%
<i>Peso % su totale</i>	7,7%	1,9%	18,1%	6,0%	18,1%	6,5%
Lombardia	68.142	126.289	160.905	444.166	117.222	259.754
<i>Variazione % 2025/2024</i>	0,1%	-2,2%	-0,1%	4,5%	0,8%	5,2%
<i>Peso % su totale</i>	8,4%	2,8%	19,9%	9,7%	14,5%	5,7%
Italia	427.253	796.423	1.144.108	2.720.454	599.537	1.140.081
<i>Variazione % 2025/2024</i>	-2,3%	-4,0%	-0,3%	1,8%	0,8%	3,3%
<i>Peso % su totale</i>	8,5%	4,2%	22,7%	14,2%	11,9%	6,0%
<i>Peso % Milano su Lombardia</i>	35,4%	38,9%	35,5%	36,9%	48,5%	50,3%
<i>Peso % Milano su Italia</i>	5,6%	6,2%	5,0%	6,0%	9,5%	11,5%

TABELLA 9 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti			Variazioni % 2025/2024		
	Giovanili	Femminili	Straniere	Giovanili	Femminili	Straniere
Agricoltura, silvicoltura, pesca	208	682	131	-10,3	-1,4	4,0
Attività manifatturiere	946	3.796	3.027	-4,3	-3,8	-2,8
Altre attività industriali	20	95	82	5,3	-1,0	3,8
Costruzioni	3.494	2.670	15.197	-0,6	-1,6	-0,5
Commercio	5.023	12.377	14.572	-7,4	-4,4	-3,6
Servizi	14.279	37.265	23.666	1,3	1,7	2,5
Imprese non classificate	120	197	149	328,6	169,9	451,9
Totale	24.090	57.082	56.824	-0,9	-0,04	-0,03

TABELLA 10 – Ditte individuali con titolare straniero nella provincia di Milano

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali)

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

Paesi	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi % sul totale Paesi	
Paesi comunitari			
Romania	2.505	6,9	-8,6
Germania	307	0,8	-3,5
Bulgaria	229	0,6	-3,0
Polonia	183	0,5	-7,1
Spagna	106	0,3	-5,4
Belgio	79	0,2	0,0
Grecia	54	0,1	-5,3
Irlanda	38	0,1	-2,6
Paesi Bassi	31	0,1	24,0
Croazia	28	0,1	12,0
Altri Paesi Ue	190	0,5	1,1
Totale Paesi comunitari	3.750	10,3	-6,6
Paesi extra-comunitari			
Egitto	8.555	23,4	-1,8
Cina	5.245	14,4	-3,2
Bangladesh	2.938	8,0	0,1
Marocco	2.327	6,4	-10,9
Albania	2.106	5,8	1,3
Perù	1.326	3,6	-1,9
Pakistan	1.071	2,9	-4,1
Ecuador	833	2,3	-7,9
Brasile	731	2,0	-6,9
Senegal	720	2,0	-16,5
Ucraina	667	1,8	6,4
Tunisia	528	1,4	-9,4
Altri Paesi extra-comunitari	5.750	15,7	-1,3
Totale Paesi extra-comunitari	32.797	89,7	-3,0
Totale Paesi	36.547	100,0	-3,4

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

Chiudiamo il paragrafo con le start up innovative, avanguardia di ricerca e sviluppo high-tech del sistema produttivo. Nel gennaio del 2026, nella città metropolitana se ne contavano 2.560, corrispondenti a oltre un quinto del totale italiano. Su base annua, il loro numero è aumentato del 5,4% (+131 unità in valore assoluto), invertendo in questo modo un trend calante che le aveva accompagnate nel corso del 2024. Milano si conferma capitale delle start up, seguita da Roma (1.208), Napoli (832) e Torino (500). I principali ambiti d'attività sono i servizi, in particolare quelli più avanzati (oltre la metà opera nel segmento informatica; il 12,2% nella ricerca&sviluppo). Nel cluster, le start up a prevalenza giovanile rappresentano ben il 17,3% del totale, mentre una su dieci si caratterizza per la prevalenza femminile. Inoltre, il 12% si qualifica per l'alto valore tecnologico in ambito energetico. Il quadro delle imprese a elevato tasso di innovazione si completa con le PMI innovative, che sono 680 nella provincia e rappresentano oltre un quinto del totale nazionale.

TABELLA 11 – Start up e PMI innovative per settore e area geografica

(anni 2026 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti		
	Milano	Lombardia	Italia
Start up innovative			
Agricoltura	15	23	80
Industria	139	234	1.368
Commercio	70	88	327
Servizi	2.325	3.078	9.966
Non classificate	11	17	74
Totale	2.560	3.440	11.815
Var. % gen. 26/gen. 25	5,4%	3,3%	-1,9%
PMI innovative			
Agricoltura	1	2	12
Industria	84	144	637
Commercio	48	58	155
Servizi	543	675	2.350
Non classificate	4	4	11
Totale	680	883	3.165
Var. % gen. 26/apr. 25	4,9%	4,1%	5,7%

LA PROVINCIA DI MONZA BRIANZA

La Brianza ha chiuso il 2025 con un risultato negativo: il numero delle imprese attive, infatti, è diminuito dello 0,9%, replicando fedelmente il dato del 2024. Anche quest'anno, come lo scorso, l'andamento è stato parzialmente condizionato da interventi di tipo amministrativo, che hanno difatti determinato la cancellazione d'ufficio di circa 1.300 ditte individuali. Nonostante queste tendenze, il sistema brianzolo, con le sue 63mila attività economiche, rimane solido e ben strutturato, connotato da una spiccata vocazione manifatturiera, che trova alcune punte d'eccellenza nel legno-arredo, e da una forte propensione all'export. Detto questo, bisogna ricordare come proprio la manifattura sia da tempo sottoposta a un processo di ristrutturazione, che sta generando una continua riduzione del numero degli operatori, soprattutto di piccola dimensione o artigiani (per inciso, questi ultimi rappresentano ben il 60% del manifatturiero totale), con una conseguente contrazione del suo peso nella struttura imprenditoriale (si tratta per esempio dell'11,7% di oggi, contro il 15,7% del 2010). Ma tale diminuzione non ha significato desertificazione, perché si è accompagnata – come già osservato per Milano – a processi di concentrazione, come dimostra l'aumento della dimensione delle imprese: il numero di addetti medi, infatti, è passato dalle 11 unità del 2017 alle 13,9 del 2025.

Anche quest'ultimo anno ha messo in evidenza una nuova e profonda flessione per il settore: -2,8% la variazione, -216 unità in valore assoluto (rispetto al 2015 mancano all'appello 1.840 unità). Praticamente tutte le divisioni Ateco hanno subito un arretramento, comprese quelle portanti come il mobile, la fabbricazione dei metalli e la meccanica. Ciononostante, la Brianza rimane il luogo con la specializzazione manifatturiera più accentuata se confrontato con le altre aree geografiche qui considerate (grafico 5).

Rimanendo nell'ambito industriale, le costruzioni – dopo diversi anni di irrobustimento legato ai già ricordati incentivi per la riqualificazione edilizia – subiscono una netta recessione, su cui tuttavia hanno gravato, oltre alla fine del regime di agevolazioni fiscali, le cancellazioni d'ufficio già citate (il 61,3% delle imprese del comparto ha la forma della ditta individuale; tabella 16).

Passando al terziario, si può osservare la buona performance – l'unica nell'anno – delle imprese dei servizi, su cui hanno inciso particolarmente alcuni dei segmenti più significativi per numerosità, vale a dire: finanza e assicurazioni, agenzie immobiliari, attività professionali, scientifiche e tecniche e servizi ICT. Al contrario, il commercio riporta un ennesimo pesante stop, che tra l'altro peggiora le prestazioni, sempre negative, degli ultimi due anni. Si tratta di un fenomeno che sembra inarrestabile, con un continuo diradamento degli esercizi commerciali, al minuto e all'ingrosso, in tutti i contesti territoriali qui osservati. Oggi l'incidenza della componente distributiva nella provincia è di poco superiore a un quinto del totale (era pari al 25,7% dieci anni fa).

TABELLA 12 – Imprese attive per settore nella provincia di Monza Brianza

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	834	1,3	-2,1
Estrazione di minerali da cave e miniere	7	0,0	-12,5
Attività manifatturiere	7.371	11,7	-2,8
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	56	0,1	3,7
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione rifiuti e risanamento	97	0,2	-4,0
Costruzioni	11.676	18,5	-2,8
Commercio	14.364	22,7	-4,0
Servizi	28.623	45,3	1,7
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	1.744	2,8	-2,7
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	3.230	5,1	-2,9
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	2.089	3,3	0,6
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	2.449	3,9	7,0
<i>Attività immobiliari</i>	5.747	9,1	2,4
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	4.103	6,5	3,4
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	3.770	6,0	-0,3
<i>Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale</i>	1	0,0	0,0
<i>Istruzione</i>	482	0,8	7,3
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	703	1,1	2,9
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento</i>	739	1,2	3,5
<i>Altre attività di servizi</i>	3.566	5,6	2,9
Imprese non classificate	140	0,2	311,8
TOTALE	63.168	100,0	-0,9

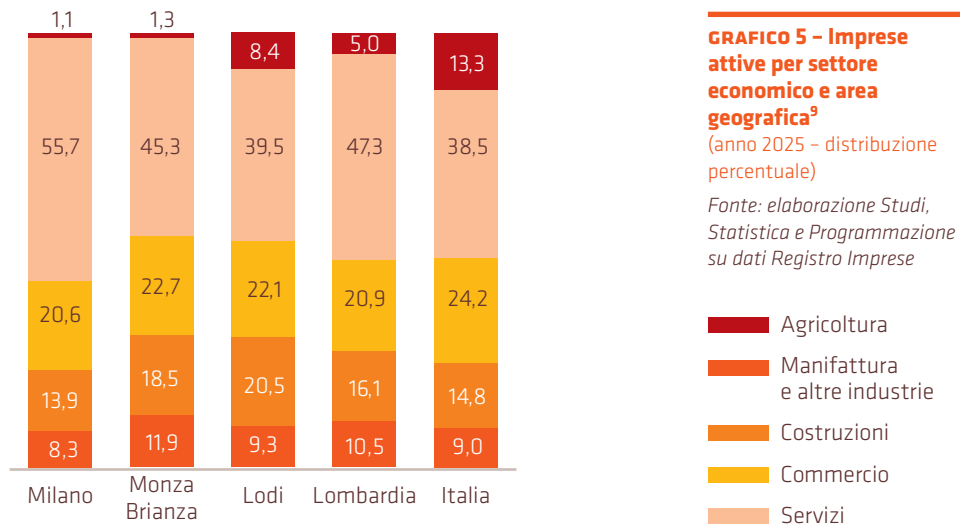
TABELLA 13 – Imprese attive del settore manifatturiero nella provincia di Monza Brianza

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori del manifatturiero - Ateco 2007	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi %	
Industrie alimentari	339	4,6	-1,7
Industria delle bevande	21	0,3	-4,5
Industrie tessili	212	2,9	-6,2
Confezione di articoli di abbigliamento	325	4,4	-3,6
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	56	0,8	-6,7
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	341	4,6	-4,5
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	82	1,1	2,5
Stampa e riproduzione di supporti registrati	235	3,2	-4,5
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione	2	0,0	-33,3
Fabbricazione di prodotti chimici	118	1,6	-8,5
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base	9	0,1	-18,2
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	322	4,4	1,3
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali	192	2,6	-1,5
Metallurgia	55	0,7	-9,8
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari)	1.671	22,7	-3,4
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottici	179	2,4	-3,8
Fabbricazione di apparecchiature elettriche e apparecchi	243	3,3	-6,9
Fabbricazione di macchinari e altre apparecchiature	532	7,2	-4,0
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	30	0,4	-6,3
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	48	0,7	-7,7
Fabbricazione di mobili	1.206	16,4	-2,0
Altre industrie manifatturiere	421	5,7	-3,4
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine	732	9,9	2,4
Totale manifatturiero	7.371	100,0	-2,8

2. Struttura e dinamica delle imprese locali



Gli addetti delle imprese brianzole sono 268mila circa e di questi un terzo è impiegato nella manifattura, che conferma dunque la sua rilevanza nell'area. Fondamentale il contributo in termini di occupati dei servizi e, a seguire, quello del commercio.

TABELLA 14 – Addetti alle imprese per settore nella provincia di Monza Brianza¹⁰
(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti	Pesi %	Variazioni % 2025/2024
Agricoltura, silvicoltura, pesca	966	0,4	2,1
Attività manifatturiere	89.809	33,5	-0,1
Altre attività industriali	4.054	1,5	3,4
Costruzioni	23.344	8,7	3,1
Commercio	54.698	20,4	-4,2
Servizi	94.719	35,4	4,8
Imprese non classificate	323	0,1	77,5
Totale	267.913	100,0	1,1

⁹ Nel grafico non sono rappresentate le imprese non classificate.

¹⁰ 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.

L'osservazione delle forme giuridiche evidenzia una considerevole riduzione delle ditte individuali – che costituiscono la prima fattispecie dell'area – legata, più che alla congiuntura negativa, alle cancellazioni d'ufficio più volte menzionate. Diversamente, sono in ottima salute le società di capitali, che continuano a svilupparsi a un ritmo superiore alla media, tanto da rappresentare oggi oltre un terzo del totale, contro il 25,7% del 2015. Si tratta di un'evoluzione che accomuna tutte le province e che si accompagna alla simultanea perdita d'interesse per le società di persone, che infatti continuano a ridimensionarsi.

TABELLA 15 – Imprese attive per forma giuridica nella provincia di Monza Brianza
(anno 2025 – valori assoluti e percentuali)

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

Forme giuridiche	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi %	
Società di capitali	21.085	33,4	3,5
Società di persone	9.672	15,3	-3,0
Ditte individuali	31.514	49,9	-3,0
Altre forme	897	1,4	-5,5
Totale	63.168	100,0	-0,9

TABELLA 16 – Distribuzione delle forme giuridiche per settore economico e tipologia d'impresa nella provincia di Monza Brianza

(anno 2025 – valori percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Società di capitali	Società di persone	Ditte individuali	Altre forme
Agricoltura, silvicoltura, pesca	6,4	22,1	70,7	0,8
Attività manifatturiere	43,7	22,5	33,5	0,3
Altre attività industriali	71,3	13,8	11,3	3,8
Costruzioni	29,7	8,6	61,3	0,5
Commercio	26,4	15,3	57,9	0,3
Servizi	36,1	16,1	45,2	2,6
Imprese non classificate	69,3	3,6	17,1	10,0
Artigiane	9,5	15,7	74,8	0,0
Giovanili	16,9	4,2	78,5	0,4
Femminili	29,1	10,8	58,9	1,2
Straniere	21,5	5,0	73,2	0,4

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

Il sistema brianzolo si contraddistingue per la profonda anima artigiana: le imprese del comparto, infatti, rappresentano un terzo del totale, una quota maggiore sia di quella lombarda sia di quella nazionale (grafico 8). Il 2025 non può dirsi un anno memorabile: -3,1% la variazione, su cui hanno pesato gli interventi amministrativi già citati (il 74,8% delle artigiane ha la forma della ditta individuale). Tutti i segmenti produttivi hanno sofferto e, tra questi, alcuni in maniera molto pesante.

Relativamente alle altre forme di imprenditoria, si segnalano performance molto differenziate: le imprese femminili – le più diffuse nell’area (circa un quinto del totale) – risultano praticamente ferme rispetto al 2024, le giovanili in leggera progressione e le straniere, contrariamente al passato, in regressione. Con riferimento alle sole ditte individuali straniere (che costituiscono il 73,2% del totale), i titolari di nazionalità extra-comunitaria provengono principalmente da Egitto, Albania, Marocco e Cina.

TABELLA 17 – Imprese artigiane attive per settore nella provincia di Monza Brianza
(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti	Variazioni % 2025/2024	Peso % artigiane sul totale imprese
Agricoltura, silvicoltura, pesca	36	-7,7	4,3
Attività manifatturiere	4.423	-4,2	60,0
Altre attività industriali	26	-16,1	16,3
Costruzioni	8.504	-4,7	72,8
Commercio	959	-2,5	6,7
Servizi	6.926	-0,6	24,2
Imprese non classificate	13	160,0	9,3
Totale	20.887	-3,1	33,1

TABELLA 18 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore nella provincia di Monza Brianza

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti			Variazioni % 2025/2024		
	Giovanili	Femminili	Straniere	Giovanili	Femminili	Straniere
Agricoltura, silvicoltura, pesca	58	177	18	-9,4	0,6	0,0
Attività manifatturiere	324	1.031	525	0,6	-1,6	-2,2
Altre attività industriali	6	16	5	50,0	-27,3	66,7
Costruzioni	923	640	2.777	-0,5	-1,2	-1,1
Commercio	1.223	2.948	1.950	-5,7	-5,1	-5,6
Servizi	3.192	7.638	3.208	2,7	2,2	2,4
Imprese non classificate	29	27	21	1.350,0	575,0	320,0
Totale	5.755	12.477	8.504	0,5	0,02	-0,8
<i>Peso % su totale imprese</i>	<i>9,1%</i>	<i>19,8%</i>	<i>13,5%</i>	-	-	-

LA PROVINCIA DI LODI

All'interno del perimetro geografico della Camera di commercio, la provincia di Lodi è quella che nel 2025 ha registrato la prestazione peggiore. Il numero delle imprese attive, infatti, si è ridotto del 2,4%, portandosi a 13.483 unità. Si tratta, come più volte ricordato, di un tessuto produttivo molto atomizzato, caratterizzato dalla diffusa presenza di aziende di piccola e micro-dimensione (molte delle quali artigiane) e da una duratura vocazione agricola, a cui si affiancano alcuni segmenti d'eccellenza come la meccanica, la cosmetica e l'elettronica, grazie alla presenza di poche ma solide realtà.

Il calo si è spalmato praticamente su tutti i settori, con la sola eccezione dei servizi, rimasti pressoché fermi rispetto all'anno precedente. Tuttavia, tra questi ultimi si sono visti andamenti molto differenziati, in salute le componenti più professionalizzate, come finanza e attività scientifiche e tecniche, ma in crisi quelle più tradizionali, come trasporto e magazzinaggio o attività di alloggio e ristorazione.

Rimanendo nel terziario, il commercio è interessato da un nuovo profondo cedimento, che porta il numero degli esercenti totali sotto i 3mila. Un andamento che, oltre a essere comune a tutte e tre le province camerali come già sottolineato, è riscontrabile sia a livello lombardo sia nazionale (rispettivamente -3,2% e -2,3% le variazioni su base annua).

Anche il manifatturiero ha riportato un ennesimo ribasso, prolungando una serie di risultati negativi che si protrae da tempo. Oggi si contano poco

meno di 1.200 imprese, che rappresentano l'8,8% del totale, un'incidenza in progressiva diminuzione (era del 10,2% dieci anni fa), come visto nelle altre partizioni geografiche. Tutte le divisioni appaiono in sofferenza, in particolare quelle più caratterizzanti per l'area, come la fabbricazione dei prodotti di metallo, la meccanica e l'elettronica. Uniche eccezioni: l'industria alimentare – che conta solo 116 realtà, ma è seconda per significatività nell'area (con il 9,8% del totale manifatturiero) dopo la fabbricazione dei prodotti di metallo (che rappresenta ben il 27,5% della manifattura) – e la produzione di articoli di gomma e materie plastiche.

Allo stesso modo le costruzioni, una branca importante dell'economia lodigiana, subiscono una brusca retrocessione, la peggiore nella provincia, interrompendo una lunga scia positiva iniziata nel 2022 sull'onda delle misure di incentivazione fiscale per i lavori di riqualificazione energetica. Su questa *débâcle* hanno inciso certamente anche le cancellazioni d'ufficio delle ditte individuali condotte nell'anno (sono state più di 380 a Lodi; ricordiamo che oltre i due terzi delle imprese edili è costituito da ditte individuali, come emerge dalla tabella 22).

Anche l'agricoltura presenta numeri negativi, che continuano a erodere la base imprenditoriale di un settore che, tuttavia, appare oggi più strutturato dal punto di vista dimensionale rispetto al passato (il numero di addetti medi per impresa è infatti passato dai 2,8 del 2017, agli attuali 3,7), oltre a rimanere centrale nel territorio, come risulta evidente anche dal confronto con le altre circoscrizioni qui osservate (grafico 5).

Passando agli addetti, anche a Lodi la loro evoluzione è stata migliore di quella delle imprese, segno che l'apparato produttivo rimane vivo, probabilmente caratterizzato da qualche fenomeno di concentrazione, che vede effettivamente ridursi il numero delle unità operanti ma al contempo aumentare le dimensioni di quelle che restano (infatti, il numero di addetti medi nella provincia è passato da 3,7 del 2017 all'attuale 4,7). Il maggior apporto occupazionale si deve ai servizi, che sono tra l'altro gli unici ad aver conseguito un incremento. In difficoltà, invece, tutti gli altri settori, in particolare la manifattura e le costruzioni. Interessante, infine, osservare l'incidenza dell'agricoltura (5,4% degli addetti totali), di fatto la più elevata percentuale tra i territori qui analizzati (grafico 6).

TABELLA 19 – Imprese attive per settore nella provincia di Lodi

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	1.139	8,4	-3,0
Estrazione di minerali da cave e miniere	9	0,1	0,0
Attività manifatturiere	1.187	8,8	-3,8
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	31	0,2	-11,4
Fornitura di acqua; reti fognarie, gestione dei rifiuti e risanamento	23	0,2	-4,2
Costruzioni	2.769	20,5	-5,1
Commercio	2.975	22,1	-3,7
Servizi	5.320	39,5	0,04
di cui			
<i>Trasporto e magazzinaggio</i>	407	3,0	-3,8
<i>Attività dei servizi di alloggio e ristorazione</i>	888	6,6	-3,6
<i>Servizi di informazione e comunicazione</i>	309	2,3	-1,6
<i>Attività finanziarie e assicurative</i>	480	3,6	5,5
<i>Attività immobiliari</i>	831	6,2	1,6
<i>Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>	575	4,3	2,1
<i>Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>	561	4,2	0,7
<i>Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale</i>	1	0,0	0,0
<i>Istruzione</i>	67	0,5	9,8
<i>Sanità e assistenza sociale</i>	131	1,0	4,0
<i>Attività artistiche, sportive, di intrattenimento</i>	178	1,3	-1,7
<i>Altre attività di servizi</i>	892	6,6	-0,7
Imprese non classificate	30	0,2	172,7
TOTALE	13.483	100,0	-2,4

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

TABELLA 20 – Addetti alle imprese per settore nella provincia di Lodi¹¹
(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi %	
Agricoltura, silvicoltura, pesca	2.577	5,4	4,4
Attività manifatturiere	10.354	21,5	-2,3
Altre industrie	424	0,9	-21,3
Costruzioni	5.231	10,9	-2,6
Commercio	6.655	13,8	-0,4
Servizi	22.772	47,4	3,3
Imprese non classificate	45	0,1	2.150,0
Totale	48.058	100,0	0,8

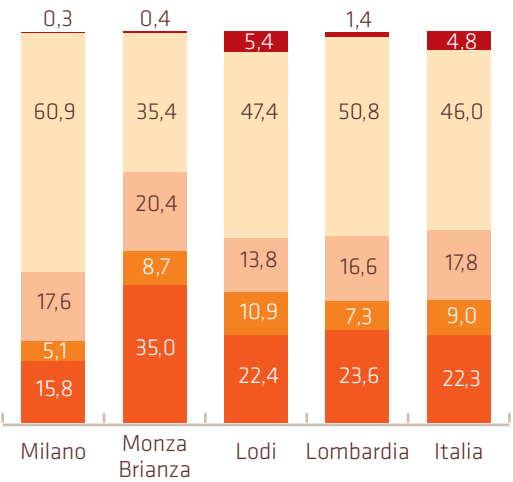


GRAFICO 6 – Addetti alle imprese attive per settore economico e area geografica¹²
(anno 2025 – distribuzione percentuale)

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

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

¹¹ 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.

¹² Nel grafico non sono rappresentate le imprese non classificate.

Come c'è già stato modo di evidenziare per le province di Milano e di Monza Brianza, anche per il Lodigiano il 2025 racconta la crisi delle ditte individuali, condizionata dalle cancellazioni d'ufficio più volte richiamate. Si tratta della prima forma giuridica nell'area, emblema della parcellizzazione spinta che connota lo scenario locale, come emerge anche dal raffronto con gli altri contesti territoriali (grafico 4).

Le società di capitali, al contrario, chiudono il 2025 con una buona prestazione, che contribuisce ad accrescere l'incidenza di una tipologia in continuo progresso, tanto da rappresentare oggi un quarto del totale delle imprese, contro il 18,4% di dieci anni fa. Si tratta di un fenomeno costante, che vede gli aspiranti imprenditori scegliere con una frequenza sempre maggiore le forme più complesse, in particolare le società a responsabilità limitata, anche a discapito delle società di persone, che sono infatti in perenne declino.

La distribuzione delle imprese per classi dimensionali contribuisce a evidenziare la polverizzazione della compagine lodigiana: il 92,7% delle aziende ha meno di 10 addetti. Sul lato opposto, le medie e grandi realtà (con più di 50 addetti) sono appena lo 0,9% del totale. Tutte le aree geografiche qui considerate, in verità, si caratterizzano per una presenza di micro-imprese pari o superiore al 90%, con la sola esclusione di Milano, dove invece la loro quota si riduce a vantaggio delle più grandi (grafico 7).

Guardando agli addetti per classi dimensionali, tuttavia, appare basilare il ruolo in termini di occupati delle poche aziende medie e grandi qui insediate, che infatti supera un terzo del totale (grafico 8).

TABELLA 21 – Imprese attive per forma giuridica nella provincia di Lodi

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali)

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

Forme giuridiche	Anno 2025		Variazioni % 2025/2024
	Valori assoluti	Pesi %	
Società di capitali	3.390	25,1	2,5
Società di persone	2.263	16,8	-1,5
Ditte individuali	7.597	56,3	-4,6
Altre forme	233	1,7	-4,5
Totale	13.483	100,0	-2,4

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

TABELLA 22 – Distribuzione delle forme giuridiche per settore economico e tipologia d'impresa nella provincia di Lodi

(anno 2025 – valori percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Società di capitali	Società di persone	Ditte individuali	Altre forme
Agricoltura, silvicoltura, pesca	4,1	40,6	54,7	0,6
Attività manifatturiere	41,4	20,1	38,2	0,3
Altre attività industriali	61,9	6,3	25,4	6,3
Costruzioni	25,7	6,8	67,0	0,6
Commercio	18,9	15,4	65,1	0,6
Servizi	28,6	17,0	50,9	3,4
Imprese non classificate	53,3	23,3	20,0	3,3
Artigiane	8,6	14,0	77,4	0,0
Giovanili	13,4	4,4	81,9	0,3
Femminili	20,9	12,8	64,9	1,4
Straniere	19,1	5,6	75,1	0,2

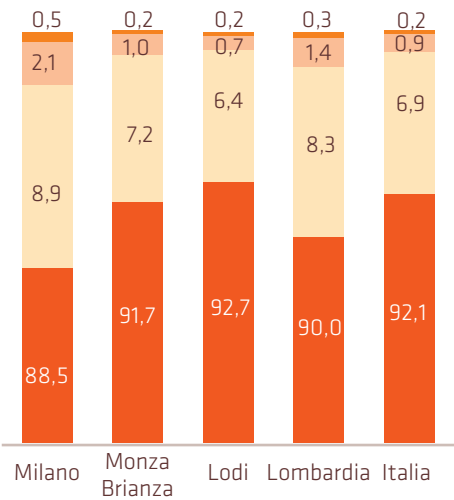


GRAFICO 7 – Imprese attive per classi dimensionali e area geografica

(anno 2025 – valori percentuali)

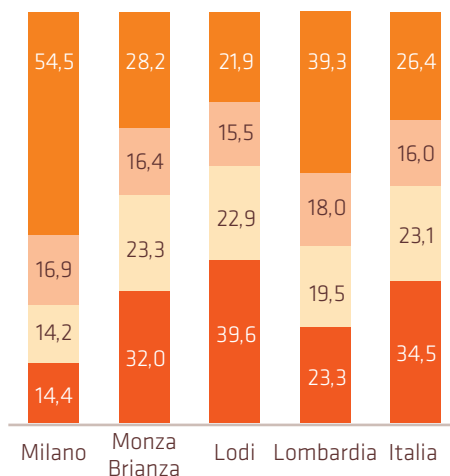
Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Registro Imprese

- Fino a 9 addetti
- 10-49 addetti
- 50-249 addetti
- Oltre 250 addetti

GRAFICO 8 – Addetti per classi dimensionali e area geografica

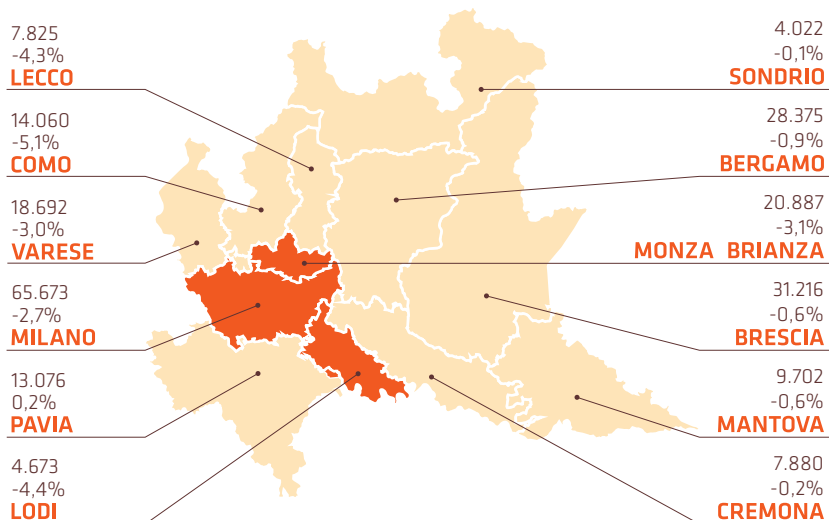
(anno 2025 – valori percentuali)

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


FIGURA 2 – Imprese artigiane attive per provincia

(anno 2025 – valori assoluti e variazioni percentuali sull'anno precedente)

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



La componente artigiana caratterizza distintamente il Lodigiano, tanto che più di un terzo delle imprese ha questa natura, una presenza molto elevata che pone la provincia al secondo posto in Lombardia, subito dopo Lecco. L'anno è stato molto complicato per l'artigianato, che ha subito, infatti, una sonora battuta d'arresto (anche in questo caso in parte condizionata dalle operazioni di tipo amministrativo che hanno interessato il Registro Imprese), coerente con il quadro regionale contrassegnato da una diffusa debolezza (figura 2). Tutti i settori ne sono stati interessati, a partire da quelli più significativi per numerosità, ma quelli industriali – manifattura e costruzioni – hanno fatto peggio di quelli del terziario.

2. Struttura e dinamica delle imprese locali

Altrettanto critico il quadro relativo alle imprese femminili, giovanili e straniere, tutte con valori in restringimento, soprattutto queste ultime che negli anni passati si erano mostrate invece sempre molto vitali.

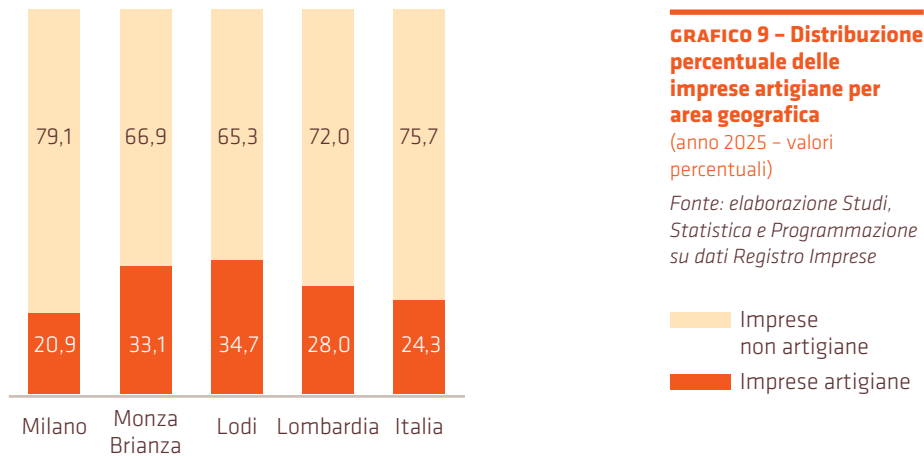


TABELLA 23 – Imprese artigiane attive per settore nella provincia di Lodi

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti	Variazioni % 2025/2024	Peso % artigiane sul totale imprese
Agricoltura, silvicoltura, pesca	52	-10,3	4,6
Attività manifatturiere	741	-4,4	62,4
Altre attività industriali	8	14,3	12,7
Costruzioni	2.112	-6,5	76,3
Commercio	247	-1,6	8,3
Servizi	1.510	-1,8	28,4
Imprese non classificate	3	0,0	10,0
Totale	4.673	-4,4	34,7

TABELLA 24 – Imprese giovanili, femminili e straniere per settore nella provincia di Lodi

(anno 2025 – valori assoluti e percentuali – classificazione Ateco 2007)

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

Settori Ateco 2007	Valori assoluti			Variazioni % 2025/2024		
	Giovanili	Femminili	Straniere	Giovanili	Femminili	Straniere
Agricoltura, silvicoltura, pesca	55	164	14	-15,4	-0,6	-12,5
Attività manifatturiere	66	172	132	1,5	-5,0	4,8
Altre attività industriali	1	8	1	-50,0	-20,0	0,0
Costruzioni	252	117	868	-1,9	-10,7	-5,0
Commercio	264	657	437	-9,6	-5,7	-4,6
Servizi	582	1.575	658	3,7	-1,1	-2,8
Imprese non classificate	7	5	9	600,0	-	200,0
Totale	1.227	2.698	2.119	-1,3	-2,8	-3,5
<i>Peso % sul totale imprese</i>	<i>9,1%</i>	<i>20,0%</i>	<i>15,7%</i>	-	-	-

3.

Le traiettorie del commercio internazionale

IL CONTESTO INTERNAZIONALE

Il 2025 si chiude evidenziando una crescita del PIL mondiale del 3,4%, secondo le stime di aprile 2026 diffuse dal Fondo Monetario Internazionale, un dato analogo a quello registrato nel 2024 (grafico 1) e sensibilmente migliore rispetto a quelle che erano le previsioni di crescita dello stesso FMI di un anno fa, pari al 2,8%. Si tratta dunque di un percorso di crescita relativamente robusto, sebbene stabilizzatosi su livelli leggermente inferiori alla velocità di crescita precedente la pandemia, che era pari a un 3,7% medio annuo tra 2000 e 2019. Mentre il 2025 è stato contraddistinto dal tema dei dazi imposti dall'amministrazione USA, che hanno posto una minaccia alla crescita del commercio mondiale, la fonte principale di incertezza che pesa sulle sorti dell'economia mondiale nel 2026 riguarda il conflitto scoppiato in Iran a fine febbraio 2026 e le conseguenze sul mercato dell'energia dovute alla chiusura dello stretto di Hormuz. Le previsioni del Fondo Monetario Internazionale di aprile 2026 si mantengono ancora ottimiste, attendendosi una conclusione del conflitto relativamente breve e un impatto contenuto sulla

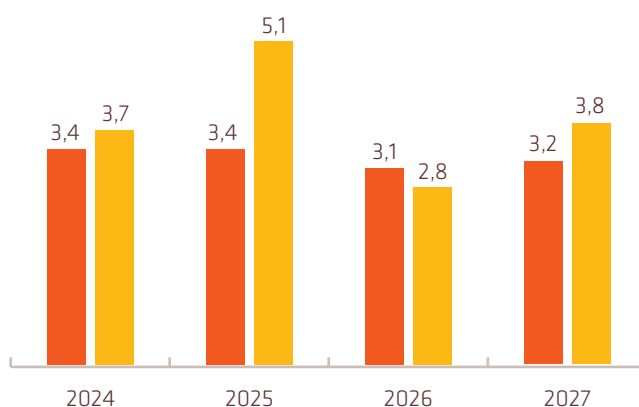
crescita dell'economia mondiale, che nello scenario base è prevista in crescita del 3,1% nel 2026 e del 3,2% l'anno successivo. Per quanto riguarda gli scambi di beni e servizi, nel 2025 questi hanno registrato un'importante crescita del 5,1%, evidenziando quindi una tenuta decisamente migliore rispetto allo scenario previsionale illustrato nella scorsa edizione del Rapporto (la previsione di crescita del commercio mondiale del Fondo Monetario Internazionale era dell'1,7%), evidenziando dunque un impatto dei dazi americani minore di quanto previsto un anno fa, anche considerando la loro effettiva applicazione, di entità minore rispetto agli annunci iniziali. Per il 2026 è previsto un rallentamento della crescita del commercio mondiale al 2,8%, registrando un deciso recupero nel 2027 fino al 3,8%.

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

(anni 2024-2027¹ – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Fondo Monetario internazionale, World Economic Outlook, aprile 2026

■ PIL
■ Commercio di beni e servizi



Il grafico 2 illustra invece il dettaglio della crescita del PIL negli ultimi due anni e le previsioni del Fondo Monetario Internazionale per il biennio 2026-2027 differenziate per area geografica. Nel grafico si osserva una relativa stabilità tra tutte le macro-aree e i principali Paesi del mondo per quanto riguarda la dinamica nell'immediato futuro, il che significa che permangono quasi immutati gli stessi differenziali di crescita osservati nel corso del 2025. Da un lato, le Economie Avanzate presentano un aumento aggregato dell'1,9% nel 2025, previsto in lieve rallentamento all'1,8% nel 2026 e all'1,7% nel 2027; dall'altro lato, l'insieme delle Economie Emergenti mantiene un ritmo di crescita più elevato, che registra solo una leggera decelerazione, passando cioè dal 4,4% del 2025 al 3,9% del 2026. Questo avviene nonostante una flessione piuttosto marcata della Russia – cresciuta solamente dell'1% nel 2025 e per la quale ci si attende una dinamica simile nell'immediato futuro – e della Cina. Per quest'ultima si prospetta infatti un rallentamento della crescita dal

¹ Per gli anni 2026 e 2027 si tratta di previsioni.

3. Le traiettorie del commercio internazionale

5% del 2025 al 4% del 2027, dunque un ulteriore ridimensionamento rispetto al ritmo superiore al 6% del periodo precedente la pandemia. Altri Paesi presentano performance migliori, come per esempio l'India (+7,6% nel 2025 e +6,5% nel 2026). L'economia americana ha visto un rallentamento nel 2025, con una crescita del 2,1% rispetto al +2,8% del 2024, tuttavia non si prevede un ulteriore peggioramento nell'immediato, anzi il Fondo Monetario Internazionale indica un leggero recupero nel 2026 (+2,3%). L'Eurozona al contrario ha riscontrato un'accelerazione della crescita del PIL nel 2025 (+1,4%), che tuttavia diminuirà nell'anno in corso, per il quale si attende infatti un aumento ridotto all'1,1%. L'Italia infine continua a registrare un ritmo di crescita inferiore all'1% annuo, come avviene ormai dal 2023, mantenendosi dunque al di sotto perfino della bassa crescita dell'Eurozona. Dopo un rallentamento registrato nel 2025, passando dallo 0,8% dell'anno precedente allo 0,5%, le previsioni del Fondo Monetario Internazionale indicano una stabilizzazione della crescita attorno al medesimo 0,5% annuo anche per il 2026 e il 2027.

GRAFICO 2 – Prodotto interno lordo per area geografica
(anni 2024-2027² – variazioni percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Fondo Monetario internazionale, World Economic Outlook, aprile 2026



² Per gli anni 2026 e 2027 si tratta di previsioni.

DAL CONTESTO NAZIONALE A QUELLO LOCALE

Consideriamo ora i dati di fonte Istat sugli scambi di beni con l'estero a livello nazionale e locale, andando poi a dettagliare i flussi per le nostre tre province. Nel 2025, dopo due anni in calo, le esportazioni italiane di beni tornano a crescere, registrando un incremento pari al 3,3%, ovvero 20,5 miliardi di euro in più di merci esportate a confronto con il 2024 (tabella 1). Una dinamica analoga si osserva per le importazioni, che recuperano la flessione del 2024 facendo segnare una crescita annua del 3,2%. In valori assoluti si tratta di 592 miliardi di euro di merci in entrata dall'estero nel 2025, contro 643 miliardi di euro di esportazioni, per un saldo positivo superiore ai 50 miliardi, in linea con il dato del 2024.

Il contributo maggiore alla crescita delle esportazioni è da ascrivere alle regioni del Centro, per le quali si osserva una crescita del 13,2%, ovvero oltre 15 miliardi di euro in più rispetto ai valori del 2024. Le regioni dell'Italia Settentrionale, dalle quali provengono circa i due terzi delle esportazioni, registrano una variazione di segno positivo – seppure molto più contenuta – pari rispettivamente al 2,3% per il Nord-Ovest e al 2% per il Nord-Est, che significano comunque oltre 9 miliardi di euro di incremento in valori assoluti. L'unico dato negativo proviene dalle Isole, per le quali si osserva un calo dell'export dell'11% (una riduzione di 2,2 miliardi di euro).

Dal lato dell'import, la distribuzione della dinamica è simile a quella dell'export: sono le regioni del Centro a registrare la crescita maggiore in termini percentuali (+15,6%), a fronte di variazioni di entità inferiore che riguardano Nord-Est (+8,1%) e Nord-Ovest (+3,8%) e una riduzione dei flussi diretti alle Isole (-22,2%). È da segnalare anche un sensibile calo dei flussi che Istat non riesce a distribuire per territorio: oltre il 20% in meno sia in entrata che in uscita. Tra le singole regioni, la Lombardia conferma il proprio primato, registrando il 26% dei flussi di export e il 30,2% di quelli di import sul totale nazionale. La crescita dell'export risulta tuttavia relativamente contenuta (+1,8%), mentre l'incremento di import (+3,9%) supera la media nazionale. Tra le altre regioni principali spicca il dato di crescita della Toscana (+21,3%), prevalentemente grazie ai prodotti farmaceutici; migliora leggermente l'Emilia-Romagna (+1,3%), mentre il Veneto registra un calo, anche se di minima entità (-0,2%). Altre tre regioni segnano incrementi superiori al 10%, in particolare Friuli-Venezia Giulia (+17,8%), Calabria (+10,8%) e Liguria (+10,2%). Le variazioni negative più rilevanti riguardano invece Basilicata (-17,8%), Sardegna (-11,4%) e Sicilia (-10,8%). La Toscana presenta la crescita più importante anche sul lato dell'import (+38,1%), seguita da Friuli-Venezia Giulia (+10,5%) e Trentino-Alto Adige (+10,2%), mentre le riduzioni di entità maggiore interessano Sicilia (-25,2%), Sardegna (-16,1%) e Valle d'Aosta (-15,7%).

3. Le traiettorie del commercio internazionale

Circa i due terzi del valore dei flussi di interscambio con l'estero, sia in entrata che in uscita dall'Italia, interessano altri Paesi europei. In particolare, l'export rivolto a mercati europei nel 2025 vale 424 miliardi di euro, cresciuto su base annua in linea con la media complessiva (+3,3%); particolarmente positiva la performance dei mercati UE (+4,2%). Crescono i flussi di export anche al di fuori del Vecchio Continente: +4,5% verso le Americhe e +2% verso l'Asia; su volumi molto inferiori, si registra anche un incremento del 5,8% nei confronti dell'Oceania. L'import da mercati europei evidenzia una crescita al di sotto della media nazionale (+2,2%) influenzata da una flessione dei Paesi europei extra-UE (-3,1%). Risulta piuttosto contenuta anche la crescita delle importazioni dall'Asia (+1,4%), mentre l'aumento percentualmente più importante interessa l'import dall'America (+24,4%). In termini settoriali, la farmaceutica rappresenta il settore di gran lunga più dinamico nel 2025, sia per quanto riguarda l'export (+28,5%) che l'import (+35,5%). Dal lato dell'export, diversi tra i principali settori del made in Italy presentano buone performance, tra questi i prodotti in metallo (+9,8%), l'alimentare (+4,3%) e i mezzi di trasporto (+4,1%). Registrano invece una dinamica negativa, tra gli altri, abbigliamento (-1,9%) e chimica (-1,1%).

TABELLA 1 – Interscambio estero per area geografica

(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2025 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2025/2024	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Milano	87.946.027.950	56.080.037.188	14,8	8,7	5,1	-2,8
Monza Brianza	13.275.315.973	15.379.209.155	2,2	2,4	15,4	7,0
Lodi	8.817.573.264	6.898.602.917	1,5	1,1	-22,6	-4,4
MiLoMb	110.038.917.187	78.357.849.260	18,6	12,2	3,3	-1,2
Lombardia	178.950.382.228	167.082.192.041	30,2	26,0	3,9	1,8
Nord-Ovest	238.770.950.206	239.061.189.192	40,3	37,2	3,8	2,3
Nord-Est	136.850.665.781	197.334.009.262	23,1	30,7	8,1	2,0
Centro	115.155.802.693	131.546.687.995	19,4	20,5	15,6	13,2
Sud	45.742.215.518	46.164.942.905	7,7	7,2	3,4	3,2
Isole	22.567.530.132	17.909.855.433	3,8	2,8	-22,2	-11,0
Diverse o non specificate	33.364.258.039	11.136.580.955	5,6	1,7	-25,7	-23,0
Italia	592.451.422.369	643.153.265.742	100,0	100,0	3,2	3,3

Arrivando ora a osservare le nostre tre province, la città metropolitana di Milano conferma nel 2025 il proprio primato sia per quanto riguarda le esportazioni (56 miliardi di euro, precedendo Firenze e Torino) sia le importazioni (87,9 miliardi, sempre seguita da Firenze e Torino). La provincia di Monza risulta dodicesima nella graduatoria per export, come lo scorso anno (15,4 miliardi di euro di merci esportate), e sale fino al nono posto nella classifica per import (13,3 miliardi di euro). Lodi è invece ventisettesima per export (6,9 miliardi), perdendo una posizione rispetto allo scorso anno, mentre risulta diciassettesima nella graduatoria dell'import (8,8 miliardi). Nel 2025 le tre province hanno esportato merci per un valore complessivo di oltre 78 miliardi di euro, il 12,2% del totale delle esportazioni nazionali, mentre l'import raggiunge la quota di 110 miliardi, ovvero il 18,6% del totale nazionale.

A confronto con il 2024 si osserva però una dinamica di segno negativo per quanto riguarda le esportazioni: i flussi di merci in uscita registrano infatti un calo dell'1,2% (poco meno di 950 milioni di euro in meno), mentre tengono le importazioni, in crescita del 3,3%, un valore sovrapponibile alla media italiana. Il calo dell'export risente in particolare della flessione che riguarda la città metropolitana di Milano, in negativo per il secondo anno consecutivo: si tratta di 1,6 miliardi di euro in meno (-2,8%), che aumentano fino a circa 2 miliardi di calo a confronto con il 2023. Lodi denuncia una riduzione maggiore in termini percentuali, pari al 4,4% in meno (quasi 320 milioni di euro in valori assoluti), facendo seguito tuttavia a un 2024 che aveva registrato una crescita superiore al 20%. Monza è l'unica provincia a registrare una dinamica positiva: l'aumento del 7% (quasi esattamente 1 miliardo in valori assoluti) non riesce però a compensare le perdite degli altri due territori. Dal lato dell'import, una crescita significativa coinvolge Milano (+5,1%) e la Brianza (+15,4%), mentre si osserva una netta riduzione per il Lodigiano (-22,6%).

Nel grafico osserviamo invece il trend dei soli flussi di export su di un periodo più lungo, ovvero a partire dal 2017, che mostra l'andamento del numero indice dell'export trimestrale dei nostri territori (in base 2015=100 come media mobile a 4 termini) a confronto con lo stesso dato per Lombardia e Italia. La crescita delle esportazioni è stata relativamente modesta fino al 2019, sia per la nostra macro-area sia per l'Italia. Nel 2020 si osserva la flessione del periodo Covid, in particolare a partire dal secondo trimestre dell'anno, mentre tra 2021 e 2022 si nota una decisa risalita, che successivamente rallenta. È necessario aggiungere che i dati diffusi da Istat sul commercio estero si riferiscono ai valori in euro a prezzi correnti delle merci; pertanto, almeno una parte della crescita del periodo 2021-22 riflette un aumento dei prezzi piuttosto che dei valori movimentati.

3. Le traiettorie del commercio internazionale

Nel grafico si possono osservare anche i diversi andamenti delle nostre tre province. Il dato di Milano risulta normalmente più vicino alla media nazionale, condividendo la fase di crescita fino a inizio 2023 e il successivo rallentamento, più accentuato per Milano che – come visto in precedenza – presenta una dinamica negativa nell’ultimo anno. Monza riporta invece una performance negativa tra 2018 e 2019 e un aumento nel 2021 e 2022 di intensità paragonabile alla media nazionale. L’export brianzolo conserva una crescita piuttosto sostenuta anche a partire dal 2023, superando nettamente nel periodo sia la performance di Milano sia quella nazionale. Da ultimo, Lodi risulta un vistoso *outlier* nel grafico, registrando un aumento importante già nel 2018-2019 e ampliando il divario con gli altri territori negli anni successivi, fino al brusco calo che – come abbiamo visto – ha caratterizzato il 2025 dell’export lodigiano.

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

(anni 2017-2025, media mobile a quattro termini – base 2015=100)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

- Milano
- Monza Brianza
- Lodi
- Lombardia
- Italia

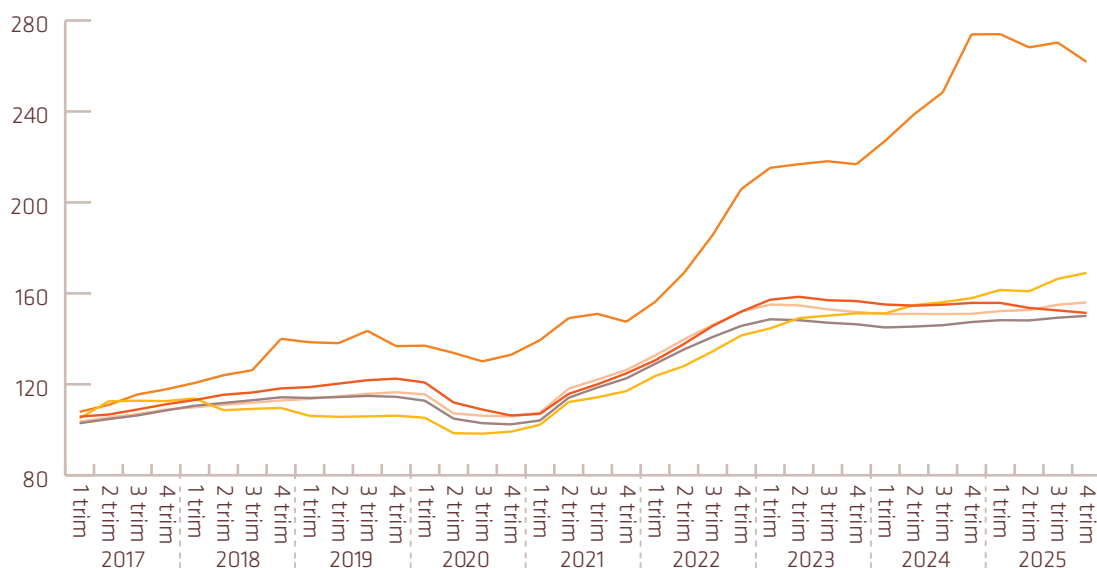
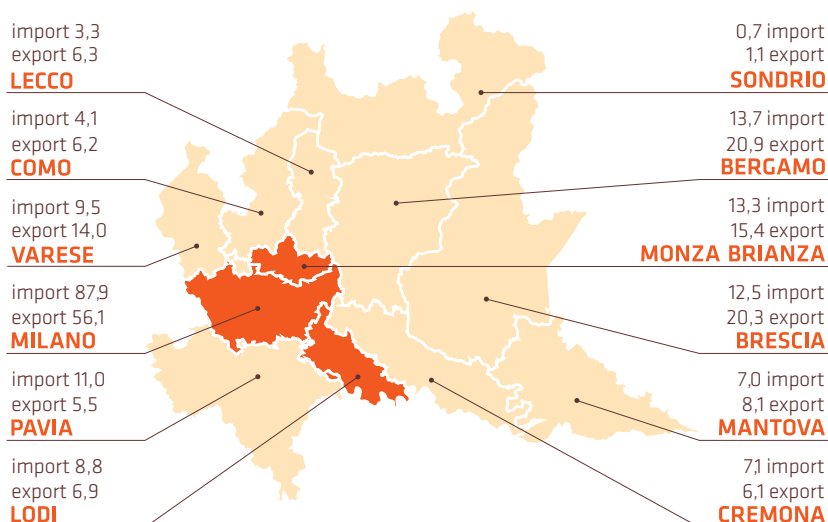


FIGURA 1 – Import ed export delle province lombarde

(anno 2025 – valori assoluti in miliardi di euro)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



Osserviamo ora anche altri indicatori dell'apertura internazionale per le nostre tre province a confronto con il dato italiano (tabella 2). Il primo indicatore è rappresentato dal tasso di apertura³ che per la macro-area di Milano, Monza Brianza e Lodi risulta pari a 73 nel 2025, dunque in leggera discesa rispetto all'anno precedente, evidenziando una flessione più marcata a confronto con il 2022, quando era pari a 82,1. Il trend decrescente nasconde in realtà una crescita del valore aggiunto nel periodo sensibilmente maggiore rispetto alla contemporanea crescita dell'export. Nonostante il calo, il tasso di apertura si mantiene una decina di punti al di sopra del dato medio italiano, pari a 61,4 nel 2025. Scomponendo l'indicatore nelle sue due parti, si osserva soprattutto un'elevata propensione all'import dei nostri territori – l'indice è infatti pari al 42,7 – in leggera crescita rispetto al 2024, contro il valore nazionale del 29,5%. Risulta invece inferiore alla media del Paese la propensione all'export delle nostre province, pari a 30,4 contro 32 in Italia, in riduzione a confronto con il 2024 a causa del calo dei flussi di export. L'ultimo indicatore in tabella è il tasso di copertura, che mostra il rapporto tra le esportazioni e le importazioni, moltiplicato per 100. Per le nostre tre province il valore è costantemente al di sotto della soglia di 100, in particolare 71,2 nel 2024. L'import supera invece l'export di circa il 30%, in particolare a Milano e a Lodi; per contro, in Italia lo stesso valore si colloca al di sopra del 100, ovvero pari a 108,6 nel 2025.

³ Il tasso di apertura equivale al rapporto percentuale tra il valore complessivo dell'interscambio commerciale e il valore aggiunto prodotto, da cui discendono rispettivamente la propensione all'import (data dal rapporto percentuale tra import e valore aggiunto), la propensione all'export (ossia il rapporto percentuale tra export e valore aggiunto) e il tasso di copertura (espresso dal rapporto percentuale tra export e import).

TABELLA 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 2020-2025 – 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	
2020	69,3	41,6	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	82,1	49,2	32,9	66,8	71,8	36,8	34,9	94,8
2023	75,0	43,3	31,7	73,3	63,3	30,8	32,5	105,7
2024	73,9	42,3	31,5	74,4	60,9	29,2	31,7	108,4
2025	73,0	42,7	30,4	71,2	61,4	29,5	32,0	108,6

L'INTERSCAMBIO DELLA PROVINCIA DI MILANO

Da questo momento analizziamo nel dettaglio i dati disponibili di fonte Istat per ciascuna delle nostre province, sia in termini di distribuzione settoriale sia geografica. Nella tabella 3 osserviamo la composizione per comparto merceologico manifatturiero dell'import e dell'export milanese riguardo ai valori assoluti e alle variazioni rispetto al 2024.

Dal lato delle esportazioni, la moda si conferma il comparto più importante per le imprese milanesi, con un valore dei flussi pari a 10,2 miliardi di euro, il 19% del totale manifatturiero. Il secondo settore per rilevanza è rappresentato dai macchinari, che valgono 8,6 miliardi di euro, pari al 16%. Oltre la quota dei 5 miliardi di euro di flussi di esportazione si collocano anche la chimica (7,1 miliardi) e la farmaceutica (5,5 miliardi), poco al di sotto gli apparecchi elettrici (4,9 miliardi). Meno rilevanti in termini percentuali sono i comparti dei prodotti in metallo (3,7 miliardi), dell'elettronica (3 miliardi) e dell'alimentare (2,8 miliardi), insieme alla voce residuale delle altre attività manifatturiere (2,9 miliardi). A confronto con il livello nazionale, Milano presenta una spiccata predilezione per l'abbigliamento e la chimica, settori che registrano un'incidenza sull'export manifatturiero provinciale doppia rapportata a quella nazionale, rispettivamente il 19% e 13,2% a Milano, contro il 9,9% e il 6,6% in Italia. Per contro, comparti quali l'alimentare e i mezzi di trasporto, che incidono ciascuno per il 10,2% dell'export manifatturiero italiano, risultano relativamente meno significativi in provincia, pesando rispettivamente solo il 5,4% e 3,4%.

Riguardo le importazioni, il primo comparto nel 2025 per le imprese milanesi è costituito dall'elettronica, per un ammontare di 13,7 miliardi di euro, pari al 16,2% dell'import manifatturiero complessivo, seguito dalla chimica che vale 10,4 miliardi di merci, ovvero il 12,4%. Seguono i mezzi di trasporto a quota 8,3 miliardi e diversi altri comparti tra i 7 e gli 8 miliardi di flussi in arrivo dall'estero, ovvero abbigliamento, farmaceutica, prodotti in metallo e macchinari. In termini di saldo commerciale e dunque di differenza tra esportazioni e importazioni, si osserva un valore negativo per quasi tutti i comparti, particolarmente rilevante in valori assoluti per elettronica (-10,6 miliardi di euro) e mezzi di trasporto (-6,5 miliardi). Gli unici due settori che registrano un saldo positivo sono invece l'abbigliamento, per una differenza di 2,8 miliardi di euro, e i macchinari, con poco meno di 750 milioni.

In termini di dinamica, il calo dei flussi di export risente soprattutto della riduzione delle esportazioni dell'abbigliamento, che registra una flessione annua del 7,7% (in cifre quasi 860 milioni di euro), oltre due terzi del calo complessivo di 1,2 miliardi registrato dalla provincia di Milano. Si tratta peraltro del secondo anno di segno negativo per il comparto, sceso del 13,4% rispetto al 2023. Registrano una variazione negativa importante in termini percentuali anche i prodotti in metallo (-7,8%) e la voce residuale delle altre attività manifatturiere (-17,8%), mentre è più contenuta la perdita che riguarda elettronica (-2,6%), gomma-plastica (-0,9%) e apparecchi elettrici (-0,8%). Tra i segmenti maggiori, chimica (+1,5%) e macchinari (+1,4%) offrono un contributo relativamente modesto alla crescita con un incremento complessivo di poco superiore ai 220 milioni di euro. Registra un andamento positivo anche l'export di prodotti farmaceutici (+2,3%) e alimentari (+4%); in termini percentuali, la dinamica migliore è quella dei mezzi di trasporto (+17,9%), che registrano circa 270 milioni di euro in più rispetto al 2024.

La dinamica settoriale dell'import risulta del tutto differente: si osservano infatti incrementi dei flussi su base annua per tutti i comparti con la sola eccezione della farmaceutica, il cui import si riduce infatti del 3,7%, circa 300 milioni di euro in meno (seppur in aumento rispetto al 2023). I segmenti maggiori, elettronica e chimica, registrano aumenti dei flussi di importazioni rispettivamente del 5% e del 5,9%: insieme si tratta di un incremento di 1,2 miliardi di euro rispetto all'import del 2024. In termini percentuali, si segnala la crescita dell'import dei mezzi di trasporto (+9,4%), dell'abbigliamento (+9,3%) e degli apparecchi elettrici (+9,6%).

TABELLA 3 – Import-export manifatturiero della provincia di Milano per classe merceologica
(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2025 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2025/2024	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	4.153.549.517	2.892.785.717	4,9	5,4	5,8	4,0
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	7405.054.699	10.248.377.020	8,8	19,0	9,3	-7,7
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	1.078.761.722	637.122.603	1,3	1,2	11,3	0,3
Coke e prodotti petroliferi raffinati	565.999.362	210.780.391	0,7	0,4	3,7	2,8
Sostanze e prodotti chimici	10.463.785.562	7.112.470.020	12,4	13,2	5,9	1,5
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	7.925.949.017	5.513.940.384	9,4	10,2	-3,7	2,3
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	3.139.553.395	2.239.634.845	3,7	4,2	0,9	-0,9
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	7.404.774.870	3.709.804.319	8,8	6,9	2,6	-7,8
Computer, apparecchi elettronici e ottici	13.674.270.514	3.012.663.062	16,2	5,6	5,0	-2,6
Apparecchi elettrici	6.899.595.622	4.904.836.549	8,2	9,1	9,6	-0,8
Macchinari e apparecchi n.c.a.	7.856.811.183	8.604.717.772	9,3	16,0	1,7	1,4
Mezzi di trasporto	8.334.902.271	1.808.001.795	9,9	3,4	9,4	17,9
Prodotti delle altre attività manifatturiere	5.638.482.183	2.926.332.056	6,7	5,4	9,0	-17,8
Totale manifatturiero	84.541.489.917	53.821.466.533	100,0	100,0	5,0	-2,2

I dati disponibili da fonte Istat rendono possibile osservare la composizione per prodotti dell'export provinciale a un maggiore livello di dettaglio: in tabella 4 sono presentati i primi 30 gruppi Ateco di prodotti in ordine decrescente per valore delle esportazioni di Milano nel 2025. I primi dieci valgono complessivamente 29 miliardi di euro di merci esportate, poco più della metà (51,8%) dell'export provinciale complessivo e registrano una variazione annua di segno negativo (-0,9%, poco più di 270 milioni di euro in meno a confronto con il 2024).

Rispetto alla graduatoria dello scorso anno, medicinali e preparati farmaceutici salgono al primo posto (4,6 miliardi; in crescita del 2,5%), scalzando gli articoli di abbigliamento (4,4 miliardi; in calo del 6,3%). Altre due merceologie afferenti al macro-comparto della moda sono presenti tra le prime dieci: si tratta degli articoli in cuoio (2,2 miliardi) e delle calzature (2,1 miliardi), entrambe in forte calo su base annua (rispettivamente dell'8% e dell'8,5%). Ben tre prodotti afferiscono alla meccanica e, tra questi, le macchine di impiego generale che presentano una discreta dinamica positiva (+3,2% per un totale di 2,7 miliardi esportati nel 2025). Due voci sono invece relative alla chimica e risultano entrambe caratterizzate da una dinamica positiva: i prodotti chimici di base (+0,4%) e i saponi e detergenti (+3,1%). Motori e generatori elettrici costituiscono invece la merceologia in maggior crescita per esportazione (+4,3%).

La seconda decina di prodotti vale complessivamente poco meno di 10 miliardi di euro, il 17,7% del totale, registrando una sensibile diminuzione rispetto al 2024 (-7,5%). Il calo è dovuto in particolare a tre merceologie che presentano variazioni negative superiori al 10%, si tratta dei prodotti di gioielleria e bigiotteria (-36%; 1,3 miliardi di export nel 2025), dei metalli di base preziosi (-14,3%) e degli apparecchi per le telecomunicazioni (-19,9%). Crescono invece tutti gli altri prodotti presenti in questa fascia e in particolare le prime voci relative al comparto alimentare, quali i prodotti da forno e la voce residuale degli altri prodotti alimentari (entrambi +8,8%).

La terza decina di prodotti vale poco meno di 6,2 miliardi di export nel 2025, l'11% del totale provinciale, registrando nel complesso una flessione annua dello 0,7%. La voce più rilevante in questa sezione è costituita dai mobili, 667 milioni di euro di export in calo del 6,7%. Troviamo anche alcuni prodotti che presentano una forte dinamica positiva o negativa. Tra i primi, le forniture medico-dentistiche (+33,2%) e i computer (+20,5%), tra i secondi gli articoli di maglieria (-15,9%) e le altre apparecchiature elettriche (-19,5%).

3. Le traiettorie del commercio internazionale

TABELLA 4 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Milano (anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var. % 25/24
1	Medicinali e preparati farmaceutici	4.619.913.745	8,2	2,5
2	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	4.410.310.920	7,9	-6,3
3	Altre macchine di impiego generale	3.092.603.200	5,5	-0,2
4	Macchine di impiego generale	2.730.839.728	4,9	3,2
5	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	2.643.498.484	4,7	0,4
6	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	2.619.581.463	4,7	4,3
7	Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	2.390.626.634	4,3	3,1
8	Cuoio conciato e lavorato; articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; pellicce preparate e tinte	2.236.736.528	4,0	-8,0
9	Altre macchine per impieghi speciali	2.164.114.619	3,9	1,4
10	Calzature	2.118.285.026	3,8	-8,5
Totale gruppo 1		29.026.510.347	51,8	-0,9
11	Gioielleria, bigiotteria e articoli connessi; pietre preziose lavorate	1.291.619.462	2,3	-36,0
12	Altri prodotti chimici	1.229.018.677	2,2	2,6
13	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	1.173.941.194	2,1	3,4
14	Articoli in materie plastiche	1.172.787.111	2,1	0,2
15	Altri prodotti in metallo	1.048.753.415	1,9	2,1
16	Prodotti farmaceutici di base	894.026.639	1,6	1,6
17	Altri prodotti alimentari	853.568.465	1,5	8,8
18	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	844.886.640	1,5	-14,3
19	Prodotti da forno e farinacei	705.146.429	1,3	8,8
20	Apparecchiature per le telecomunicazioni	696.998.984	1,2	-19,9
Totale gruppo 2		9.910.747.016	17,7	-7,5
21	Mobili	667.105.051	1,2	-6,7
22	Apparecchiature di cablaggio	665.231.787	1,2	5,5
23	Strumenti e forniture mediche e dentistiche	652.028.313	1,2	33,2
24	Apparecchi per uso domestico	632.103.783	1,1	-8,4
25	Articoli di maglieria	629.830.845	1,1	-15,9
26	Pitture, vernici e smalti, inchiostri da stampa e adesivi sintetici (mastici)	626.000.755	1,1	-2,7
27	Autoveicoli	607.944.468	1,1	3,0
28	Altre apparecchiature elettriche	575.707.365	1,0	-19,5
29	Computer e unità periferiche	567.262.292	1,0	20,5
30	Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	556.570.333	1,0	4,9
Totale gruppo 3		6.179.784.992	11,0	-0,7

La distribuzione nel mondo

In questa sezione passiamo a osservare la scomposizione degli scambi con l'estero delle imprese milanesi per area geografica e principali Paesi (tabella 5). L'Europa è destinazione di oltre la metà (55,7%) dell'export di Milano, pari a 31,2 miliardi di euro in valori assoluti, in flessione dell'1,1% rispetto al 2024 (330 milioni di euro in meno). I mercati UE presentano una dinamica migliore: crescono infatti complessivamente del 4,6%, raggiungendo la soglia dei 21 miliardi di euro di merci movimentate, mentre a contribuire in negativo sono i mercati europei al di fuori dell'Unione Europea (-10,9%), tra cui Svizzera (-14,6%) e Regno Unito (-4,3%). L'Asia è il continente più rilevante al di fuori dell'Europa, meta nel 2025 di quasi 12,4 miliardi di euro di merci (22,1% del totale), area sulla quale ha pesato tuttavia un calo significativo rispetto all'anno precedente (-4,9%). Tale diminuzione ha riguardato soprattutto i Paesi dell'Asia Orientale, scesi al di sotto degli 8 miliardi di euro (-8,4%), mentre registra una piccola variazione negativa l'Asia Centrale (-0,6%) e cresce il Medio Oriente (+2,3%), arrivando a quasi 3,5 miliardi di euro. Tra i singoli Paesi più importanti dell'estremo oriente si osserva una dinamica negativa piuttosto diffusa, che riguarda in primo luogo Cina (-8,1%; pari a 265 milioni di euro in meno rispetto al 2024) e Giappone (-14%), ma coinvolge anche Corea del Sud (-5,2%), Taiwan (-14,5%) e Hong Kong (-14,3%). Tra le quattro Tigri Asiatiche, l'unica eccezione in positivo per l'export milanese è rappresentata da Singapore (+5,4%), che tuttavia muove volumi relativamente più piccoli (poco più di 370 milioni nel 2025). Anche la direttrice del continente americano registra una variazione negativa dell'export (-0,9%), scendendo al di sotto della quota di 9 miliardi di euro di merci movimentate (il 16% del totale provinciale). Sono gli Stati Uniti a contribuire maggiormente al dato negativo, che risente probabilmente anche dell'introduzione dei dazi nel corso dell'anno, registrando un calo del 2,9%; mentre i Paesi dell'America Centro-Meridionale evidenziano una variazione positiva del 4,1%, nonostante la flessione registrata dal Brasile (-3,4%). Da ultimo, l'Africa supera di poco la soglia dei 2 miliardi di export proveniente da Milano, con una crescita del 3%, mentre l'Oceania (1,4 miliardi) denuncia un calo rilevante (-30,7%).

3. Le traiettorie del commercio internazionale

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

(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2025 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2025/2024	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Europa	64.299.780.267	31.259.186.608	73,1	55,7	3,5	-1,1
Unione Europea 27	55.794.313.152	21.067.578.756	63,4	37,6	3,6	4,6
Paesi europei non UE	8.505.467.115	10.191.607.852	9,7	18,2	3,1	-10,9
<i>Regno Unito</i>	<i>1.057.377.770</i>	<i>2.644.011.681</i>	<i>1,2</i>	<i>4,7</i>	<i>-5,8</i>	<i>-4,3</i>
<i>Svizzera</i>	<i>4.547.628.414</i>	<i>5.007.248.457</i>	<i>5,2</i>	<i>8,9</i>	<i>1,4</i>	<i>-14,6</i>
<i>Turchia</i>	<i>1.861.645.382</i>	<i>1.231.209.322</i>	<i>2,1</i>	<i>2,2</i>	<i>3,0</i>	<i>-10,0</i>
<i>Russia</i>	<i>209.151.808</i>	<i>400.703.649</i>	<i>0,2</i>	<i>0,7</i>	<i>0,4</i>	<i>-13,8</i>
America	4.366.349.823	8.977.716.150	5,0	16,0	9,2	-0,9
America Settentrionale	3.005.784.060	6.788.873.728	3,4	12,1	11,0	-2,4
<i>Stati Uniti</i>	<i>2.758.730.328</i>	<i>6.119.440.250</i>	<i>3,1</i>	<i>10,9</i>	<i>11,6</i>	<i>-2,9</i>
America Centro-Meridionale	1.360.565.763	2.188.842.422	1,5	3,9	5,4	4,1
<i>Brasile</i>	<i>353.486.710</i>	<i>664.106.298</i>	<i>0,4</i>	<i>1,2</i>	<i>22,6</i>	<i>-3,4</i>
Asia	17.691.269.781	12.393.938.036	20,1	22,1	11,3	-4,9
Medio Oriente	635.786.353	3.487.118.093	0,7	6,2	-7,8	2,3
Asia Centrale	1.658.506.094	1.110.983.967	1,9	2,0	-8,6	-0,6
<i>India</i>	<i>1.315.373.841</i>	<i>751.456.122</i>	<i>1,5</i>	<i>1,3</i>	<i>-9,6</i>	<i>-0,9</i>
Asia Orientale	15.396.977.334	7.795.835.976	17,5	13,9	15,0	-8,4
<i>Cina</i>	<i>9.308.240.308</i>	<i>3.014.744.330</i>	<i>10,6</i>	<i>5,4</i>	<i>18,0</i>	<i>-8,1</i>
<i>Giappone</i>	<i>939.148.409</i>	<i>1.317.238.346</i>	<i>1,1</i>	<i>2,3</i>	<i>5,5</i>	<i>-14,0</i>
NIEs	2.226.354.455	2.507.246.715	2,5	4,5	-8,5	-7,5
<i>Singapore</i>	<i>86.151.124</i>	<i>373.609.575</i>	<i>0,1</i>	<i>0,7</i>	<i>-84,3</i>	<i>5,4</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>1.570.618.921</i>	<i>1.193.274.429</i>	<i>1,8</i>	<i>2,1</i>	<i>16,2</i>	<i>-5,2</i>
<i>Taiwan</i>	<i>484.084.827</i>	<i>247.031.284</i>	<i>0,6</i>	<i>0,4</i>	<i>6,0</i>	<i>-14,5</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>85.499.583</i>	<i>693.331.427</i>	<i>0,1</i>	<i>1,2</i>	<i>10,6</i>	<i>-14,3</i>
Africa	1.499.268.403	2.007.450.763	1,7	3,6	-2,1	3,0
Africa Settentrionale	801.912.028	1.353.087.521	0,9	2,4	-4,5	6,1
Altri Paesi africani	697.356.375	654.363.242	0,8	1,2	0,8	-2,9
Oceania e altri territori	89.359.676	1.441.745.631	0,1	2,6	-30,5	-30,7
Totale Mondo	87.946.027.950	56.080.037.188	100,0	100,0	5,1	-2,8

Dal lato dell'import risulta più significativo il peso dei mercati europei: rispetto al totale degli scambi milanesi nel 2025, provengono dal Vecchio Continente ben 64,3 miliardi di euro di merci, il 73,1% del totale. Dopo il calo degli ultimi due anni, si osserva infatti un incremento dell'import dall'Europa pari al 3,5%, oltre 2 miliardi in più a confronto con il 2024. La gran parte dei flussi proviene dai mercati UE, ovvero 55,8 miliardi (63,4%), in crescita annua del 3,6%; aumentano anche i mercati non UE (3,1%), nonostante una sensibile riduzione che interessa il Regno Unito (-5,8%), compensata dagli altri Paesi, tra cui Svizzera (+1,4%) e Turchia (+3%).

L'import milanese dall'Asia vale 17,7 miliardi di euro, che corrisponde al 20,1% del totale e – dopo il calo dello scorso anno – registra una crescita dell'11,3%, pari a circa 1,8 miliardi di euro in più su base annua. All'opposto di quanto avviene per l'export, si osserva infatti una forte crescita dei flussi che interessano l'Asia Orientale (+15%) e in particolare la Cina (+18%), che raggiunge i 9,3 miliardi di euro, oltre a Corea del Sud (+16,2%) e Hong Kong (+10,6%). In negativo, ma meno impattanti sui volumi complessivi, le importazioni provenienti dal Medio Oriente (-7,8%) e dall'Asia Centrale (-8,6%). L'import dal continente americano incide solamente per il 5% dei flussi in arrivo dall'estero nel 2025, per un ammontare di 4,4 miliardi di euro e mostra un incremento piuttosto vivace (9,2%), che riguarda sia l'area settentrionale del continente (+11%) sia quella Centro-Meridionale (+5,4%).

Passiamo a considerare il dettaglio relativo agli scambi commerciali con l'estero delle imprese milanesi per singolo Paese: nella tabella 6 sono elencati i primi trenta mercati per la città metropolitana di Milano ordinati per valore assoluto degli scambi 2025. La graduatoria dell'export registra in prima posizione gli Stati Uniti, come negli anni recenti, con 6,1 miliardi di euro (10,9% del totale) nonostante, come accennato, una diminuzione dei flussi nell'ultimo anno (-2,9%). Risulta in calo anche la vicina Svizzera (-14,6%), secondo mercato di sbocco per le imprese milanesi con 5 miliardi di euro di flussi di merci nel 2025. Seguono Francia e Germania, i primi due Paesi di riferimento nella UE, rispettivamente a quota 4,4 e 4,2 miliardi di euro, entrambi in crescita (+1,2% e +2,6%). La quinta posizione è occupata dalla Cina – primo mercato asiatico – che vale 3 miliardi di euro di merci, in sensibile calo sull'anno precedente (-8,1%). Le prime dieci posizioni sono completate dal Giappone e da quattro Paesi europei, tra cui due mercati tra quelli cresciuti maggiormente: Paesi Bassi (+15,6%) e Polonia (+19,3%). In tutto, le prime dieci destinazioni incidono per il 57,7% dell'export milanese (32,4 miliardi di euro). A quota 1,2 miliardi di euro si trova il primo Paese del Medio Oriente, gli Emirati Arabi Uniti, che registrano una robusta crescita del 10,4%, superando Turchia (-10%) e Corea del Sud (-5,2%) rispetto alla graduatoria dello scorso anno. Scorrendo ancora le posizioni osserviamo una sempre maggiore presenza di mercati non europei: il continente americano, in particolare, è rappresentato

3. Le traiettorie del commercio internazionale

da Messico (742 milioni; +7,9%), Canada (669 milioni; +3,4%) e Brasile (664 milioni; -3,4%). L'Egitto è il primo mercato dell'export milanese in Africa con 410 milioni di euro ed è anche uno dei Paesi in maggior crescita nel 2025 (+11,8%). In termini di dinamica, la Cechia è un altro mercato in forte crescita (+14,7%), mentre all'opposto si osservano cali rilevanti che riguardano i flussi diretti a Hong Kong (-14,3%), Australia (-19,3%) e Russia (-13,8%).

Dal lato dell'import, il primo mercato di approvvigionamento si conferma la Germania, da cui provengono 17,2 miliardi di euro nel 2025, in crescita del 4%. Seguono Paesi Bassi (11,3 miliardi) e Cina (9,3 miliardi), entrambi Paesi da cui si registra un incremento dei flussi (rispettivamente del 6,9% e 18%). Rispetto all'export, si osserva una maggiore concentrazione in pochi mercati: tra quelli citati, i primi tre rilevano infatti per il 43,1% dei flussi in arrivo dall'estero (la quota dei primi tre Paesi dell'export si ferma al 27,8%).

Le prime dieci posizioni della graduatoria sono occupate in prevalenza da Paesi europei, a cui si affiancano la Cina al terzo posto e gli Stati Uniti all'ottavo, che registrano un incremento dell'11,6%. Nel 2025 emerge una buona crescita anche per Cechia (+21,5%), Corea del Sud (+16,2%) e Vietnam (+46,8%, in prevalenza prodotti di elettronica). Risultano pochi i mercati in calo, tra cui il più importante è la Francia (-2,8%).

L'ultima sezione di elaborazioni provinciali riguarda l'incrocio tra Paesi e settori delle esportazioni nel 2025, osservando in dettaglio la distribuzione merceologica dell'export milanese nei primi tre Paesi (tabella 7) e, all'opposto, le prime destinazioni dei tre maggiori comparti dell'export provinciale (tabella 8). L'abbigliamento è il comparto più rilevante dell'export verso gli Stati Uniti (1,3 miliardi; il 21,9% del totale diretto nel Paese) e la Francia (929 milioni; 21,6%), mentre è al secondo posto in Svizzera. I macchinari occupano la seconda posizione negli Stati Uniti (884 milioni), seguiti dagli apparecchi elettrici (756 milioni), un comparto quest'ultimo assente invece tra i primi posti degli altri due Paesi. La farmaceutica è il primo settore per i flussi diretti in Svizzera (1,5 miliardi; poco meno di un terzo dell'export diretto nel Paese), ma meno rilevante per gli altri mercati (solo quinta negli Stati Uniti e fuori dalla *top five* della Francia). Da segnalare la rilevanza dell'elettronica in Svizzera – dove rappresenta il terzo settore – e della chimica in Francia, al secondo posto. Per quanto riguarda la distribuzione geografica dell'export dei maggiori comparti, l'abbigliamento vede destinazioni non europee ai primi due posti, Stati Uniti e Cina, che costituiscono insieme circa un quarto dell'export del settore. La Francia è il primo mercato europeo, seguito dalla Svizzera. Per i macchinari, la destinazione principale sono nuovamente gli Stati Uniti (10,3% dell'export del settore), seguiti da due Paesi europei (Germania e Francia) e due asiatici (Cina e Arabia Saudita). Al primo posto gli USA anche per la chimica (10,5%), mentre gli altri partner principali delle imprese milanesi sono in Europa (Germania, Spagna, Francia e Paesi Bassi).

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

(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2025 (provvisorio)	Var. % 25/24			2025 (provvisorio)	Var. % 25/24
1	Germania	17.245.624.438	4,0	1	Stati Uniti	6.119.440.250	-2,9
2	Paesi Bassi	11.357.158.944	6,9	2	Svizzera	5.007.248.457	-14,6
3	Cina	9.308.240.308	18,0	3	Francia	4.460.297.076	1,2
4	Francia	6.595.418.005	-2,8	4	Germania	4.221.159.410	2,6
5	Svizzera	4.547.628.414	1,4	5	Cina	3.014.744.330	-8,1
6	Spagna	4.440.302.116	5,3	6	Regno Unito	2.644.011.681	-4,3
7	Belgio	3.646.559.292	-0,5	7	Spagna	2.403.258.091	6,7
8	Stati Uniti	2.758.730.328	11,6	8	Paesi Bassi	1.662.574.998	15,6
9	Cechia	1.969.193.120	21,5	9	Polonia	1.520.044.925	19,3
10	Turchia	1.861.645.382	3,0	10	Giappone	1.317.238.346	-14,0
11	Polonia	1.593.520.539	-3,2	11	Emirati Arabi Uniti	1.250.062.717	10,4
12	Corea del Sud	1.570.618.921	16,2	12	Turchia	1.231.209.322	-10,0
13	Vietnam	1.398.614.077	46,8	13	Corea del Sud	1.193.274.429	-5,2
14	Irlanda	1.394.072.363	3,2	14	Belgio	908.427.812	7,9
15	India	1.315.373.841	-9,6	15	Arabia Saudita	846.599.581	6,9
16	Austria	1.110.868.333	14,5	16	India	751.456.122	-0,9
17	Regno Unito	1.057.377.770	-5,8	17	Messico	742.403.949	7,9
18	Ungheria	1.054.150.441	-2,0	18	Cechia	715.121.039	14,7
19	Svezia	1.032.056.249	-8,5	19	Hong Kong	693.331.427	-14,3
20	Giappone	939.148.409	5,5	20	Canada	669.405.246	3,4
21	Danimarca	933.485.126	2,2	21	Brasile	664.106.298	-3,4
22	Slovenia	588.265.278	2,3	22	Romania	595.485.037	5,1
23	Thailandia	577.521.345	10,2	23	Grecia	554.150.980	-3,5
24	Grecia	538.414.977	-8,4	24	Austria	531.511.813	-7,3
25	Taiwan	484.084.827	6,0	25	Portogallo	516.102.850	-4,7
26	Romania	483.078.924	-0,7	26	Australia	438.355.361	-19,3
27	Indonesia	412.142.727	57,0	27	Egitto	410.457.038	11,8
28	Ucraina	358.022.671	81,2	28	Russia	400.703.649	-13,8
29	Brasile	353.486.710	22,6	29	Ungheria	388.743.292	1,3
30	Finlandia	348.630.557	15,3	30	Singapore	373.609.575	5,4

TABELLA 7 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni nella provincia di Milano
(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2025 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
Stati Uniti		
Tessile e abbigliamento	1.318.431.555	21,9
Macchinari	884.034.567	14,7
Apparecchi elettrici	756.187.556	12,5
Chimica	743.304.565	12,3
Farmaceutica	672.257.253	11,2
Svizzera		
Farmaceutica	1.551.073.618	32,2
Tessile e abbigliamento	848.290.473	17,6
Elettronica e ottica	579.096.925	12,0
Prodotti in metallo	381.163.097	7,9
Altri prodotti	338.655.903	7,0
Francia		
Tessile e abbigliamento	929.139.402	21,6
Chimica	457.996.170	10,6
Macchinari	419.230.994	9,7
Altri prodotti	405.231.702	9,4
Alimentare	364.150.907	8,5

TABELLA 8 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni nella provincia di Milano
(anno 2025 – 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	2025 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2025 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2025 (provvisorio)	Pesi %
Stati Uniti	1.318.431.555	12,9	Stati Uniti	884.034.567	10,3	Stati Uniti	743.304.565	10,5
Cina	1.292.315.305	12,6	Germania	527.909.598	6,1	Germania	648.343.419	9,1
Francia	929.139.402	9,1	Cina	433.767.376	5,0	Spagna	476.130.139	6,7
Svizzera	848.290.473	8,3	Francia	419.230.994	4,9	Francia	457.996.170	6,4
Corea del Sud	718.190.433	7,0	Arabia Saudita	393.604.992	4,6	Paesi Bassi	395.039.070	5,6

L'INTERSCAMBIO DELLA PROVINCIA DI MONZA BRIANZA

Passando all'analisi della provincia di Monza Brianza, la tabella 9 ci mostra la distribuzione dell'interscambio con l'estero per comparto merceologico nel 2025 e la variazione rispetto al 2024.

Per quanto riguarda l'export, i due segmenti più importanti sfiorano entrambi la soglia dei 2,9 miliardi di euro di merci esportate: si tratta della farmaceutica e dei prodotti in metallo, che costituiscono insieme il 38,5% dell'export provinciale. A poco meno di 2 miliardi di euro di export troviamo chimica e macchinari, seguiti dall'elettronica a quota 1,5 miliardi e successivamente dalla voce residuale delle altre attività manifatturiere (1,2 miliardi). Nessun altro settore raggiunge la soglia del miliardo di euro e solamente la gomma-plastica (836 milioni) si trova al di sopra dei 500 milioni. Rispetto alla composizione media delle esportazioni italiane, la Brianza si caratterizza per un'incidenza notevolmente maggiore di chimica (13% in provincia, contro 6,6% in Italia) ed elettronica (10% contro 3,6%); relativamente poco significativi invece l'alimentare e l'abbigliamento, che incidono rispettivamente per il 10,2% e il 9,9% dell'export manifatturiero italiano e solamente per l'1,4% e il 3,3% di quello brianzolo.

Riguardo alle importazioni delle imprese di Monza Brianza, la farmaceutica si conferma al primo posto, movimentando 3,5 miliardi di euro di merci in entrata, pari al 27,4% del totale dell'import manifatturiero provinciale. Prodotti in metallo (1,9 miliardi) e chimica (1,5 miliardi) rappresentano gli altri due comparti più rilevanti e, insieme alla farmaceutica, arrivano a incidere per oltre la metà (53,8%) del totale dei flussi di import del 2025. Al di sopra del miliardo di euro di import si collocano anche i macchinari (1,2 miliardi) e l'elettronica (1,1 miliardi).

In termini di saldo commerciale, ovvero di differenza tra esportazioni e importazioni, risultano in positivo la maggior parte dei segmenti, a partire dai prodotti in metallo (circa 1 miliardo di differenza a favore dell'export), mentre l'altro settore principale delle esportazioni – ovvero la farmaceutica – è tra quelli che presentano un saldo negativo.

In termini di dinamica dell'export, la crescita si deve quasi esclusivamente alla farmaceutica, che apporta 880 milioni di euro in più rispetto al 2024 (+43,8%), su una variazione complessiva di 940 milioni. Anche i prodotti in metallo registrano un forte aumento (+17,3%), così come i mezzi di trasporto (+14,3%), che movimentano però volumi di molto inferiori. Segnano una crescita di entità minima la chimica (+1%) e la voce delle altre attività manifatturiere (+0,9%), mentre gli altri due comparti sopra al miliardo di euro di export risultano entrambi in sensibile calo: i macchinari diminuiscono dell'8,4% e l'elettronica del 13,2%. Tra i segmenti minori si osservano la flessione di gomma-plastica (-4,8%) e abbigliamento (-4,2%), in crescita gli apparecchi elettrici (+3,3%).

3. Le traiettorie del commercio internazionale

La dinamica dell'import registra una crescita più robusta, che coinvolge un numero maggiore di comparti rispetto all'export, tuttavia rimane fondamentale l'apporto della farmaceutica, che rispetto al 2024 registra un incremento di quasi 1,3 miliardi di euro, il 56% in più. Anche i prodotti in metallo fanno segnare un'importante crescita in termini percentuali (+27%), mentre elettronica e macchinari registrano aumenti limitati rispettivamente all'1,9% e all'1,7%. La chimica, infine, tra i comparti che movimentano oltre un miliardo di import, è l'unico in negativo (-5,2%).

TABELLA 9 – Import-export manifatturiero della provincia di Monza Brianza per classe merceologica (anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2025 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 25/24	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	421.920.576	203.356.278	3,2	1,4	6,3	-6,8
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	559.022.547	490.582.573	4,3	3,3	-15,6	-4,2
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	325.721.313	262.922.007	2,5	1,7	12,0	4,6
Coke e prodotti petroliferi raffinati	9.244.500	3.919.855	0,1	0,0	105,8	7,9
Sostanze e prodotti chimici	1.548.672.237	1.958.321.849	11,9	13,0	-5,2	1,0
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	3.569.159.049	2.895.064.304	27,4	19,2	56,0	43,8
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	661.936.495	836.454.652	5,1	5,6	5,0	-4,8
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	1.888.900.569	2.899.198.135	14,5	19,3	27,0	17,3
Computer, apparecchi elettronici e ottici	1.153.835.487	1.508.596.885	8,9	10,0	1,9	-13,2
Apparecchi elettrici	837.623.214	497.854.201	6,4	3,3	-3,2	3,3
Macchinari e apparecchi n.c.a.	1.260.515.865	1.975.978.411	9,7	13,1	1,7	-8,4
Mezzi di trasporto	290.409.533	313.513.303	2,2	2,1	10,7	14,3
Prodotti delle altre attività manifatturiere	485.767.266	1.198.702.130	3,7	8,0	9,7	0,9
Totale manifatturiero	13.012.728.651	15.044.464.583	100,0	100,0	14,8	6,5

Nell'elaborazione successiva, come fatto per Milano, osserviamo la distribuzione merceologica delle esportazioni di Monza Brianza al livello settoriale più disaggregato disponibile nelle statistiche Istat: la tabella 10 elenca i primi 30 gruppi Ateco per valore dell'export provinciale nel 2025.

TABELLA 10 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Monza Brianza (anno 2025 – valori in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var.% 25/24
1	Medicinali e preparati farmaceutici	2.570.237.039	16,7	52,1
2	Metalli di base preziosi e altri metalli non ferrosi; combustibili nucleari	1.300.102.370	8,5	55,1
3	Componenti elettronici e schede elettroniche	1.099.673.767	7,2	-19,4
4	Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	1.084.259.397	7,1	0,7
5	Mobili	1.042.729.845	6,8	-1,3
6	Altri prodotti in metallo	876.925.574	5,7	-0,9
7	Macchine di impiego generale	668.848.036	4,3	2,4
8	Articoli in materie plastiche	596.650.946	3,9	-3,6
9	Altre macchine di impiego generale	544.819.815	3,5	-9,9
10	Altre macchine per impieghi speciali	529.352.008	3,4	-12,4
Totale gruppo 1		10.313.598.797	67,1	9,8
11	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	442.217.329	2,9	-2,6
12	Prodotti farmaceutici di base	324.827.265	2,1	0,3
13	Altri prodotti chimici	294.182.748	1,9	9,3
14	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	251.468.061	1,6	13,6
15	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	227.245.017	1,5	24,5
16	Macchine per la formatura dei metalli e altre macchine utensili	218.297.633	1,4	-21,0
17	Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio	214.760.498	1,4	-6,4
18	Articoli di coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta	202.860.836	1,3	-3,3
19	Articoli di abbigliamento, escluso l'abbigliamento in pelliccia	179.840.512	1,2	-9,5
20	Altri prodotti tessili	146.107.472	1,0	-6,9
Totale gruppo 2		2.501.807.371	16,3	-0,8
21	Prodotti della siderurgia	141.079.132	0,9	-0,6
22	Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	118.261.038	0,8	-6,9
23	Prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio	100.147.025	0,7	11,6
24	Altri prodotti alimentari	96.423.168	0,6	-11,6
25	Vetro e prodotti in vetro	94.744.534	0,6	-9,6
26	Articoli di carta e di cartone	90.148.468	0,6	5,2
27	Apparecchiature per illuminazione	84.809.972	0,6	-6,1
28	Articoli in gomma	81.030.767	0,5	0,2
29	Pitture, vernici e smalti, inchiostri da stampa e adesivi sintetici (mastici)	80.604.483	0,5	0,1
30	Pasta-carta, carta e cartone	68.869.094	0,4	-5,2
Totale gruppo 3		956.117.681	6,2	-2,7

3. Le traiettorie del commercio internazionale

La prima decina di prodotti raggruppa poco più dei due terzi dei flussi complessivi (67,1%), per un valore di 10,3 miliardi di euro, e una crescita aggregata del 9,8% rispetto al 2024. Come per Milano, in prima posizione si collocano i medicinali, per oltre 2,5 miliardi di euro di esportazioni brianzole: il 16,7% del totale provinciale, con una rilevante crescita annua del 52,1%. Un aumento percentuale altrettanto importante riguarda la voce dei metalli di base e prodotti in metallo (+55,1%), saliti in seconda posizione della graduatoria con 1,3 miliardi di euro. Altre tre voci superano il miliardo di euro, si tratta di componenti elettronici (una delle merceologie maggiormente in calo, pari al -19,4%), insieme ai saponi e detergenti (+0,7%) e ai mobili (-1,3%), scivolati nel 2025 dal quarto al quinto posto. Completano le prime dieci voci della graduatoria varie merceologie relative alla meccanica, caratterizzate per la maggior parte da una dinamica di segno negativo.

La seconda decina di prodotti raggruppa 2,5 miliardi di euro (il 16,3% del totale), leggermente in diminuzione rispetto al 2024 (-0,8%). I prodotti chimici di base valgono 442 milioni di euro, in calo del -2,6%, mentre risulta in crescita la voce residuale degli altri prodotti chimici (+9,3%). I motori elettrici (227 milioni) sono una delle voci dell'export brianzolo che aumenta maggiormente (+24,5%), seguiti dagli strumenti di misurazione (+13,6%), mentre un calo piuttosto rilevante (-21%) riguarda le macchine per la formatura dei metalli. Risultano in flessione anche le prime due merceologie del comparto della moda, ovvero gli articoli di abbigliamento (-9,5%) e la voce residuale degli altri prodotti tessili (-6,9%).

Infine, la terza decina di prodotti non raggiunge il miliardo di euro e risulta complessivamente in calo del 2,7%. Alcune merceologie in questa fascia presentano comunque una dinamica di segno positivo, in particolare i prodotti in legno che raggiungono la soglia dei 100 milioni di export (+11,6%) e gli articoli di carta (+5,2%). In sensibile calo invece i prodotti alimentari (-11,6%) e quelli in vetro (-9,6%).

La distribuzione nel mondo

Spostandoci a considerare la scomposizione geografica degli scambi con l'estero, nella tabella 11 si osserva la maggiore rilevanza dei mercati europei per l'export della Brianza rispetto a Milano, circa i due terzi dei flussi diretti all'estero si rivolge infatti a Paesi del Vecchio Continente. Si tratta di 10,4 miliardi di euro, di cui 7,6 miliardi riguardano i Paesi membri dell'Unione Europea, poco meno della metà dell'export provinciale totale. A confronto con il 2024, i mercati europei segnano una forte crescita per le imprese brianzole, l'export aumenta infatti del 15,1% (1,3 miliardi di euro in più), con un contributo positivo che arriva sia dai mercati UE (+13,7%) sia dai restanti Paesi (+19%), tra i quali spicca soprattutto il dato di crescita che arriva dalla vicina Svizzera (+29,1%).

L'Asia è meta di poco meno di 3 miliardi di euro di merci esportate dalla Brianza, pari al 19,2% del totale, in flessione annua dell'8,3%. Crescono i mercati del Medio Oriente (+16,9%), verso cui sono diretti il 5% dei flussi di export provinciale, mentre la dinamica negativa riguarda soprattutto l'Asia Orientale (-16,2%), che perde quasi 380 milioni di euro rispetto allo scorso anno e vale 1,9 miliardi di euro nel 2025. Cina (452 milioni; -0,6%) e Giappone (215 milioni; -1,3%) registrano entrambi una dinamica negativa per l'export brianzolo; tuttavia, l'incidenza maggiore sul calo del continente proviene dalle quattro Tigri Asiatiche, verso cui si osserva una riduzione complessiva del 24,2% dei flussi di export (circa 250 milioni in meno) e in particolare da Singapore (-25,5%) e Hong Kong (-71,2%). Il continente americano intercetta 1,5 miliardi di euro di esportazioni, pari a poco più del 10% dei flussi provinciali complessivi, registrando come per l'Asia una dinamica di segno negativo (-2,5%). L'America Settentrionale è meta di 1,1 miliardi di euro di merci, contro 370 milioni della parte Centro-Meridionale del continente; entrambe le aree registrano un calo rispettivamente dell'1,4% e del 5,9%. Da ultimo, Africa e Oceania sono meta rispettivamente di 365 e 100 milioni di euro di merci provenienti dalla provincia, presentando una dinamica del tutto opposta rispetto al 2024; in calo del 13,4% i mercati africani, mentre l'Oceania cresce del 10,5%.

Le importazioni delle imprese monzesi nel 2025 registrano una quota relativa ai Paesi europei pari al 75,4% dei flussi del 2025, in cifre 10 miliardi di euro; rispetto alla distribuzione dell'export, è più significativa la quota relativa ai Paesi UE (8 miliardi) e meno quella degli altri mercati europei (+14,4%). In termini di dinamica, l'import dall'Europa evidenzia una robusta crescita del 22,7% che riguarda sia i Paesi dell'Unione (+21,5%) che gli altri (+28%). Per contro, si osserva un calo delle merci provenienti dall'Asia (-0,9%) che nel 2025 sono pari a poco meno di 2,4 miliardi di euro, il 17,8% del totale. Si riduce in particolare l'import dall'Asia Orientale (-1,8%), nonostante una crescita dei flussi dal mercato cinese (+5%), che raggiunge il valore di 1,1 miliardi di euro; un calo importante si osserva invece per le importazioni provenienti da Giappone (-11%) e Singapore (-27,8%). Nel 2025 dal continente americano arrivano in Brianza 824 milioni di euro, in sensibile calo rispetto all'anno precedente (-6,8%), risentendo in particolare della riduzione delle importazioni statunitensi (-8%), mentre crescono leggermente quelle dell'America Centro-Meridionale (+1,9%).

3. Le traiettorie del commercio internazionale

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

(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2025 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 25/24	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Europa	10.006.253.245	10.408.702.247	75,4	67,7	22,7	15,1
Unione Europea 27	8.096.174.321	7.631.050.721	61,0	49,6	21,5	13,7
Paesi europei non UE	1.910.078.924	2.777.651.526	14,4	18,1	28,0	19,0
<i>Regno Unito</i>	<i>151.552.669</i>	<i>395.700.410</i>	<i>1,1</i>	<i>2,6</i>	<i>1,9</i>	<i>-2,1</i>
<i>Svizzera</i>	<i>1.435.346.005</i>	<i>1.716.978.399</i>	<i>10,8</i>	<i>11,2</i>	<i>44,3</i>	<i>29,1</i>
<i>Turchia</i>	<i>246.092.108</i>	<i>304.386.633</i>	<i>1,9</i>	<i>2,0</i>	<i>1,4</i>	<i>2,4</i>
<i>Russia</i>	<i>5.574.816</i>	<i>131.872.896</i>	<i>0,0</i>	<i>0,9</i>	<i>-81,0</i>	<i>16,0</i>
America	824.536.714	1.546.536.757	6,2	10,1	-6,8	-2,5
America Settentrionale	748.324.433	1.175.708.174	5,6	7,6	-7,6	-1,4
<i>Stati Uniti</i>	<i>731.877.431</i>	<i>1.069.467.244</i>	<i>5,5</i>	<i>7,0</i>	<i>-8,0</i>	<i>-1,4</i>
America Centro-Meridionale	76.212.281	370.828.583	0,6	2,4	1,9	-5,9
<i>Brasile</i>	<i>48.676.940</i>	<i>111.905.777</i>	<i>0,4</i>	<i>0,7</i>	<i>4,4</i>	<i>-16,5</i>
Asia	2.366.726.616	2.958.427.074	17,8	19,2	-0,9	-8,3
Medio Oriente	40.537.199	763.679.458	0,3	5,0	38,5	16,9
Asia Centrale	190.797.905	248.059.341	1,4	1,6	3,1	-0,6
<i>India</i>	<i>140.690.121</i>	<i>158.964.384</i>	<i>1,1</i>	<i>1,0</i>	<i>1,9</i>	<i>-4,3</i>
Asia Orientale	2.135.391.512	1.946.688.275	16,1	12,7	-1,8	-16,2
<i>Cina</i>	<i>1.167.938.544</i>	<i>452.056.748</i>	<i>8,8</i>	<i>2,9</i>	<i>5,0</i>	<i>-0,6</i>
<i>Giappone</i>	<i>99.715.792</i>	<i>214.964.017</i>	<i>0,8</i>	<i>1,4</i>	<i>-11,0</i>	<i>-1,3</i>
NIEs	455.800.879	776.660.812	3,4	5,1	-6,2	-24,2
<i>Singapore</i>	<i>123.548.855</i>	<i>380.737.501</i>	<i>0,9</i>	<i>2,5</i>	<i>-27,8</i>	<i>-25,5</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>204.860.373</i>	<i>158.000.770</i>	<i>1,5</i>	<i>1,0</i>	<i>-1,3</i>	<i>-9,7</i>
<i>Taiwan</i>	<i>119.802.668</i>	<i>178.923.009</i>	<i>0,9</i>	<i>1,2</i>	<i>17,6</i>	<i>32,9</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>7.588.983</i>	<i>58.999.532</i>	<i>0,1</i>	<i>0,4</i>	<i>37,2</i>	<i>-71,2</i>
Africa	71.481.320	364.917.051	0,5	2,4	-0,9	-13,4
Africa Settentrionale	48.269.532	250.679.546	0,4	1,6	-0,6	-15,8
Altri Paesi africani	23.211.788	114.237.505	0,2	0,7	-1,5	-7,7
Oceania e altri territori	6.318.078	100.626.026	0,0	0,7	-21,8	10,5
Totale Mondo	13.275.315.973	15.379.209.155	100,0	100,0	15,4	7,0

Nella tabella 12 viene illustrato il dettaglio per singolo Paese degli scambi con l'estero della provincia di Monza Brianza, elencando i primi 20 mercati per valore di import ed export nel 2025. Dal lato dell'export si osserva un cambiamento al vertice della graduatoria: la Germania, primo mercato fino allo scorso anno, registra un calo del 2,9% scendendo al terzo posto (1,5 miliardi di euro), superata da Svizzera (1,7 miliardi) e Paesi Bassi (1,5 miliardi), entrambi Paesi in forte crescita (+29,1% e +43,2% rispettivamente), prevalentemente grazie al comparto farmaceutico. La soglia del miliardo di export nel 2025 viene raggiunta anche dalla Francia (+4,9% rispetto al 2024) e dagli Stati Uniti (-1,4%); insieme, le prime cinque destinazioni della Brianza valgono 6,9 miliardi di euro, che equivalgono al 44,8% dell'export provinciale complessivo. Segue il Belgio a quota 617 milioni, un valore più che raddoppiato in un anno, anche in questo caso soprattutto grazie alla buona performance della farmaceutica. Risulta molto più contenuta la dinamica degli altri Paesi europei presenti tra i primi dieci: la Spagna cresce dell'1,7%, mentre sono in calo Polonia (-1%) e Regno Unito (-2,1%). La Cina è il secondo mercato per le imprese brianzole al di fuori dall'Europa, si tratta di 452 milioni di euro di merci esportate, in leggero calo su base annua (-0,6%). Nel resto della graduatoria si osserva una prevalenza di destinazioni non europee e soprattutto asiatiche. Un paio di mercati rilevanti registrano un calo significativo, pari al 25,5% per Singapore e al 28,2% per la Malaysia. All'opposto si osserva una forte espansione delle esportazioni verso Arabia Saudita (+18,6%) e Taiwan (+32,9%); tra i mercati europei, si segnala una crescita importante della Croazia (+79,9%). Sul fronte dell'import, al pari di Milano si osserva una maggiore convergenza dei flussi su un minor numero di mercati: quasi la metà delle importazioni della Brianza (6,5 miliardi di euro) proviene infatti dai primi quattro Paesi della graduatoria. Le due nazioni più dinamiche dal lato dell'export (Paesi Bassi e Svizzera) sono in cima anche nella graduatoria dell'import, con una crescita rispettivamente del 50,7% e del 44,3%, grazie soprattutto alla farmaceutica. La Germania, a quota 1,9 miliardi di euro di import, scende in seconda posizione superata dai Paesi Bassi, nonostante un incremento annuo del 9,5%. In quarta posizione si colloca la Cina, da cui provengono oltre 1,1 miliardi di euro di merci, in aumento del 5%. Una crescita importante dell'import guidata dal settore farmaceutico riguarda altri due mercati europei: l'Irlanda (741 milioni; +43,1%) e la Svezia (282 milioni; +31,8%).

3. Le traiettorie del commercio internazionale

TABELLA 12 – Primi 20 Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni della provincia di Monza Brianza
(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2025 (provvisorio)	Var. % 25/24			2025 (provvisorio)	Var. % 25/24
1	Paesi Bassi	2.060.733.499	50,7	1	Svizzera	1.716.978.399	29,1
2	Germania	1.888.327.189	9,5	2	Paesi Bassi	1.513.480.143	43,2
3	Svizzera	1.435.346.005	44,3	3	Germania	1.491.175.952	-2,9
4	Cina	1.167.938.544	5,0	4	Francia	1.106.164.844	4,9
5	Francia	765.887.169	-5,7	5	Stati Uniti	1.069.467.244	-1,4
6	Irlanda	741.182.840	43,1	6	Belgio	617.524.807	164,4
7	Stati Uniti	731.877.431	-8,0	7	Spagna	597.478.993	1,7
8	Belgio	531.902.651	15,6	8	Cina	452.056.748	-0,6
9	Spagna	429.682.483	6,6	9	Polonia	407.764.459	-1,0
10	Svezia	282.709.899	31,8	10	Regno Unito	395.700.410	-2,1
11	Austria	267.510.504	9,1	11	Singapore	380.737.501	-25,5
12	Turchia	246.092.108	1,4	12	Turchia	304.386.633	2,4
13	Corea del Sud	204.860.373	-1,3	13	Emirati Arabi Uniti	260.294.321	11,6
14	Ungheria	193.929.044	75,3	14	Croazia	225.006.155	79,9
15	Polonia	189.172.381	10,5	15	Malaysia	216.220.520	-28,2
16	Thailandia	185.471.074	15,2	16	Giappone	214.964.017	-1,3
17	Regno Unito	151.552.669	1,9	17	Arabia Saudita	191.909.001	18,6
18	Cechia	148.986.701	10,6	18	Taiwan	178.923.009	32,9
19	India	140.690.121	1,9	19	Svezia	177.038.776	11,4
20	Singapore	123.548.855	-27,8	20	Austria	168.323.249	-5,1

Nelle tabelle 13 e 14 osserviamo gli incroci tra la dimensione settoriale e quella geografica, dettagliando la specifica dei mercati di sbocco dei tre principali comparti dell'export brianzolo e nella tabella seguente la distribuzione per comparto merceologico dei tre principali Paesi. I prodotti in metallo registrano una predilezione per i mercati europei: un terzo dei flussi del 2025 è diretto nella sola Svizzera, seguono Germania (15,4%), Francia, Croazia e Polonia. Per quanto riguarda la farmaceutica, il comparto più dinamico nell'ultimo anno, una quota ancora più alta si dirige in un solo mercato: si tratta dei Paesi Bassi, che ne assorbono il 43%. Il vicino Belgio è il secondo mercato (14,1%), seguito dagli Stati Uniti, infine Svizzera e Germania. Diversa è la distribuzione geografica dei macchinari, terzo settore, per cui si osserva al contempo una minore concentrazione e un ruolo maggiore dei mercati extra-UE: troviamo, infatti, al primo posto gli Stati Uniti e al quarto l'Arabia Saudita. Da ultimo, osservando la distribuzione per comparto merceologico delle tre principali destinazioni dell'export brianzolo, i prodotti in metallo rappresentano il primo settore dell'export in Svizzera – arrivando a costituire ben il 61,5% del totale (960 milioni di euro) – e in Germania, dove si attestano invece al 30,4% dei flussi che interessano il Paese (446 milioni). In Svizzera si osserva anche una buona penetrazione della farmaceutica con 250 milioni (16%), mentre nessun altro comparto supera la soglia del 10%. La stessa farmaceutica è il settore di gran lunga prevalente nei rapporti con i Paesi Bassi, pari all'82,6% dell'export brianzolo nel 2025, in cifre 1,2 miliardi di euro. Il mercato tedesco presenta una composizione maggiormente variegata, con una rilevante presenza – oltre ai prodotti in metallo – di chimica (15,6%) e macchinari (13,5%).

TABELLA 13 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni della provincia di Monza Brianza (anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Metalli di base e prodotti in metallo			Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici			Macchinari e apparecchi n.c.a.		
Paesi	2025 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2025 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2025 (provvisorio)	Pesi %
Svizzera	960.946.207	33,1	Paesi Bassi	1.245.481.961	43,0	Stati Uniti	218.303.663	11,0
Germania	446.791.531	15,4	Belgio	407.282.022	14,1	Germania	198.014.268	10,0
Francia	249.768.837	8,6	Stati Uniti	265.163.321	9,2	Francia	144.029.811	7,3
Croazia	173.869.939	6,0	Svizzera	250.064.751	8,6	Arabia Saudita	118.558.663	6,0
Polonia	93.663.515	3,2	Germania	140.301.165	4,8	Spagna	91.147.738	4,6

3. Le traiettorie del commercio internazionale

TABELLA 14 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni della provincia di Monza Brianza (anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2025 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
Svizzera		
Prodotti in metallo	960.946.207	61,5
Farmaceutica	250.064.751	16,0
Chimica	97.348.586	6,2
Altri prodotti	76.691.310	4,9
Macchinari	51.556.878	3,3
Paesi Bassi		
Farmaceutica	1.245.481.961	82,6
Elettronica e ottica	40.898.313	2,7
Prodotti in metallo	36.870.351	2,4
Gomma-plastica	33.650.117	2,2
Chimica	30.445.709	2,0
Germania		
Prodotti in metallo	446.791.531	30,4
Chimica	229.936.692	15,6
Macchinari	198.014.268	13,5
Farmaceutica	140.301.165	9,5
Gomma-plastica	138.673.065	9,4

L'INTERSCAMBIO DELLA PROVINCIA DI LODI

Relativamente all'interscambio estero lodigiano (tabella 15), sul fronte dell'export, l'elettronica si conferma il comparto principale delle esportazioni: nel 2025 movimentata merci in uscita per un valore di 3,8 miliardi di euro, pari a più della metà (54,8%) dell'export manifatturiero provinciale dell'anno (a livello nazionale, il settore incide solamente per il 3,6%). Altri due comparti rilevanti per l'economia lodigiana si confermano la chimica e l'alimentare, che valgono rispettivamente 824 milioni e 662 milioni di merci esportate nel 2025 (il 12% e 9,7% del totale manifatturiero). Gli apparecchi elettrici superano di poco i 500 milioni di euro di esportazioni, mentre a maggiore distanza seguono comparti di dimensione minore; al di sopra dei 200 milioni si collocano invece farmaceutica (251 milioni), macchinari (240 milioni) e gomma-plastica (229 milioni), mentre – poco al di sotto – troviamo i prodotti in metallo (177 milioni). L'elettronica risulta il segmento maggiore anche per quanto riguarda le importazioni della provincia, in cifre 3,1 miliardi di euro di merci in arrivo nel 2025: in percentuale si tratta di più di un terzo dell'import manifatturiero provinciale (36%). Anche l'alimentare è un comparto importante dal lato delle importazioni, che ammontano a 1,6 miliardi di euro nel 2025 (18,6%), seguito dalla farmaceutica (1,5 miliardi di euro, pari al 17,1%). Piuttosto rilevanti anche i volumi di import della chimica (795 milioni) e dei prodotti in metallo (417 milioni), mentre nessun altro settore raggiunge la soglia dei 300 milioni. Per quanto riguarda il saldo commerciale – ovvero la differenza tra esportazioni e importazioni – la maggior parte dei segmenti (8 su 13) presenta un dato negativo. In valori assoluti, il saldo negativo più importante riguarda la farmaceutica (-1,2 miliardi) e l'alimentare (-960 milioni), a cui si aggiungono i prodotti in metallo (-240 milioni) e l'abbigliamento (-198 milioni). Presentano invece un saldo positivo l'elettronica (617 milioni) e gli apparecchi elettrici (253 milioni), insieme ad alcuni altri comparti minori.

In termini di dinamica, la flessione che ha riguardato l'export lodigiano si deve in gran parte all'elettronica, che segna un calo del 10,3% rispetto al 2024: si tratta di una riduzione di oltre 430 milioni di euro. Il bilancio del settore risulta invece del tutto diverso se consideriamo una prospettiva biennale, dal momento che – confrontata al 2023 – l'elettronica cresce di circa il 30%, quasi 880 milioni di euro in più.

Nel 2025 è invece positivo il bilancio degli altri due segmenti prevalenti dell'export lodigiano: la chimica registra in particolare una robusta crescita (+9,5%; 71 milioni di euro in più rispetto al 2024), mentre relativamente più modesta, seppure di segno positivo, la performance dell'alimentare (+2,2%; 14 milioni di euro in più). Si osserva una dinamica espansiva anche per gli apparecchi elettrici (+7,4%), oltre che per alcuni comparti minori quali farmaceutica (+10,6%) e gomma-plastica (+13,6%). Oltre all'elettronica, l'unico

3. Le traiettorie del commercio internazionale

altro settore in negativo tra quelli che movimentano più di 100 milioni di euro è costituito dai macchinari (-3,8%). Come già notato, la dinamica delle importazioni del Lodigiano risulta pesantemente negativa per effetto di minori flussi di merci che interessano il segmento dell'elettronica, in calo del 47,4% rispetto allo scorso anno (ben 2,8 miliardi di euro in meno). Una performance di segno opposto riguarda invece la farmaceutica, che segna un incremento annuo dei flussi dell'11,8%; sostanzialmente stabile il dato dell'alimentare (-0,1%). Tra i restanti segmenti crescono anche i flussi che interessano la chimica (+6,7%).

TABELLA 15 – Import-export manifatturiero della provincia di Lodi per classe merceologica (anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Classi merceologiche	2025 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2025/2024	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	1.619.550.978	662.379.312	18,6	9,7	-0,1	2,2
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	240.689.712	42.881.971	2,8	0,6	64,8	-50,3
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	85.758.738	7.442.317	1,0	0,1	0,0	-4,4
Coke e prodotti petroliferi raffinati	14.036.460	36.659.839	0,2	0,5	-22,3	-11,8
Sostanze e prodotti chimici	794.648.269	824.169.735	9,1	12,0	6,7	9,5
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1.496.596.938	251.124.574	17,1	3,7	11,8	10,6
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	287.833.920	229.245.969	3,3	3,3	-22,2	13,6
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	416.930.063	177.174.498	4,8	2,6	-9,0	7,7
Computer, apparecchi elettronici e ottici	3.141.231.821	3.758.564.729	36,0	54,8	-47,4	-10,3
Apparecchi elettrici	254.370.784	508.070.556	2,9	7,4	3,1	7,4
Macchinari e apparecchi n.c.a.	288.830.716	240.551.391	3,3	3,5	26,1	-3,8
Mezzi di trasporto	24.652.851	89.620.398	0,3	1,3	20,1	-7,6
Prodotti delle altre attività manifatturiere	65.240.122	33.492.475	0,7	0,5	-16,9	87,9
Totale manifatturiero	8.730.371.372	6.861.377.764	100,0	100,0	-23,0	-4,1

TABELLA 16 – Primi 30 prodotti esportati della provincia di Lodi (anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Prodotti		Valori assoluti	Pesi %	Var.% 25/24
1	Apparecchiature per le telecomunicazioni	2.448.090.438	35,5	-17,7
2	Computer e unità periferiche	1.097.533.355	15,9	5,8
3	Saponi e detergenti, prodotti per la pulizia e la lucidatura, profumi e cosmetici	626.156.301	9,1	9,0
4	Prodotti delle industrie lattiero-casearie	481.611.041	7,0	4,8
5	Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità	300.655.820	4,4	10,7
6	Medicinali e preparati farmaceutici	199.119.140	2,9	13,0
7	Articoli in materie plastiche	193.887.114	2,8	15,8
8	Prodotti di elettronica di consumo audio e video	176.502.796	2,6	24,6
9	Altre macchine di impiego generale	132.248.368	1,9	-6,1
10	Apparecchiature di cablaggio	129.057.429	1,9	11,1
Totale gruppo 1		5.784.861.802	83,9	-4,5
11	Prodotti chimici di base, fertilizzanti e composti azotati, materie plastiche e gomma sintetica in forme primarie	86.647.699	1,3	15,9
12	Altri prodotti in metallo	75.079.330	1,1	3,5
13	Agrofarmaci e altri prodotti chimici per l'agricoltura	73.992.995	1,1	23,7
14	Frutta e ortaggi lavorati e conservati	63.023.116	0,9	-9,5
15	Altre apparecchiature elettriche	61.128.454	0,9	-9,8
16	Autoveicoli	59.431.544	0,9	-6,3
17	Altre macchine per impieghi speciali	53.870.303	0,8	-13,2
18	Prodotti farmaceutici di base	52.005.434	0,8	2,2
19	Altri prodotti alimentari	48.175.200	0,7	-10,9
20	Prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	36.659.839	0,5	-11,8
Totale gruppo 2		610.013.914	8,8	-1,1
21	Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	35.312.147	0,5	-16,9
22	Macchine di impiego generale	34.928.802	0,5	33,4
23	Tubi, condotti, profilati cavi e relativi accessori in acciaio	34.146.545	0,5	124,9
24	Strumenti e apparecchi di misurazione, prova e navigazione; orologi	31.216.580	0,5	-0,4
25	Altri prodotti chimici	27.619.880	0,4	-19,2
26	Articoli di coltelleria, utensili e oggetti di ferramenta	26.095.155	0,4	1,4
27	Parti e accessori per autoveicoli e loro motori	25.876.568	0,4	-11,3
28	Prodotti per l'alimentazione degli animali	21.688.932	0,3	63,7
29	Prodotti della siderurgia	16.433.353	0,2	9,1
30	Mobili	15.788.247	0,2	16,5
Totale gruppo 3		269.106.209	3,9	9,3

Nella tabella 16 osserviamo anche per Lodi il dettaglio delle esportazioni del 2025 al massimo livello di scomposizione diffuso da Istat per le statistiche territoriali, elencando i primi trenta gruppi Ateco per valore dell'export.

Rispetto alle altre due province, si osserva una maggiore concentrazione in un insieme relativamente ridotto di prodotti: le prime dieci voci in tabella rappresentano infatti l'83,9% dell'export provinciale, pari a poco meno di 5,8 miliardi di euro, risultando complessivamente in calo del 4,5% rispetto al 2024. Le apparecchiature per le telecomunicazioni si confermano in prima posizione con 2,4 miliardi di euro di esportazioni (il 35,5% del totale provinciale), nonostante una riduzione del 17,7% in un anno (527 milioni di euro in meno). La seconda voce è ancora relativa al comparto dell'elettronica: i computer, che valgono 1,1 miliardi di euro di export (ovvero il 15,9% del totale provinciale) ottengono una crescita del 5,8%. La terza voce si riferisce ancora allo stesso ambito, parliamo dei prodotti di elettronica di consumo audio e video, che registrano un incremento del 24,6%. Saponi e detergenti sono la prima merceologia della chimica e si collocano al terzo posto assoluto, per un ammontare di 626 milioni di euro di esportazioni, in crescita del 9% rispetto allo scorso anno. Per quanto riguarda l'alimentare, la quarta voce della graduatoria dell'export è costituita dai prodotti delle industrie lattiero-casearie, oltre 480 milioni di euro di merci dirette all'estero che registrano una variazione annua positiva del 4,8%. Varie merceologie completano la prima decina di prodotti: i motori con 300 milioni di euro, in crescita del 10,7%, i medicinali poco sotto ai 200 milioni (+13%), infine gli articoli in materie plastiche (194 milioni; +15,8%).

La distribuzione nel mondo

Nella tabella 17 si osserva la scomposizione per direttrici geografiche degli scambi con l'estero della provincia di Lodi. L'analisi dei Paesi di destinazione delle esportazioni lodigiane evidenzia una più forte dipendenza dai mercati europei rispetto a quanto osservato per le province di Milano e Monza Brianza. I flussi diretti in Europa ammontano infatti a 6,3 miliardi di euro di merci nel 2025, ovvero il 91,8% del totale provinciale. La quasi totalità di queste esportazioni interessano Paesi membri dell'Unione Europea, mentre i mercati europei non UE intercettano solamente circa 370 milioni di euro, una buona parte dei quali si dirige nella sola Svizzera (206 milioni). In rapporto al 2024, i flussi di esportazione delle imprese lodigiane verso mercati europei segnano una riduzione del 4,6%, che si traduce in circa 300 milioni di euro in meno. Il calo riguarda sia l'UE (-4,2%) sia gli altri Paesi (-10,5%), la Svizzera *in primis* (-19,7%). Analizzando le direttrici più lontane, si dirigono verso l'Asia 328 milioni di euro di merci provenienti dalla provincia, il 4,8% del totale; in termini di dinamica, si osserva una riduzione percentualmente più elevata (-8,5%) rispetto a quanto registrato per l'Europa. Il Medio Oriente è destinazione di

poco meno di 120 milioni di euro di merci, con una buona dinamica di crescita (+4,1%). Si riducono invece i flussi diretti in Asia Orientale (-5,1%) e in particolare verso la Cina (-26,3%). In forte calo anche la direttrice dell'Asia Centrale (-40,5%), per quanto molto meno rilevante per valori assoluti. Nel 2025 il continente americano intercetta l'1,8% dell'export lodigiano, con una minima crescita (+0,4%) influenzata dalla performance negativa degli Stati Uniti (-12,6%). Per contro l'Africa, verso cui sono diretti quasi 100 milioni di euro (l'1,4% del totale), risulta nel complesso in deciso aumento per le imprese lodigiane (+13,9%).

Passando all'import, il 59% del valore dei flussi (5,2 miliardi di euro) proviene dall'Europa, quasi esclusivamente dai mercati UE: 4,9 miliardi di euro, contro solamente 250 milioni provenienti dai restanti Paesi, principalmente Regno Unito e Svizzera. Rispetto al 2024 si osserva invece un pesante ridimensionamento dei flussi provenienti dall'Asia, passati da 6,1 a 3,4 miliardi di euro (-43,2%), contro una variazione quasi nulla che riguarda l'Europa (-0,2%). Il calo è da ascrivere alla riduzione dei flussi di merci provenienti dalla Cina, imputabile prevalentemente al comparto dell'elettronica, che passa da 4,3 a 2,6 miliardi di euro (-39,5%). Anche l'India, ovvero il secondo mercato asiatico di approvvigionamento per il Lodigiano, fa registrare una marcata riduzione dei flussi (-71,8%; ben 700 milioni di euro in meno). Risultano ancora piuttosto marginali gli arrivi dal continente americano, che costituiscono solamente l'1,1% del totale per 95 milioni di euro, sebbene siano più che raddoppiati in valore rispetto al 2024, sia per la parte settentrionale del continente sia per quella Centro-Meridionale.

3. Le traiettorie del commercio internazionale

TABELLA 17 – Import-export della provincia di Lodi per area geografica

(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	2025 (provvisorio)		Pesi %		Var. % 2025/2024	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export
Europa	5.203.471.397	6.329.717.323	59,0	91,8	-0,2	-4,6
Unione Europea 27	4.954.000.048	5.957.937.939	56,2	86,4	-0,9	-4,2
Paesi europei non UE	249.471.349	371.779.384	2,8	5,4	17,0	-10,5
<i>Regno Unito</i>	<i>109.811.214</i>	<i>65.982.254</i>	<i>1,2</i>	<i>1,0</i>	<i>-23,1</i>	<i>8,6</i>
<i>Svizzera</i>	<i>105.005.010</i>	<i>206.568.914</i>	<i>1,2</i>	<i>3,0</i>	<i>219,8</i>	<i>-19,7</i>
<i>Turchia</i>	<i>27.983.694</i>	<i>31.953.925</i>	<i>0,3</i>	<i>0,5</i>	<i>10,8</i>	<i>-12,3</i>
<i>Russia</i>	<i>0</i>	<i>14.584.602</i>	<i>0,0</i>	<i>0,2</i>	<i>-100,0</i>	<i>21,2</i>
America	95.114.204	126.728.255	1,1	1,8	129,3	0,4
America Settentrionale	58.878.293	73.157.738	0,7	1,1	120,2	-10,6
<i>Stati Uniti</i>	<i>54.478.378</i>	<i>65.597.137</i>	<i>0,6</i>	<i>1,0</i>	<i>150,1</i>	<i>-12,6</i>
America Centro-Meridionale	36.235.911	53.570.517	0,4	0,8	145,9	20,8
<i>Brasile</i>	<i>2.216.471</i>	<i>15.506.603</i>	<i>0,0</i>	<i>0,2</i>	<i>246,7</i>	<i>4,5</i>
Asia	3.469.309.974	328.496.663	39,3	4,8	-43,2	-8,5
Medio Oriente	16.625.430	119.887.278	0,2	1,7	244,6	4,1
Asia Centrale	351.869.236	37.987.321	4,0	0,6	-64,2	-40,5
<i>India</i>	<i>274.873.688</i>	<i>30.421.962</i>	<i>3,1</i>	<i>0,4</i>	<i>-71,8</i>	<i>-14,3</i>
Asia Orientale	3.100.815.308	170.622.064	35,2	2,5	-39,4	-5,1
<i>Cina</i>	<i>2.612.776.896</i>	<i>61.213.221</i>	<i>29,6</i>	<i>0,9</i>	<i>-39,5</i>	<i>-26,3</i>
<i>Giappone</i>	<i>848.543</i>	<i>21.078.642</i>	<i>0,0</i>	<i>0,3</i>	<i>-70,6</i>	<i>9,7</i>
NIEs	36.116.303	67.483.336	0,4	1,0	49,3	7,7
<i>Singapore</i>	<i>235.398</i>	<i>18.824.263</i>	<i>0,0</i>	<i>0,3</i>	<i>254,2</i>	<i>-13,7</i>
<i>Corea del Sud</i>	<i>31.062.728</i>	<i>22.059.409</i>	<i>0,4</i>	<i>0,3</i>	<i>83,3</i>	<i>13,6</i>
<i>Taiwan</i>	<i>4.604.596</i>	<i>12.915.597</i>	<i>0,1</i>	<i>0,2</i>	<i>-28,1</i>	<i>59,8</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>213.581</i>	<i>13.684.067</i>	<i>0,0</i>	<i>0,2</i>	<i>-72,3</i>	<i>2,6</i>
Africa	25.445.473	98.568.462	0,3	1,4	25,6	13,9
Africa Settentrionale	20.099.408	83.007.389	0,2	1,2	56,1	14,5
Altri Paesi africani	5.346.065	15.561.073	0,1	0,2	-27,7	10,6
Oceania e altri territori	24.232.216	15.092.214	0,3	0,2	220,1	29,7
Totale Mondo	8.817.573.264	6.898.602.917	100,0	100,0	-22,6	-4,4

TABELLA 18 – Primi 20 Paesi per valore delle importazioni e delle esportazioni della provincia di Lodi

(anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi		Import		Paesi		Export	
		2025 (provvisorio)	Var. % 25/24			2025 (provvisorio)	Var. % 25/24
1	Cina	2.612.776.896	-39,5	1	Spagna	3.178.247.655	-9,0
2	Germania	1.405.962.246	-0,2	2	Francia	658.123.484	1,4
3	Francia	910.897.757	-5,9	3	Grecia	456.117.066	-2,4
4	Spagna	713.303.341	0,2	4	Germania	323.765.225	11,1
5	Paesi Bassi	401.474.613	-14,4	5	Portogallo	207.990.656	-9,8
6	Belgio	387.461.119	-3,3	6	Svizzera	206.568.914	-19,7
7	Vietnam	285.597.002	-56,2	7	Paesi Bassi	188.110.531	10,8
8	India	274.873.688	-71,8	8	Belgio	138.314.819	-1,7
9	Polonia	267.769.686	-0,2	9	Polonia	128.168.463	-5,4
10	Slovacchia	185.911.536	12,5	10	Romania	101.494.436	4,7
11	Cechia	120.712.272	27,3	11	Cechia	89.930.433	-10,5
12	Ungheria	113.092.235	15,8	12	Slovacchia	85.798.399	88,6
13	Thailandia	112.896.239	34,6	13	Regno Unito	65.982.254	8,6
14	Regno Unito	109.811.214	-23,1	14	Stati Uniti	65.597.137	-12,6
15	Svizzera	105.005.010	219,8	15	Ungheria	61.564.063	7,6
16	Grecia	87.312.639	7,4	16	Cina	61.213.221	-26,3
17	Bangladesh	69.117.243	1.089,9	17	Lussemburgo	58.722.646	-0,8
18	Austria	65.549.484	4,7	18	Austria	55.089.219	-13,3
19	Stati Uniti	54.478.378	150,1	19	Emirati Arabi Uniti	52.800.015	20,2
20	Romania	52.197.334	-13,8	20	Svezia	43.853.760	5,9

L'elaborazione della tabella 18 illustra il dettaglio dei singoli Paesi per quanto riguarda import ed export della provincia di Lodi nel 2025. Sul fronte dell'export i primi dieci mercati di sbocco sono europei e, anche quest'anno, la prima destinazione si conferma la Spagna, per un ammontare di oltre 3,1 miliardi di euro (in prevalenza prodotti di elettronica), pari al 46,1% dei flussi complessivi della provincia; rispetto al 2024 il mercato spagnolo si è ridotto di circa 314 milioni di euro, pari al 9% in meno. La seconda posizione è occupata dalla Francia, per un ammontare di 658 milioni di euro, in crescita dell'1,4% sul 2024, seguita dalla Grecia con 456 milioni di euro come terzo mercato,

3. Le traiettorie del commercio internazionale

in calo annuo del 2,4%. La dinamica migliore riguarda la Germania, quarto mercato per valore, cresciuta dell'11,1% (oltre 320 milioni di euro di export nel 2025) e i Paesi Bassi con un incremento del 10,8%; all'opposto si rileva una forte riduzione che riguarda invece Portogallo (-9,8%) e Svizzera (-19,7%).

Scorrendo la graduatoria, tra i primi 20 Paesi troviamo tre mercati extra-europei, nell'ordine: Stati Uniti (65 milioni), Cina (61 milioni) ed Emirati Arabi Uniti (52,8 milioni); i primi due in sensibile calo (-12,6% e -26,3%), mentre il terzo cresce (+20,2%).

Nella colonna dell'import, la Cina si conferma in prima posizione anche nel 2025: si tratta di 2,6 miliardi di euro di merci in arrivo nel Lodigiano, poco meno di un terzo (29,6%) del totale provinciale, in calo tuttavia del 39,5%. Il secondo mercato di approvvigionamento è la Germania, con 1,4 miliardi di euro di merci importate nel 2025, quasi invariate rispetto al 2024 (-0,2%). Al terzo posto la Francia, poco sopra i 910 milioni di euro, in calo annuo del 5,9%. Tra i primi dieci Paesi si trovano altri due mercati asiatici: Vietnam (285 milioni; -56,2%) e India (274 milioni; -71,8%), che – al pari della Cina – sono in sensibile flessione per effetto di una riduzione dei flussi dell'elettronica.

Concludiamo il capitolo analizzando, anche per il Lodigiano, l'incrocio tra la dimensione settoriale e quella geografica, dettagliando quindi la distribuzione per settore delle esportazioni dirette nei tre maggiori mercati della provincia (tabella 19) e parallelamente i principali Paesi di sbocco dei tre comparti più rilevanti (tabella 20). L'elettronica costituisce la larghissima parte dell'export lodigiano diretto in Spagna: si tratta di 2,9 miliardi di euro, il 91,2% dei flussi che interessano il Paese. Lo stesso comparto si colloca al primo posto dell'export diretto in Grecia, per un ammontare di poco inferiore ai 380 milioni di euro, mentre risulta meno rilevante sul mercato francese (31 milioni pari al 4,8%). Chimica e alimentare sono presenti in tutte e tre le principali destinazioni del Lodigiano: la chimica, in particolare, è al secondo posto nella graduatoria dell'export verso Spagna e Grecia e al terzo per la Francia; l'alimentare è il primo comparto per il mercato francese, vale 243 milioni di euro di export (37,3%), seguito dagli apparecchi elettrici e, appunto, dalla chimica. Dal punto di vista dei principali settori, il 95% dell'export lodigiano è costituito dai prodotti di elettronica e converge solamente verso quattro Paesi: oltre alle già citate Spagna (77%) e Grecia (10%), troviamo Portogallo (4,6%) e Svizzera (4,1%). Chimica e alimentare presentano una distribuzione diversa, ma – come per l'elettronica – tra i cinque partner principali rileviamo esclusivamente Paesi europei. La chimica registra flussi di circa 90 milioni di euro verso Francia e Germania, seguite a distanza da Spagna, Paesi Bassi e Polonia. Come già notato, anche per l'alimentare è la Francia il primo mercato, con un'incidenza percentuale maggiore (36,8%), seguita da Belgio e Lussemburgo.

TABELLA 19 – Principali comparti merceologici dei primi tre Paesi per esportazioni della provincia di Lodi (anno 2025 – valori assoluti in euro e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Paesi e comparti merceologici	2025 (provvisorio)	
	Valori assoluti	Pesi %
Spagna		
Elettronica e ottica	2.895.668.726	91,2
Chimica	67.315.743	2,1
Apparecchi elettrici	55.967.163	1,8
Alimentare	48.571.872	1,5
Gomma-plastica	28.859.405	0,9
Francia		
Alimentare	243.513.184	37,3
Apparecchi elettrici	157.342.668	24,1
Chimica	91.768.939	14,0
Elettronica e ottica	31.200.052	4,8
Prodotti in metallo	27.470.548	4,2
Grecia		
Elettronica e ottica	377.499.967	82,8
Chimica	29.457.169	6,5
Alimentare	15.424.148	3,4
Apparecchi elettrici	13.188.863	2,9
Gomma-plastica	8.306.372	1,8

TABELLA 20 – Principali mercati dei primi tre comparti merceologici per esportazioni della provincia di Lodi (anno 2025 – 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	2025 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2025 (provvisorio)	Pesi %	Paesi	2025 (provvisorio)	Pesi %
Spagna	2.895.668.726	77,0	Francia	91.768.939	11,1	Francia	243.513.184	36,8
Grecia	377.499.967	10,0	Germania	90.694.325	11,0	Belgio	74.188.546	11,2
Portogallo	171.049.271	4,6	Spagna	67.315.743	8,2	Lussemburgo	57.138.259	8,6
Svizzera	154.258.425	4,1	Paesi Bassi	57.257.496	6,9	Spagna	48.571.872	7,3
Francia	31.200.052	0,8	Polonia	45.418.629	5,5	Germania	42.967.587	6,5

4.

Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

SCENARIO NAZIONALE

Gli ultimi cinque anni sono stati di continuo progresso sul fronte del mercato del lavoro. I principali indicatori ci raccontano di un'Italia che vede crescere sempre più le sue forze di lavoro,¹ esibendo in più province tassi di occupazione² vicini a saturazione. Rimangono delle differenze in termini geografici e socio-demografici ma, da molti punti di vista, emergono segnali di riduzione dei tradizionali divari.

Nel 2025 sono 25,7 milioni gli individui che compongono le forze di lavoro presenti in Italia. Quest'anno si sono infatti esauriti gli strascichi del brusco calo di partecipazione al mercato del lavoro che aveva contraddistinto il 2020 (anno in cui si era toccato il picco negativo di 24,7 milioni) e le forze di lavoro italiane hanno di nuovo raggiunto la dimensione pre-pandemia (tabella 1).

¹ Per forze di lavoro si intende l'insieme delle persone occupate e disoccupate.

² Il tasso di occupazione è dato dal rapporto percentuale tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento.

Il dato positivo riguarda non solo la numerosità, ma anche la composizione delle forze di lavoro: sono infatti cresciuti gli occupati (che oggi sono 24,1 milioni; erano 23 milioni nel 2018) e diminuiti i disoccupati (oggi 1,6 milioni; erano 2,7 milioni nel 2018).

Contestualmente assistiamo a una netta riduzione degli inattivi,³ ovvero dei 15-64enni che non sono occupati né in cerca di occupazione: si sono ridotti di quasi un milione di unità dal 2018 a oggi, arrivando a quota 12,3 milioni (tabella 3). Il contributo principale a questo fenomeno proviene dalla componente femminile della forza lavoro. Sempre più donne, infatti, decidono di entrare nel mercato del lavoro, tanto che il tasso di partecipazione⁴ femminile ha guadagnato in questo periodo più di 2 punti percentuali. Permane ampio, tuttavia, il divario con quella maschile: ancora oggi (e stabilmente da tre anni a questa parte) partecipano alla vita lavorativa il 76% degli uomini, ma solo il 58% delle donne.

È questa la prima delle macro-criticità che caratterizzano il panorama del lavoro italiano: se i dati aggregati nazionali, infatti, mostrano degli andamenti incoraggianti, è tuttavia noto che ancora molto potenziale può essere espresso da alcune fasce di popolazione (donne e giovani) e da alcuni territori (principalmente il Mezzogiorno), per i quali persistono delle disparità. Il legislatore è intervenuto a più riprese negli ultimi anni con decreti specifici (su tutti il DL 60/2024, c.d. “Decreto Coesione”, entrato effettivamente a regime nel 2025) che, consentendo importanti decontribuzioni, stanno favorendo le assunzioni al Sud e quelle di donne e under 35 su tutto il territorio nazionale. Ci si aspetta che anche la recente estensione al 2027 dei benefici fiscali previsti dal D.Lgs. 216/2023 (la c.d. “Super Deduzione”) contribuisca a mantenere la rotta. A questo proposito l'Osservatorio del Mercato del Lavoro Inps certifica che le assunzioni che hanno usufruito dei benefici fiscali nel 2025 sono in aumento: tra queste si contano oltre 86mila nuove assunzioni femminili (+5% rispetto a quelle che ne hanno usufruito nel 2024) e quasi 66mila nuove assunzioni di giovani (+14% rispetto a quelle che ne hanno usufruito nel 2024).⁵

³ 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).

⁴ Il tasso di partecipazione o di attività è dato dal rapporto tra le persone appartenenti alle forze di lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento. La somma del tasso di inattività e del tasso di attività è pari al 100 per cento.

⁵ I dati relativi alle assunzioni femminili riguardano l'esonero previsto dalla L. 92/2012 e D.L. 60/2024, mentre quelli relativi alle assunzioni di giovani riguardano l'esonero previsto dalla L.205/2017 e dal D.L. 60/2024. Fonte Inps, *Osservatorio sul mercato del lavoro, Assunzioni, trasformazioni e cessazioni di rapporti di lavoro periodo gen-dic 2025/2024*.

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

TABELLA 1 – Andamento delle forze di lavoro (>15 anni) per genere in Italia
(anni 2018-2025 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Genere	Valori assoluti							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
DISOCCUPATI								
Femmine	1.283.362	1.212.510	1.087.146	1.130.562	1.005.485	958.852	805.237	744.534
Maschi	1.426.015	1.327.493	1.213.740	1.236.243	1.022.004	988.017	858.332	831.085
Totale	2.709.377	2.540.002	2.300.886	2.366.806	2.027.489	1.946.869	1.663.569	1.575.619
OCCUPATI								
Femmine	9.676.502	9.773.767	9.397.844	9.510.352	9.749.198	9.988.555	10.167.518	10.266.607
Maschi	13.282.229	13.335.637	12.987.414	13.043.604	13.350.191	13.591.392	13.764.746	13.850.627
Totale	22.958.730	23.109.405	22.385.257	22.553.955	23.099.389	23.579.947	23.932.264	24.117.234
FORZE DI LAVORO								
Femmine	10.959.864	10.986.277	10.484.990	10.640.914	10.754.682	10.947.407	10.972.755	11.011.141
Maschi	14.708.243	14.663.130	14.201.153	14.279.847	14.372.195	14.579.409	14.623.078	14.681.711
Totale	25.668.107	25.649.407	24.686.143	24.920.761	25.126.878	25.526.815	25.595.833	25.692.853

TABELLA 2 – Dinamica delle forze di lavoro (>15 anni) per genere in Italia
(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Genere	Variazioni 2025/2024					
	Assolute			Percentuali		
	Disoccupati	Occupati	Forze di lavoro	Disoccupati	Occupati	Forze di lavoro
Femmine	-60.703	99.089	38.386	-7,5	1,0	0,3
Maschi	-27.247	85.881	58.633	-3,2	0,6	0,4
Totale	-87.950	184.970	97.020	-5,3	0,8	0,4

TABELLA 3 – Andamento del numero degli inattivi e del tasso di partecipazione (15-64 anni) per genere in Italia
(anni 2018-2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Genere	Valori assoluti							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INATTIVI								
Femmine	8.383.865	8.288.597	8.690.439	8.387.957	8.120.409	7.853.526	7.886.189	7.824.065
Maschi	4.750.069	4.750.203	5.097.930	4.940.392	4.724.177	4.523.009	4.546.043	4.550.401
Totale	13.133.934	13.038.800	13.788.369	13.328.349	12.844.586	12.376.535	12.432.232	12.374.466
TASSI DI PARTECIPAZIONE								
Femmine	56,2	56,5	54,1	55,4	56,4	57,7	57,6	57,8
Maschi	75,0	74,9	72,9	73,6	74,6	75,7	75,6	75,6
Totale	65,6	65,7	63,5	64,5	65,5	66,7	66,6	66,7

TABELLA 4 – Dinamica degli inattivi e del tasso di partecipazione (15-64 anni) per genere in Italia (anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Genere	Variazioni 2025/2024		
	Inattivi		Tassi di partecipazione (in punti percentuali)
	Assolute	Percentuali	
Femmine	-62.124	-0,8%	0,20
Maschi	4.358	0,1%	-0,01
Totale	-57.766	-0,5%	0,12

Guardando all'ultimo anno in particolare, rileviamo che si è confermata la sostenuta crescita dell'occupazione, grazie in particolare all'attivazione di individui già presenti sul territorio e che erano rimasti inattivi o sottoutilizzati, perché tradizionalmente ai margini del mercato del lavoro. Nel 2025, rispetto all'anno precedente, gli occupati sono cresciuti dello 0,8% (+185mila unità), mentre le persone in cerca di occupazione sono diminuite del 5,3% (-88mila unità). Analogamente il tasso di occupazione è al 62,5% nel 2025, come risultato di un aumento di 0,3 punti percentuali, mentre quello di disoccupazione è al 6,1% a seguito di una riduzione di 0,4 punti percentuali (tabella 5). Il calo del tasso di disoccupazione porta l'Italia sostanzialmente ai livelli medi europei (6,0% è il tasso per EU27 nel 2025) in un anno nel quale sia per la Francia che per la Germania la tendenza è stata opposta (i tassi di disoccupazione nei due Paesi sono infatti aumentati rispettivamente da 7,4% a 7,7% e da 3,4% a 3,8%).

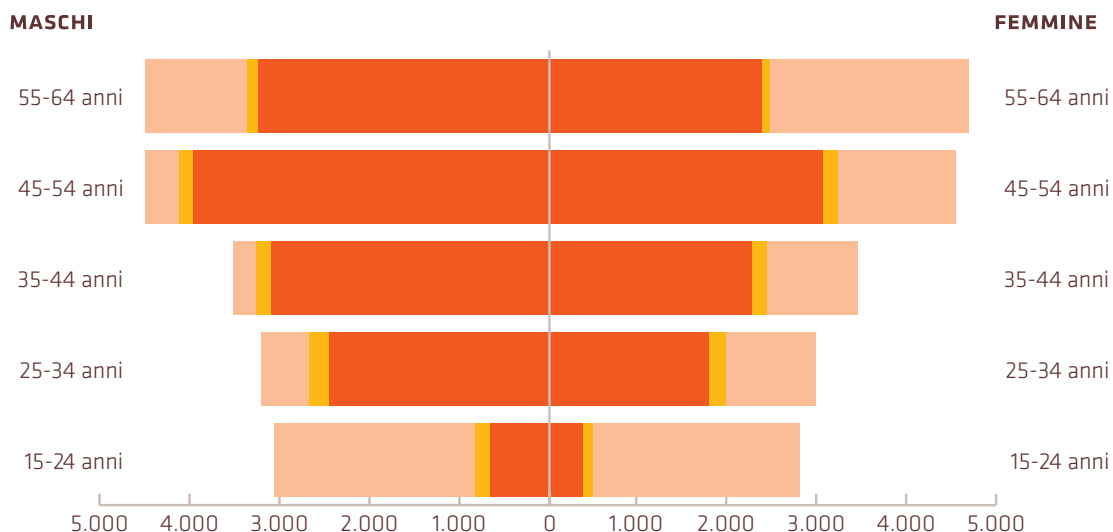
4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

La crescita del tasso di occupazione, come già lo scorso anno,⁶ è legata principalmente all'impiego delle classi più adulte della popolazione (+1,8 punti percentuali per gli over 50), complice il progressivo allungarsi dell'età lavorativa. Tra i giovani invece continuano ad aumentare gli inattivi (+1,3 punti percentuali tra i 15-34enni). Se proiettiamo su una piramide per età la popolazione in cerca di occupazione, gli occupati e gli inattivi, notiamo come sia evidente che la massima numerosità di occupati in valore assoluto, così come la massima partecipazione al mercato del lavoro, riguardi le coorti di uomini 35-44enni e 45-54enni: in queste fasce troviamo complessivamente oltre 7 milioni di occupati e solo 326mila disoccupati, con un tasso di partecipazione al mercato del lavoro pari al 92% in entrambe. Guardando alla sola componente femminile, il divario di genere è molto visibile: per le donne nelle stesse fasce di età la partecipazione è pari solamente al 71% (e la percentuale di inattive è dunque del 29%). Se anche guardiamo alla fascia di età immediatamente più giovane (25-34 anni), la percentuale di donne inattive rimane simile a quella delle fasce di età più adulte (33%), a rimarcare un persistente problema di genere – più che di età – nella partecipazione femminile al mercato del lavoro. Sono illuminanti in questo senso le motivazioni per le quali le donne inattive 25-34enni dichiarano di non partecipare al mercato del lavoro: le ragioni familiari sono la causa più frequente, che nello specifico riguarda il 44% delle giovani inattive in questa fascia di età. Per i giovani uomini della stessa età invece la mancata partecipazione è quasi sempre legata a ragioni di studio o formazione (è così nel 90% dei casi) e comunque la percentuale di inattivi è solo del 17%.

GRAFICO 1 – Piramide per età della popolazione (15-64 anni) in cerca di occupazione, occupata e inattiva
(anno 2025 – valori assoluti in migliaia)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

■ Occupati
■ Disoccupati
■ Inattivi



⁶ Si veda a questo proposito l'edizione 2025 di questo Rapporto: Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, MP/ A 2025.

TABELLA 5 – Tassi di occupazione (15-64 anni), di disoccupazione (15-74 anni) e d'inattività (15-64 anni) per genere, età e titolo di studio in Italia (anni 2024-2025 – valori percentuali e variazioni in punti percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

	Tassi di occupazione			Tassi di disoccupazione ⁷			Tassi di inattività ⁸		
	2024	2025	Var. 25/24	2024	2025	Var. 25/24	2024	2025	Var. 25/24
GENERE									
Femmine	53,3	53,8	0,5	7,3	6,8	-0,6	42,4	42,2	-0,2
Maschi	71,1	71,2	0,2	5,9	5,7	-0,2	24,4	24,4	0,0
ETÀ									
15-34 anni	44,9	43,9	-1,0	11,8	11,6	-0,2	49,1	50,4	1,3
35-49 anni	77,2	77,5	0,3	5,7	5,5	-0,2	18,1	18,0	-0,1
50-64 anni	64,7	66,5	1,8	4,1	3,6	-0,4	32,4	30,9	-1,5
TITOLO DI STUDIO									
Fino a licenza media	45,1	45,5	0,5	9,7	9,1	-0,6	50,0	49,7	-0,2
Diploma	67,2	67,3	0,1	6,4	6,0	-0,4	28,2	28,4	0,2
Laurea e post-laurea	82,2	82,8	0,6	3,4	3,2	-0,1	14,9	14,3	-0,5
Totale	62,2	62,5	0,3	6,5	6,1	-0,4	33,4	33,3	-0,1

Nonostante la fotografia al 2025 non ci restituisca un quadro ideale, la tendenza anno su anno mostra che sono in atto dei cambiamenti: il tasso di occupazione femminile è cresciuto di mezzo punto percentuale, mentre quelli di disoccupazione e di inattività sono in calo (rispettivamente -0,6 e -0,2 punti percentuali), a suggerire un certo progresso nella riduzione della disparità di genere.

Il lavoro dipendente nel 2025 è cresciuto dello 0,5% rispetto al 2024 (meno del lavoro indipendente, che è invece cresciuto del 2%, ma che risulta meno rilevante in valore assoluto). All'interno dell'occupazione dipendente diminuiscono i contratti a tempo determinato (-7,9%) e aumentano invece, quelli a tempo indeterminato (+1,9%). Le agevolazioni contributive offerte nell'ultimo anno, tra cui quelle sopra menzionate, andavano in effetti nella direzione di favorire le assunzioni a tempo indeterminato e la conversione di rapporti

⁷ Il tasso di disoccupazione è dato dal rapporto percentuale tra i disoccupati di una determinata classe di età e l'insieme di occupati e disoccupati (forze lavoro) della stessa classe di età.
Per questo indicatore la fascia d'età di riferimento è 15-74 anni.

⁸ Il tasso di inattività è calcolato come il rapporto percentuale tra gli inattivi e la corrispondente popolazione di riferimento.

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

preesistenti in questa tipologia contrattuale. I part-time rimangono una quota marginale e in diminuzione, e si confermano appannaggio della forza lavoro femminile (tre quarti di questi infatti riguardano la popolazione femminile). I dati dell'Osservatorio Inps sul mercato del lavoro ci offrono un ulteriore sguardo sullo stesso fenomeno, dal punto di vista dei flussi di assunzione. Si sottolinea tuttavia che, trattandosi di dati di flusso e comunque di fonte amministrativa, non sono direttamente raffrontabili ai sopracitati dati di fonte Istat. Detto questo, mettono in evidenza un andamento interessante: all'interno dei contratti a tempo indeterminato rimangono pressoché stabili i flussi di contratti nuovi (solo in leggera diminuzione sull'anno precedente: 1.224mila nel 2025, contro 1.281mila nel 2024), mentre aumentano quelli derivanti da trasformazioni di contratti preesistenti (a termine e di apprendistato), che passano dai 875mila nel 2024 ai 890mila nel 2025.⁹ La tendenza, già rilevata lo scorso anno, si conferma quindi diretta verso una progressiva stabilizzazione del lavoro, anche attraverso la trasformazione di contratti già in essere.

TABELLA 6 – Occupati per posizione professionale e regime orario in Italia

(anni 2024-2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

	Valori assoluti		Variazioni 2025/2024	
	2024	2025	Assolute	Percentuali
Dipendenti	18.847.316	18.933.062	85.746	0,5
di cui:				
Tempo parziale	3.363.522	3.109.941	-253.581	-7,5
Tempo pieno	15.483.794	15.823.121	339.327	2,2
Tempo determinato	2.769.064	2.550.915	-218.149	-7,9
Tempo indeterminato	16.078.251	16.382.147	303.896	1,9
Indipendenti	5.084.948	5.184.172	99.224	2,0
di cui:				
Tempo parziale	718.330	683.639	-34.691	-4,8
Tempo pieno	4.366.618	4.500.533	133.915	3,1
Totale	23.932.264	24.117.234	184.970	0,8

⁹ Fonte Inps, Osservatorio sul mercato del lavoro, gennaio-dicembre 2025. I dati sono relativi alle attivazioni di nuovi rapporti di lavoro tramite assunzioni a tempo indeterminato e alle variazioni contrattuali di rapporti di lavoro esistenti (da rapporti a termine e apprendistati a rapporti a tempo indeterminato).

I dati sul mercato del lavoro rivelano un tessuto produttivo non costantemente in perfetta salute: sempre più massicciamente, infatti, nel 2025 le imprese hanno fatto ricorso a strumenti di sostegno al reddito dei propri dipendenti: il totale delle ore di CIG (Cassa Integrazione Guadagni) nel 2025 sfiora i 550 milioni, in crescita del 10% rispetto al 2024 (tabella 16). In particolare, è variata la composizione per tipologia di Cassa Integrazione utilizzata: si sono ridotte le ore di CIG ordinaria, che è destinata al superamento di shock temporanei e transitori (-13% rispetto al 2024), mentre sono aumentate le ore di CIG straordinaria (+58% rispetto al 2024). Quest'ultima è la tipologia di sostegno attivata in caso di riorganizzazioni, ristrutturazioni e conversioni aziendali, nonché in caso di crisi d'impresa, per questo motivo è generalmente considerata un possibile indicatore di crisi più durature. La CIG straordinaria diventa quindi uno strumento sempre più utilizzato: costituiva solo un terzo del totale ore di CIG autorizzate nel 2024, mentre nel 2025 sale a quasi la metà del totale (262 milioni le ore di CIGS su un totale CIG di 547milioni, pari quindi al 48%).

I TERRITORI DI MILANO, MONZA BRIANZA E LODI

Il territorio è una variabile fortemente determinante quando si tratta di andamento dell'occupazione. Le dinamiche di recupero di forze di lavoro potenziali (inattivi) che hanno favorito la crescita dell'occupazione a livello nazionale, non sono state ovunque ugualmente rilevanti: le regioni del Nord Italia, per esempio, caratterizzate da tassi di occupazione già alti, mostrano una numerosità delle forze di lavoro complessive relativamente stabile nell'ultimo anno. In Lombardia assistiamo a una leggera contrazione (-0,1%), come risultato di tendenze differenti delle diverse province. E anche all'interno dell'area di MiLoMb le province mostrano andamenti non uniformi, che risentono delle peculiarità di ciascun territorio.

A Milano le forze di lavoro ammontano a 1 milione e 617mila unità: è un dato in crescita dello 0,4% rispetto all'anno precedente e in linea con l'andamento nazionale. La dinamica interna alle forze di lavoro è però molto più vivace: i disoccupati sono diminuiti del 35%, mentre gli occupati sono cresciuti del 2,2%; entrambi i dati risultano amplificati rispetto alla media regionale e nazionale (tabelle 7 e 8). Diversamente da quanto accade in Italia, anche gli inattivi sono cresciuti: si tratta di un aumento dovuto alla numerosità degli uomini inattivi (+10.300), mentre è diminuita la quota delle donne (-3.500 inattive). Anche nel Lodigiano le forze di lavoro sono cresciute (+1%), come risultato di una riduzione del numero dei disoccupati e degli inattivi (-507 e -690 unità rispettivamente) e di un aumento degli occupati (+1.558 unità, dovuto esclusivamente alla componente femminile). Nel territorio di Monza, al contrario, le forze di lavoro si sono ridotte di quasi 17mila unità: si rileva un

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

calo degli occupati (-15mila) mentre gli inattivi, sia uomini che donne, risultano in crescita (+17mila in totale). Grazie alla riduzione della componente femminile dei disoccupati (-1.700), anche il totale disoccupati è in diminuzione.

TABELLA 7 – Forze di lavoro (> 15 anni) e inattivi (15-64 anni) per genere e area geografica (anni 2024-2025 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

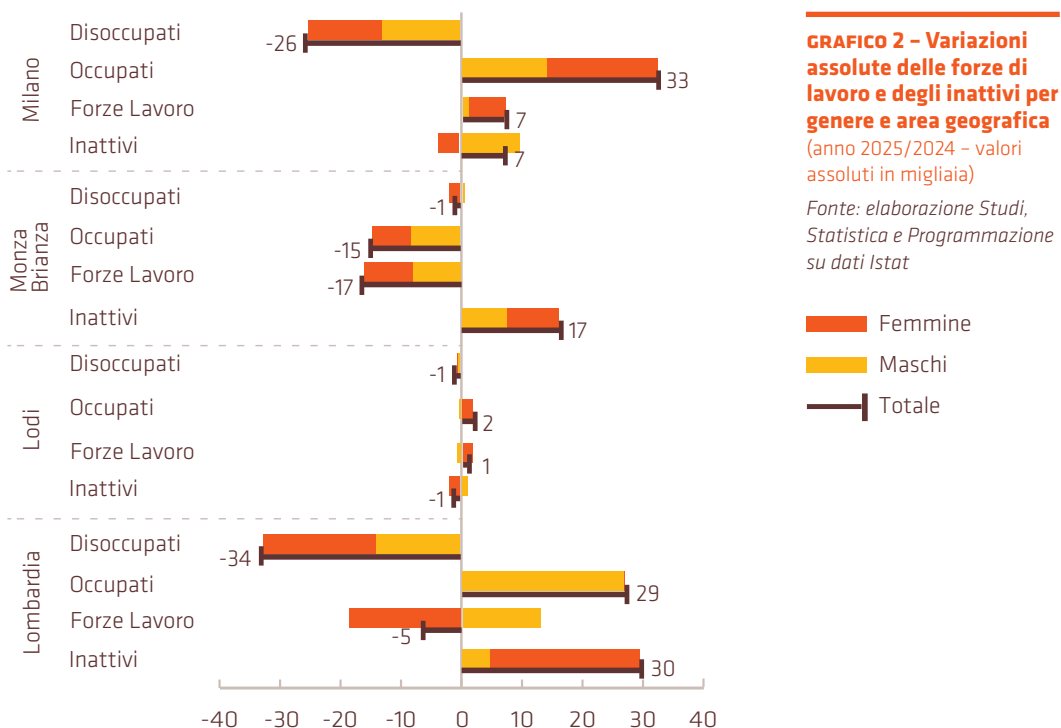
	Valori assoluti					
	Maschi		Femmine		Totale	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
MILANO						
Disoccupati	36.396	22.340	37.996	25.742	74.392	48.082
Occupati	830.437	845.598	705.046	723.362	1.535.483	1.568.960
Totale forze di lavoro	866.833	867.938	743.042	749.104	1.609.875	1.617.042
Inattivi	204.406	214.712	308.609	305.155	513.015	519.867
MONZA BRIANZA						
Disoccupati	6.994	7.283	6.662	4.985	13.656	12.268
Occupati	217.815	208.993	183.948	177.525	401.763	386.518
Totale forze di lavoro	224.809	216.276	190.610	182.510	415.419	398.786
Inattivi	59.735	67.885	88.953	97.576	148.688	165.461
LODI						
Disoccupati	1.149	801	1.412	1.253	2.561	2.054
Occupati	58.734	58.522	40.544	42.314	99.278	100.836
Totale forze di lavoro	59.883	59.323	41.956	43.567	101.839	102.890
Inattivi	16.722	17.755	30.921	29.198	47.643	46.953
LOMBARDIA						
Disoccupati	82.865	67.822	89.663	70.937	172.528	138.759
Occupati	2.537.721	2.566.548	2.000.103	2.000.250	4.537.824	4.566.798
Totale forze di lavoro	2.620.586	2.634.370	2.089.766	2.071.187	4.710.352	4.705.557
Inattivi	679.543	684.678	1.096.496	1.121.273	1.776.039	1.805.951
ITALIA						
Disoccupati	858.332	831.085	805.237	744.534	1.663.569	1.575.619
Occupati	13.764.746	13.850.627	10.167.518	10.266.607	23.932.264	24.117.234
Totale forze di lavoro	14.623.078	14.681.712	10.972.755	11.011.141	25.595.833	25.692.853
Inattivi	4.546.043	4.550.401	7.886.189	7.824.065	12.432.233	12.374.466

TABELLA 8 – Dinamica delle forze di lavoro (> 15 anni) e degli inattivi (15-64 anni) per genere e area geografica (anni 2024-2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Genere	Variazioni % 2025/2024			
	Disoccupati	Occupati	Totale forze di lavoro	Inattivi
MILANO				
Maschi	-38,6	1,8	0,1	5,0
Femmine	-32,3	2,6	0,8	-1,1
Totale	-35,4	2,2	0,4	1,3
MONZA BRIANZA				
Maschi	4,1	-4,1	-3,8	13,6
Femmine	-25,2	-3,5	-4,2	9,7
Totale	-10,2	-3,8	-4,0	11,3
LODI				
Maschi	-30,3	-0,4	-0,9	6,2
Femmine	-11,3	4,4	3,8	-5,6
Totale	-19,8	1,6	1,0	-1,4
LOMBARDIA				
Maschi	-18,2	1,1	0,5	0,8
Femmine	-20,9	0,0	-0,9	2,3
Totale	-19,6	0,6	-0,1	1,7
ITALIA				
Maschi	-3,2	0,6	0,4	0,1
Femmine	-7,5	1,0	0,3	-0,8
Totale	-5,3	0,8	0,4	-0,5

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano



I tassi di occupazione delle tre province di MiLoMb rimangono superiori alla media nazionale e si collocano in un intorno di quella regionale, seppure con andamenti differenti: Milano – che già sfiorava il 72% – oggi si avvicina al 73% (sopra la media lombarda, che è del 69,6%) ed è quella in maggior crescita. Anche Lodi guadagna quasi un punto percentuale e arriva al 66,7%. Monza decresce invece di 2,5 punti percentuali e si ferma al 68,1% (tabella 9).

La crescita dell'occupazione riguarda ancora le classi più adulte della popolazione, perché i giovani occupati sono in netta decrescita in tutti i territori (grafico 3). Si riducono di quasi il 7% a Milano (-25mila unità), del 7,6% in Brianza (-7mila unità) del 4,8% a Lodi (-1.100 unità) per un totale di quasi 33mila giovani lavoratori in meno su tutto il territorio di MiLoMb. La tendenza è ancora più marcata se confrontata con quanto accade a livello regionale e nazionale: in Lombardia i giovani occupati si riducono solo dell'1,7% e a livello nazionale appena del 2%. Il numero di occupati 35-49enni cresce a Milano e Lodi (diversamente dall'andamento nazionale che li vede invece in diminuzione), ma la classe che vede i maggiori aumenti è quella degli over 50 che, solo a Milano, conta quasi 45mila occupati in più rispetto allo scorso anno. Anche a Lodi questa fascia risulta in crescita, mentre in Brianza il calo di occupati si rileva generalizzato su tutte le fasce di età.

Aumenta invece l'occupazione femminile a Milano (+1,6 punti percentuali) e a Lodi (+2,6). Pur essendo questa una direzione positiva, vedremo più avanti che il divario con i livelli di occupazione maschile rimane elevato.

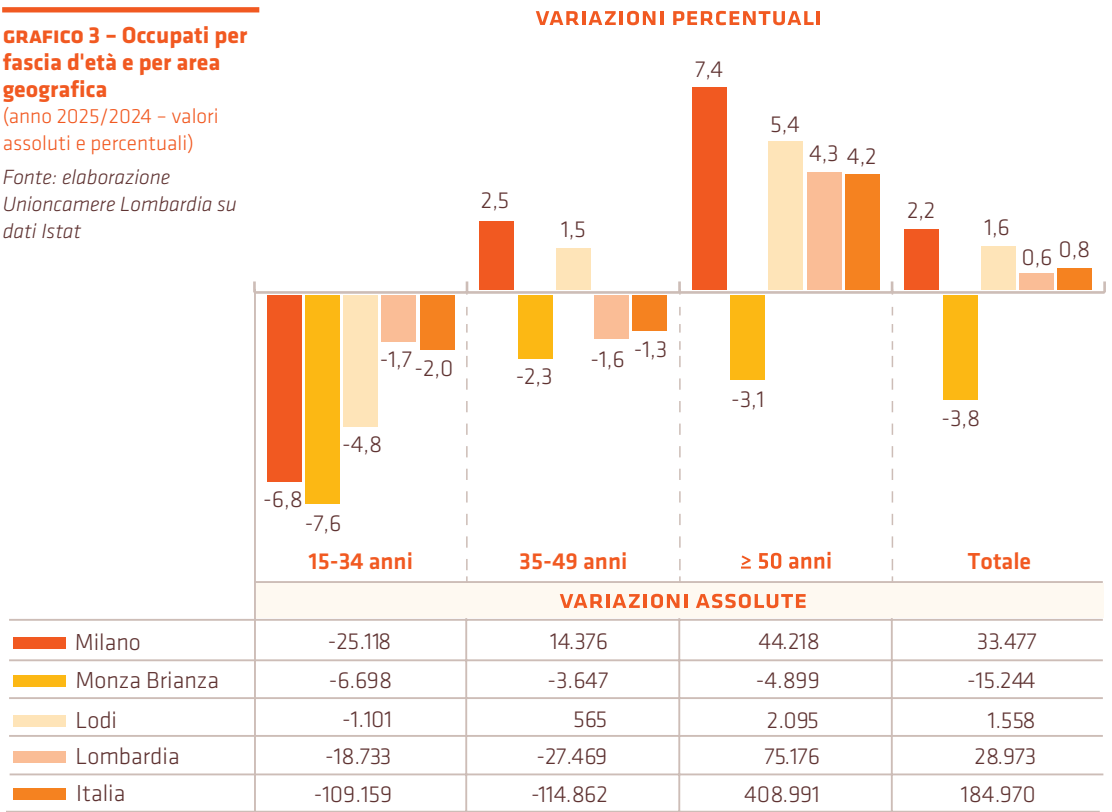
TABELLA 9 – Tassi di occupazione femminile, giovanile (15-34 anni) e totale per area geografica
(anni 2024-2025 – valori percentuali e variazioni in punti percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Femminile		Giovanile		Totale		Variazioni 2025/2024		
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	Femminile	Giovanile	Totale
Milano	66,4	68,1	54,6	51,0	71,7	72,8	1,6	-3,7	1,1
Monza Brianza	65,4	62,9	50,2	46,9	70,8	68,1	-2,5	-3,2	-2,6
Lodi	55,0	57,6	48,6	46,8	65,8	66,7	2,6	-1,8	0,9
Lombardia	62,3	62,1	53,6	51,9	69,4	69,6	-0,1	-1,6	0,2
Italia	53,3	53,8	44,9	43,9	62,2	62,5	0,5	-1,0	0,3

GRAFICO 3 – Occupati per fascia d'età e per area geografica
(anno 2025/2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat



4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

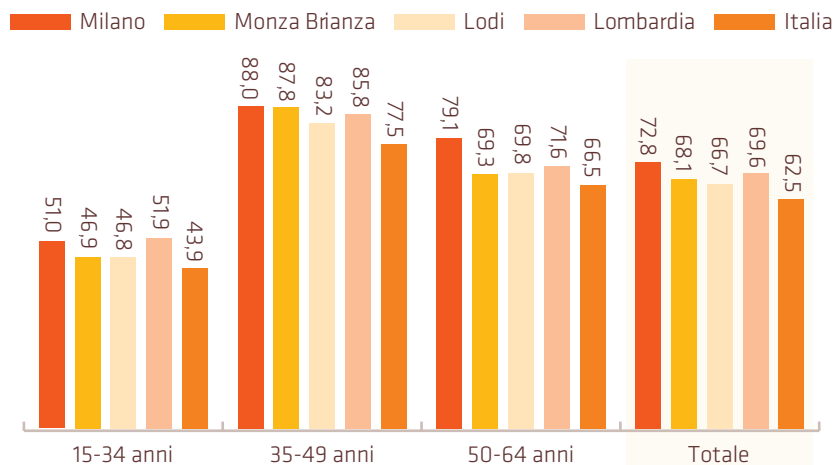


GRAFICO 4 – Tassi di occupazione (15-64 anni) per fascia d'età e per area geografica
(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

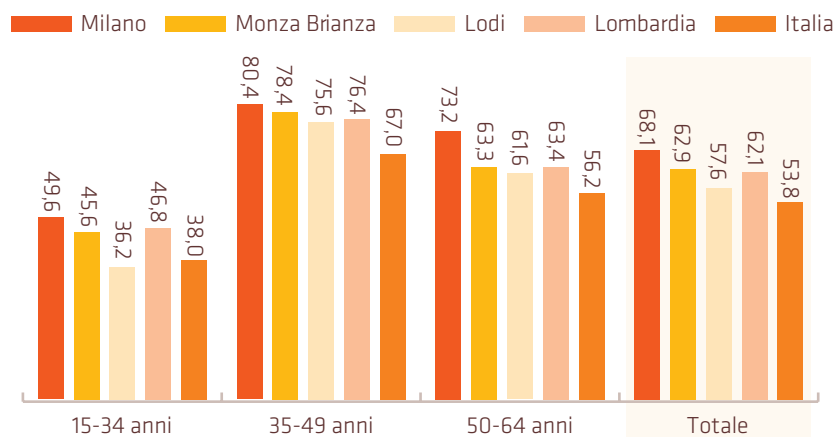


GRAFICO 5 – Tassi di occupazione femminile (15-64 anni) per fascia d'età e per area geografica
(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

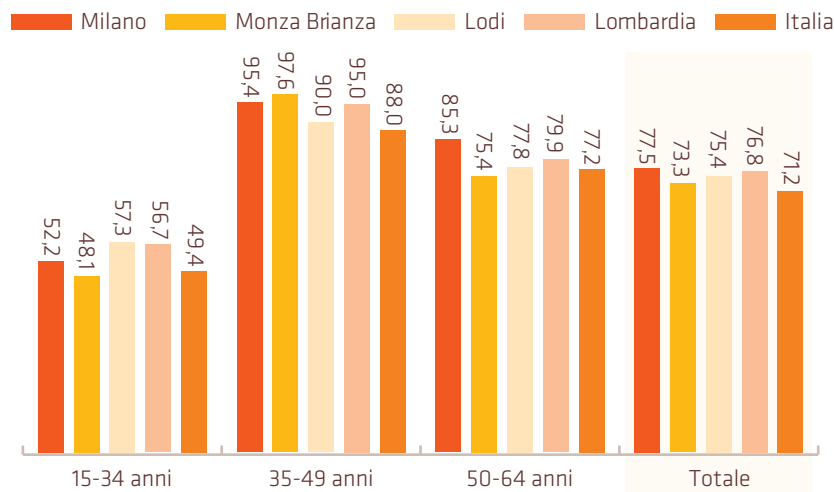


GRAFICO 6 – Tassi di occupazione maschile (15-64 anni) per fascia d'età e per area geografica
(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Sull'occupazione dei giovani 15-34enni le tre province mostrano tassi inferiori rispetto alla media regionale (51,9%), ma superiori a quella nazionale (43,9%). In questa fascia d'età esiste una contenuta differenza di genere nelle province di Milano (49,6% il tasso di occupazione femminile, contro il 52,2% di quello maschile) e di Monza Brianza (rispettivamente 45,6% contro 48,1%); nel Lodigiano la differenza è invece decisamente più ampia: sono occupate circa un terzo delle ragazze, ma quasi due terzi dei ragazzi.

È sulle classi di età più adulte che i tassi di occupazione raggiungono i livelli più elevati (sia in valore assoluto sia in confronto con i *benchmark* regionale e nazionale). In particolare, nella fascia dei 35-49enni i tassi di occupazione sono massimi (nel territorio di MiLoMb, ma anche nel resto d'Italia dove la contrazione della popolazione in questa fascia gioca in favore della crescita del tasso di occupazione): Milano e la Brianza arrivano all'88%, Lodi all'83% (ben sopra la media nazionale del 77,5% e leggermente sotto quella regionale, che è all'86%). Ciò è dovuto in larga parte ai livelli di occupazione maschile che sfiorano quasi la saturazione: a Monza è occupato il 97,6% degli uomini (contro 78,4% delle donne), a Milano il 95,4% (e l'80,5% delle donne), a Lodi il 90% (e il 75,6% delle donne).

Nella fascia dei 50-64enni permangono le differenze di genere e i tassi di occupazione di MiLoMb si avvicinano maggiormente alla media nazionale. In questa fascia d'età Monza Brianza e Lodi superano di pochi decimali il 69%. Fa invece una profonda differenza Milano, che mantiene un tasso di occupazione che sfiora l'80% (di ben 13 punti percentuali superiore alla media nazionale). L'occupazione femminile a Milano in questa fascia d'età rimane inferiore a quella maschile (73,2%), ma mostra con maggiore evidenza il distacco con il resto d'Italia (dove lo stesso dato è pari al 56%, con 17 punti percentuali di differenza).

La riduzione dell'occupazione giovanile non si traduce nel territorio di MiLoMb in una generale ritirata dei giovani dalla scena sociale. I cosiddetti NEET, ovvero coloro che si sottraggono al mercato del lavoro ma al tempo stesso non si dedicano a studio o formazione, sono infatti in diminuzione da diversi anni in modo quasi continuativo nelle tre province. Il *NEET rate* (ovvero la percentuale di giovani NEET nella fascia di età di 15-29enni) mostra un andamento decrescente, sempre inferiore alla media italiana ma non sempre a quella regionale: ancora nel 2025 solo Milano ha un tasso di NEET inferiore alla media lombarda (7,7% contro 8,5%) mentre sia Lodi che Monza superano il 10% (grafico 7). In termini di dinamica, nell'ultimo anno solo la Brianza ha visto un aumento dei giovani NEET (quasi 4mila unità in più) mentre a Milano si sono fortemente ridotti (di oltre 13 mila unità, pari a un -26%) così come, su scala ridotta, a Lodi (-1.100 unità, pari al -23%).

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

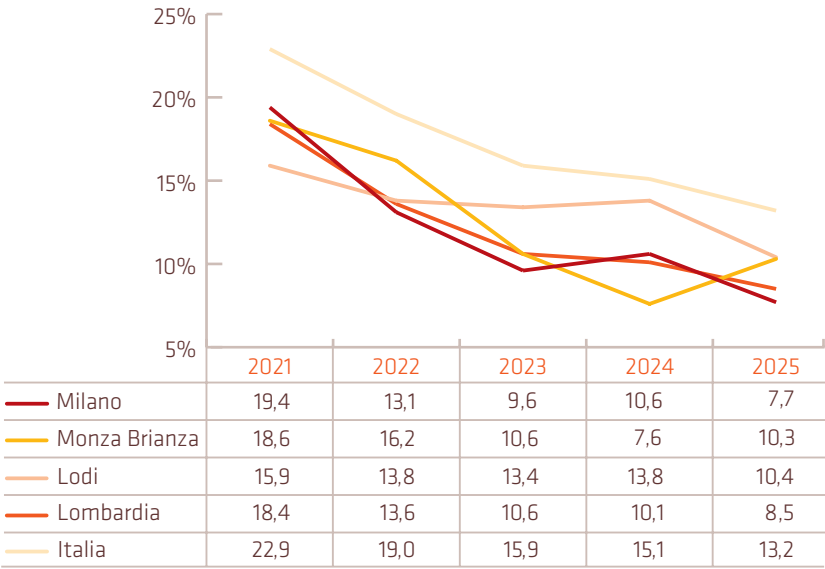


GRAFICO 7 – Andamento del NEET rate per area geografica

(anni 2021-2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

TABELLA 10 – NEET (15-29 anni) per area geografica¹⁰

(anni 2024-2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

Aree geografiche	Valori assoluti		Variazioni 2025/2024	
	2024	2025	Assolute	Percentuali
Milano	51.105	37.700	-13.405	-26,2%
Monza Brianza	9.790	13.548	3.758	38,4%
Lodi	4.699	3.599	-1.100	-23,4%
Lombardia	150.130	128.782	-21.348	-14,2%
Italia	1.337.456	1.178.418	-159.038	-11,9%

In termini di tipologie di posizioni professionali, la maggior parte degli occupati del territorio di MiLoMb ha un impiego come dipendente, similmente a quanto accade sul territorio nazionale (tabella 11). Non è tuttavia questa la componente in crescita su Milano: il lavoro alle dipendenze è infatti stabile nel 2025, mentre la crescita in termini di occupati rilevata nell'anno è interamente dovuta alla crescita di occupati indipendenti¹¹ (+12%). Si tratta

¹⁰ I dati relativi alle province di Milano, Lodi e Monza Brianza sono poco significativi dal punto di vista statistico.

¹¹ Si tratta di coloro che svolgono la propria attività lavorativa senza vincoli formali di subordinazione. Sono compresi in questa categoria imprenditori, liberi professionisti, lavoratori autonomi, coadiuvanti nell'azienda di un familiare (se non ricevono retribuzione contrattuale), collaboratori e prestatori d'opera occasionali.

di una componente in crescita anche a livello nazionale, per la convergenza di più fattori tra cui l'emergere di nuove professioni nei servizi e modalità organizzative (soprattutto nelle economie fortemente terziarizzate), ma anche il trattamento fiscale favorevole per alcuni segmenti.¹² Oggi nella provincia di Milano il 21,4% degli occupati lo è a titolo di indipendente. Questa percentuale è più contenuta in provincia di Monza Brianza (17,7%) e ancor più a Lodi (16,3%). In Brianza assistiamo a una lieve crescita della componente di occupati indipendenti, mentre alla riduzione del lavoro alle dipendenze (-5%) è da attribuirsi il calo complessivo degli occupati registrato nell'anno. A Lodi invece si muovono in positivo entrambe le categorie.

TABELLA 11 – Occupati per posizione professionale e per area geografica
(anni 2024-2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Posizione professionale	Valori assoluti		Pesi %		Var. % 2025/2024
	2024	2025	2024	2025	
MILANO					
Dipendenti	1.234.898	1.233.196	80,4	78,6	-0,1
Indipendenti	300.585	335.764	19,6	21,4	11,7
Totale	1.535.483	1.568.960	100,0	100,0	2,2
MONZA BRIANZA					
Dipendenti	335.161	318.007	83,4	82,3	-5,1
Indipendenti	66.601	68.511	16,6	17,7	2,9
Totale	401.763	386.518	100,0	100,0	-3,8
LODI					
Dipendenti	83.851	84.402	84,5	83,7	0,7
Indipendenti	15.427	16.434	15,5	16,3	6,5
Totale	99.278	100.836	100,0	100,0	1,6
LOMBARDIA					
Dipendenti	3.710.333	3.664.316	81,8	80,2	-1,2
Indipendenti	827.492	902.482	18,2	19,8	9,1
Totale	4.537.824	4.566.798	100,0	100,0	0,6
ITALIA					
Dipendenti	18.847.316	18.933.062	78,8	78,5	0,5
Indipendenti	5.084.948	5.184.172	21,2	21,5	2,0
Totale	23.932.264	24.117.234	100,0	100,0	0,8

¹² Si veda REF, *Imprevisti e Probabilità – Congiuntura* 7 aprile 2026.

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

Similmente a quanto accade a livello nazionale, anche nel territorio di MiLoMb l'occupazione dipendente vede una diminuzione dei contratti a tempo determinato, con l'eccezione del Lodigiano, nel quale si rileva una variazione positiva piuttosto contenuta. A Milano nel 2025 sono oltre 21mila in meno le posizioni di lavoro con contratto a tempo determinato (-18,5%, contro una media nazionale del -7,9%), quasi interamente compensate dalle nuove assunzioni a tempo indeterminato (+20mila). In Brianza, dove l'occupazione dipendente è in più forte calo, diminuiscono entrambe: sia le posizioni a tempo determinato (-8mila) sia, ancor più, quelle a tempo indeterminato (-9mila).

TABELLA 12 – Occupati dipendenti per tipologia contrattuale e area geografica
(anni 2024-2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat

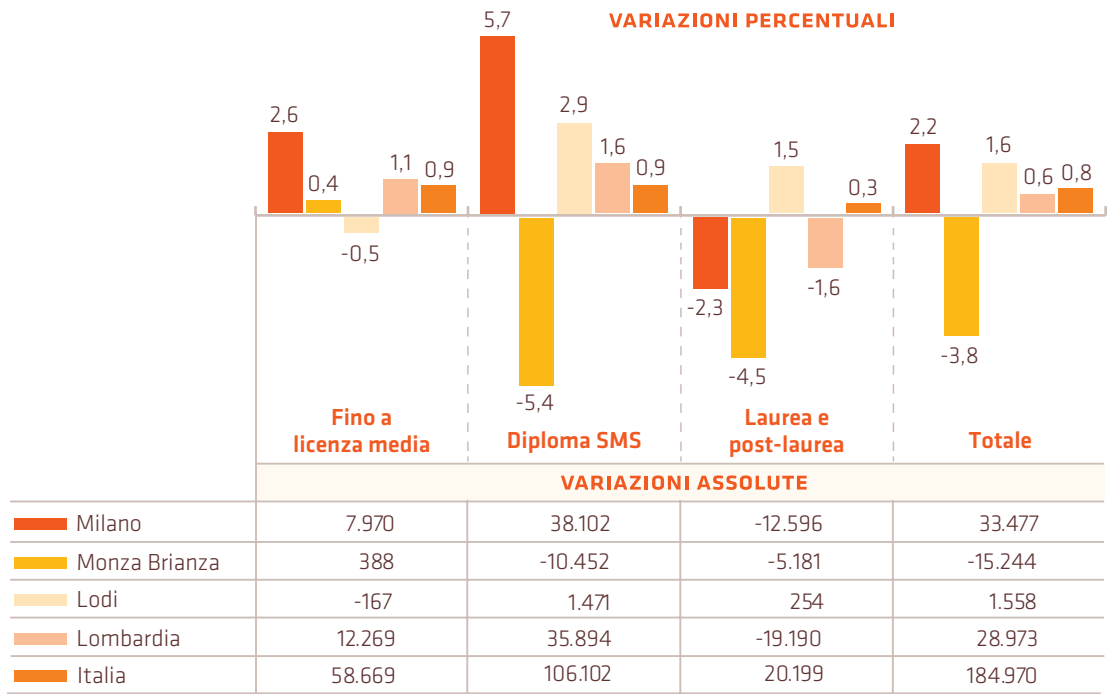
Tipologia contrattuale	Valori assoluti		Variazioni 2025/2024	
	2024	2025	Assolute	Percentuali
MILANO				
Tempo determinato	116.722	95.164	-21.559	-18,5%
Tempo indeterminato	1.118.176	1.138.032	19.857	1,8%
Totale dipendenti	1.234.898	1.233.196	-1.702	-0,1%
MONZA BRIANZA				
Tempo determinato	34.685	26.738	-7.948	-22,9%
Tempo indeterminato	300.476	291.269	-9.207	-3,1%
Totale dipendenti	335.161	318.007	-17.154	-5,1%
LODI				
Tempo determinato	8.885	9.466	581	6,5%
Tempo indeterminato	74.965	74.936	-29	0,0%
Totale dipendenti	83.851	84.402	551	0,7%
LOMBARDIA				
Tempo determinato	370.843	329.204	-41.639	-11,2%
Tempo indeterminato	3.339.490	3.335.112	-4.378	-0,1%
Totale dipendenti	3.710.333	3.664.316	-46.017	-1,2%
ITALIA				
Tempo determinato	2.769.064	2.550.914	-218.150	-7,9%
Tempo indeterminato	16.078.251	16.382.148	303.897	1,9%
Totale dipendenti	18.847.315	18.933.062	85.747	0,5%

L'area di MiLoMb rimane destinazione di interesse per risorse di alto livello di istruzione: sono infatti laureati o con titolo superiore circa un terzo degli occupati totali (esattamente il 33%). Il dato è ancora non sufficiente a collocare il territorio al livello di altre capitali europee (a Berlino la percentuale sale al 49%, nell'Île-de-France addirittura al 61%), ma è decisamente superiore rispetto alla media italiana (che è pari al 26%). Nella dinamica del 2025 rispetto all'anno precedente non si nota tuttavia una crescita: le nuove occupazioni hanno interessato soprattutto i profili con livello d'istruzione intermedio invece che altamente qualificato (grafico 8). A Milano gli occupati con laurea o titolo superiore si sono ridotti di oltre 12mila unità (perdendo un punto percentuale di peso: passano dal 36% al 35% degli occupati totali), mentre sono cresciuti quelli con titolo inferiore, verosimilmente impiegati in settori come quello della ristorazione e dell'ospitalità che quest'anno, come si vedrà più avanti, sono stati in forte espansione. Anche in Brianza i laureati si sono ridotti, ma in misura simile al resto della popolazione occupata. Nel Lodigiano, dove la percentuale di laureati è inferiore alla media lombarda (17% contro 26%), questi sono rimasti sostanzialmente stabili.

GRAFICO 8 – Occupati per titolo di studio e per area geografica

(variazioni 2025/2024 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati Istat



4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

TABELLA 13 – Occupati per settore (Ateco 2007) **e per area geografica** (anni 2024-2025 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Attività economica	Valori assoluti		Pesi %		Variazioni 2025/2024	
	2024	2025	2024	2025	Assolute	Percentuali
MILANO						
Agricoltura, silvicoltura e pesca	3.181	6.936	0,2	0,4	3.755	118,0%
Industria	256.080	272.994	16,7	17,4	16.914	6,6%
Costruzioni	65.844	66.365	4,3	4,2	521	0,8%
Commercio, alberghi e ristoranti	295.046	321.555	19,2	20,5	26.509	9,0%
Altri servizi	915.333	901.110	59,6	57,4	-14.223	-1,6%
MONZA BRIANZA						
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1.039	1.463	0,3	0,4	424	40,8%
Industria	86.469	90.531	21,5	23,4	4.062	4,7%
Costruzioni	17.526	32.113	4,4	8,3	14.587	83,2%
Commercio, alberghi e ristoranti	78.484	63.156	19,5	16,3	-15.328	-19,5%
Altri servizi	218.245	199.256	54,3	51,6	-18.989	-8,7%
LODI						
Agricoltura, silvicoltura e pesca	3.256	3.131	3,3	3,1	-125	-3,8%
Industria	21.030	21.875	21,2	21,7	845	4,0%
Costruzioni	6.648	5.620	6,7	5,6	-1.028	-15,5%
Commercio, alberghi e ristoranti	16.281	15.633	16,4	15,5	-648	-4,0%
Altri servizi	52.062	54.578	52,4	54,1	2.516	4,8%
LOMBARDIA						
Agricoltura, silvicoltura e pesca	56.112	61.745	1,2	1,4	5.633	10,0%
Industria	1.120.952	1.130.560	24,7	24,8	9.608	0,9%
Costruzioni	272.787	293.103	6,0	6,4	20.316	7,4%
Commercio, alberghi e ristoranti	827.811	840.702	18,2	18,4	12.891	1,6%
Altri servizi	2.260.163	2.240.688	49,8	49,1	-19.475	-0,9%
ITALIA						
Agricoltura, silvicoltura e pesca	819.924	834.949	3,4	3,5	15.025	1,8%
Industria	4.778.623	4.737.108	20,0	19,6	-41.515	-0,9%
Costruzioni	1.607.385	1.682.203	6,7	7,0	74.818	4,7%
Commercio, alberghi e ristoranti	4.860.274	4.923.444	20,3	20,4	63.170	1,3%
Altri servizi	11.866.058	11.939.529	49,6	49,5	73.471	0,6%

La crescita dell'occupazione nell'ultimo anno in Italia è stata alimentata soprattutto dalle costruzioni e dai settori legati al turismo. Se l'edilizia, anche grazie agli incentivi e agli interventi del PNRR, ha trainato l'occupazione a livello nazionale (è infatti il settore che più ha contribuito alla crescita del numero di occupati), lo stesso non è accaduto a livello locale nelle province di MiLoMb. Essa infatti è stata determinante soltanto per la provincia di Monza Brianza, dove i settori delle costruzioni (+15mila unità nel 2025, rispetto al 2024) e dell'industria (+4mila unità) – gli unici in visibile crescita – impiegano quasi un terzo degli occupati complessivi della provincia. Tali aumenti non sono stati comunque sufficienti a compensare i gap negativi nel commercio (-15mila unità) e nei servizi (-19mila unità).

Per Milano la maggior crescita in termini occupazionali arriva dall'aggregato di “commercio, alberghi e ristoranti”, che beneficia in effetti dei crescenti flussi turistici nella città (9,6 milioni gli arrivi nella sola città di Milano nel 2025, in crescita del 6,5% rispetto al 2024)¹³ e che ha consentito di occupare circa 27mila persone in più rispetto all'anno precedente. Secondo *driver* di occupazione per Milano è stata l'industria (+17mila occupati). L'aggregato che più rileva per Milano rimane tuttavia quello degli “altri servizi” (esclusi i servizi di alloggio e ristorazione): questo impiega quasi due terzi degli occupati complessivi e ha perso nell'ultimo anno 14mila unità. Gli “altri servizi”, definiti come sopra sono invece in leggera crescita a Lodi (+3mila unità), dove costituiscono la variazione più rilevante in un contesto occupazionale sostanzialmente stabile.

TABELLA 14 – Tassi di disoccupazione femminile, giovanile (15-34 anni) e totale per area geografica

(anni 2024-2025 – valori percentuali e variazioni in punti percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Femminile		Giovanile		Totale		Var. 2025/2024		
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	Femminile	Giovanile	Totale
Milano	5,1	3,4	6,8	6,1	4,6	3,0	-1,7	-0,6	-1,7
Monza Brianza	3,5	2,7	7,4	6,7	3,3	3,1	-0,8	-0,7	-0,2
Lodi	3,4	2,9	4,4	3,2	2,5	2,0	-0,5	-1,2	-0,5
Lombardia	4,3	3,4	6,1	5,5	3,7	3,0	-0,9	-0,5	-0,7
Italia	7,3	6,8	11,8	11,6	6,5	6,1	-0,6	-0,2	-0,4

Sul fronte della disoccupazione assistiamo nel 2025 a un calo non solo a livello aggregato nazionale, ma anche diffuso a livello territoriale, per quanto con delle differenze, legate soprattutto alla condizione pregressa del mercato del

¹³ Comune di Milano, *Report mensile sul turismo nell'area milanese*, 2025.

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

lavoro: i cali sono stati infatti maggiori nelle aree in cui i tassi di disoccupazione erano più elevati (in particolare nel Mezzogiorno).

Tuttavia, anche i risultati delle tre province di MiLoMb sono stati notevoli nel 2025 (grafico 9). Fra le tre, Milano è quella che nel 2024 aveva registrato il tasso più alto (4,6%) e che quest'anno vede la riduzione maggiore: -1,7 punti percentuali per attestarsi sul 3%, tra i più bassi d'Italia. Anche la provincia di Lodi, che pure aveva nel 2024 un tasso di disoccupazione ancora più contenuto (2,5%), lo vede ridursi fino al 2%. La Brianza passa da un 3,3% a un 3,1%. Sull'area di MiLoMb il tasso di disoccupazione raggiunge così livelli che possono dirsi quasi frizionali.¹⁴ La disoccupazione femminile rimane in generale più alta rispetto a quella maschile, fa tuttavia eccezione la provincia di Monza Brianza, dove ha raggiunto il 2,7% (contro il 3,4% di quella maschile). In Brianza del resto abbiamo già rilevato che le donne in cerca di occupazione sono in quantità inferiore rispetto agli uomini (5mila, contro 7mila) e soprattutto sono in netta diminuzione nel 2025 rispetto al 2024 (-25%). Sul resto di MiLoMb (tabelle 7 e 8) si sono comunque apprezzate riduzioni consistenti della disoccupazione femminile: a Milano questa si attesta al 3,4% (-1,7 punti percentuali rispetto al 2024) e a Lodi al 2,9% (-0,5 punti percentuali).

Permane ancora una difficoltà di collocamento nel mondo del lavoro per i più giovani. I tassi di disoccupazione nella fascia 15-34 sono sempre superiori – e quasi doppi – rispetto ai tassi totali. Anche su questo fronte si sono apprezzate delle riduzioni, che nei territori di MiLoMb sono state superiori a quella della media nazionale (che è pari all'11,6%, in leggerissima decrescita di appena 0,2 punti percentuali). A Milano il tasso di disoccupazione giovanile è al 6,1% nel 2025 (-0,6 punti percentuali rispetto al 2024), in Brianza è al 6,7% (-0,7 punti percentuali), a Lodi al 3,2% (-1,2 punti percentuali).

Nelle province di Milano e di Monza Brianza la disoccupazione tra i giovani 15-34enni affligge però più gli uomini che le donne: in Brianza il tasso di disoccupazione maschile in questa fascia di età è del 7,8%, contro il 5,5% di quello femminile. A Milano la differenza è meno ampia e la disoccupazione è al 6,6% per i giovanissimi, contro il 5,5% delle coetanee. Questo fenomeno non è infrequente nelle economie fortemente terziarizzate, nelle quali le *soft skills* richieste ai profili junior sono statisticamente più reperibili tra le giovani donne che tra gli uomini. Questo “vantaggio di genere” tende a scomparire con l'età.¹⁵

¹⁴ La disoccupazione frizionale è quel tipo di disoccupazione che nasce dal normale turnover nel mondo del lavoro (ovvero persone che entrano ed escono dalla forza lavoro e dalla continua creazione/distruzione di impieghi). Viene generalmente considerata ineliminabile.

¹⁵ Le giovani donne tendono a mostrare performance superiori rispetto agli uomini per quanto riguarda le competenze linguistiche e relazionali, si veda a questo proposito: OECD, *OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/26163cd3-en>.

GRAFICO 9 – Tassi di disoccupazione (15-74 anni) per fascia d'età e per area geografica
(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

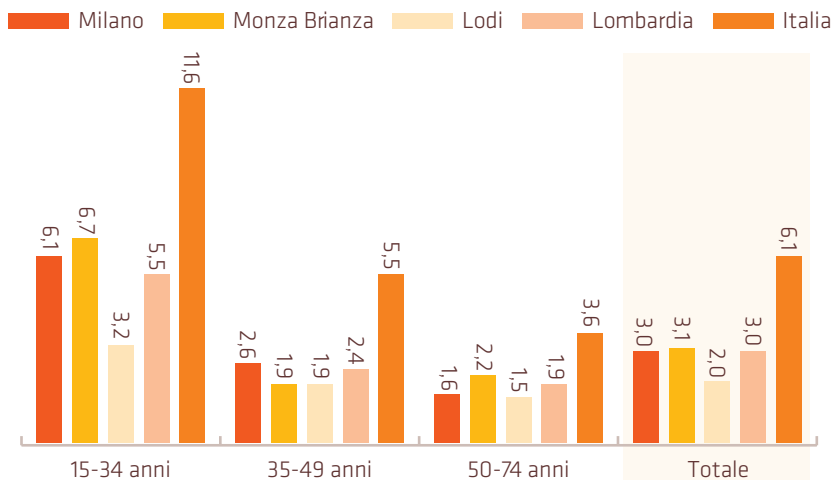


GRAFICO 10 – Tassi di disoccupazione femminile (15-74 anni) per fascia d'età e per area geografica
(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

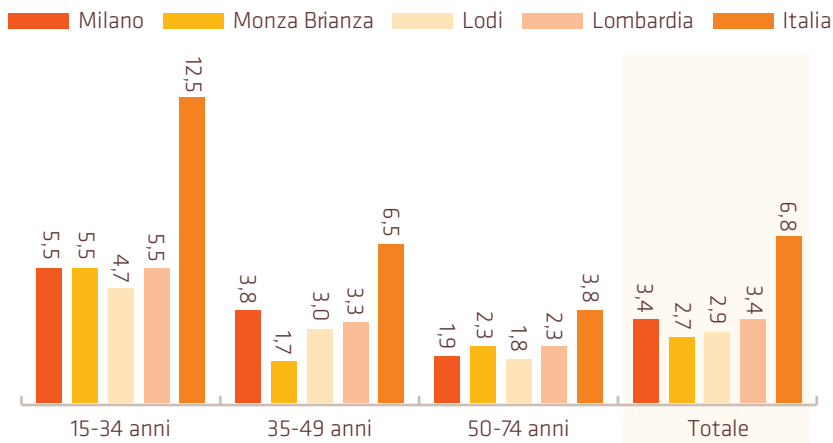
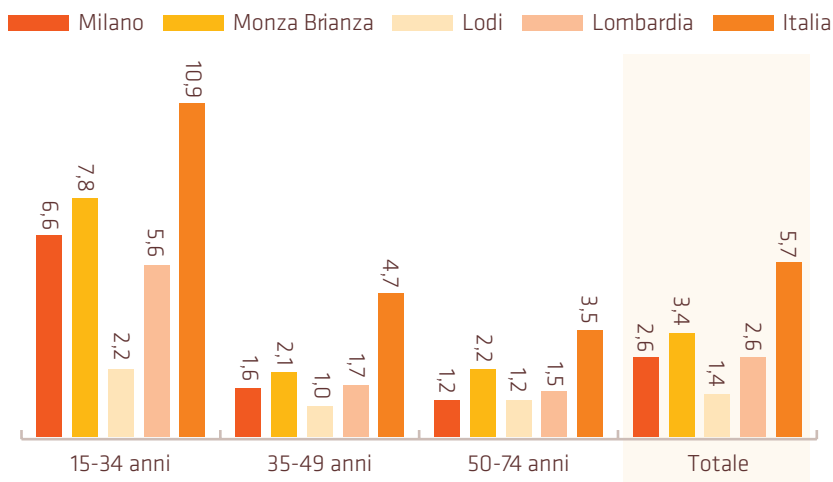


GRAFICO 11 – Tassi di disoccupazione maschile (15-74 anni) per fascia d'età e per area geografica
(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

Le coorti più adulte (35-49enni e 50-74enni) sono quelle che esibiscono i tassi di disoccupazione più bassi. Coerentemente con quanto già rilevato rispetto agli andamenti dell'occupazione, si evince che la maggiore occupazione è andata a erodere sacche di disoccupazione nelle classi adulte e ciò in misura maggiore di quanto avvenga in quelle più giovani. In particolare, tra gli uomini adulti la disoccupazione ha raggiunto livelli che è difficile immaginare di ridurre ulteriormente: tra i 35-49enni a Milano è all'1,6%, supera appena il 2% in Brianza e raggiunge l'1% a Lodi. Al crescere dell'età, a Milano si riduce ulteriormente: è infatti pari all'1,2% per i 50-74enni.

Per le donne di 35-49 anni i tassi di disoccupazione sono pari a più del doppio di quelli maschili a Milano (3,8%) e raggiungono quasi il triplo a Lodi (3%). Fa eccezione Monza, in cui il tasso di disoccupazione femminile è inferiore rispetto a quello maschile in tutte le fasce di età, tranne in quella 50-74, dove la differenza è comunque minima: 2,2% per gli uomini contro 2,3% per le donne.

TABELLA 15 – Tassi di inattività femminile, giovanile (15-34 anni) e totale per area geografica (anni 2024-2025 – valori percentuali e variazioni in punti percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

Aree geografiche	Femminile		Giovanile		Totale		Var. 2025/2024		
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	Femminile	Giovanile	Totale
Milano	30,0	29,5	41,4	45,7	24,7	24,9	-0,5	4,3	0,2
Monza Brianza	32,2	35,3	45,8	49,7	26,8	29,7	3,1	3,9	2,9
Lodi	43,0	40,7	49,2	51,7	32,5	31,9	-2,4	2,5	-0,6
Lombardia	34,9	35,6	43,0	45,0	27,9	28,3	0,7	2,0	0,4
Italia	42,4	42,2	49,1	50,4	33,4	33,3	-0,2	1,3	-0,1

L'inattività di un individuo, ovvero la sua decisione di non partecipare al mercato del lavoro, può configurarsi in due modi opposti: come un'opportunità, se il soggetto è, per esempio, impegnato in formazione e si appresta a entrare nel mercato del lavoro con un impiego più qualificato oppure, al contrario, come un'opportunità mancata: è il caso per esempio degli scoraggiati o di chi è costretto a impegnarsi in attività di cura della famiglia per mancanza di adeguati servizi di welfare. È evidente che queste condizioni ricorrono con frequenza variabile e fortemente correlata all'età degli individui e al loro genere (come sopra menzionato infatti, sono più frequentemente le donne a rimanere fuori dal mercato del lavoro per ragioni familiari).¹⁶ La partecipazione al mercato del lavoro nelle tre province di MiLoMb si è mossa nell'ultimo anno con pattern differenti. Nel Lodigiano il numero di inattivi si è

¹⁶ Si veda a questo proposito: INAPP, *Gender policy Report*, dicembre 2025.

ridotto nell'ultimo anno (passando da 48mila a 47mila), mentre è risultato in crescita a Milano (da 513mila a 520mila) e in Brianza (da 149mila a 165mila).

I tassi di inattività riflettono questi andamenti e mostrano per MiLoMb una partecipazione in generale più alta rispetto alla media nazionale (tabella 15). Se in Italia un individuo su tre non partecipa al mercato del lavoro, a Milano è solo 1 su 4 (24,9% il tasso di inattività nella provincia, in leggera crescita rispetto allo scorso anno di 0,2 punti percentuali). Per Monza il tasso di inattività sale quasi al 30% (in aumento di circa 3 punti percentuali rispetto allo scorso anno), mentre a Lodi scende appena sotto il 32% (in diminuzione di 0,6 punti percentuali). Anche a livello locale, la più bassa partecipazione contraddistingue la componente femminile e giovanile della popolazione. A Milano nel 2025 l'inattività femminile mostra una leggera diminuzione rispetto al 2024 (passando dal 30% al 29,5%), a Lodi il calo è più marcato, ma il livello di partenza è decisamente più elevato (passiamo infatti dal 43% al 40,7%), mentre per la provincia di Monza Brianza l'aumento degli inattivi si conferma un fenomeno molto femminile (l'inattività delle donne passa infatti dal 32,2% al 35,3%, con un aumento di ben 3,1 punti percentuali).

Anche la componente generazionale rileva molto: sono i più giovani a mostrare i più alti tassi di inattività (conseguenza anche della preferenza per attività di formazione), mentre la coorte in assoluto più attiva è quella intermedia dei 35-49enni. In questa fascia d'età, meno di un italiano su 5 è inattivo (il 18%) e questa percentuale scende al 15,2% a Lodi, al 10,5% a Monza e addirittura sotto il 10% a Milano (9,7%). Se guardiamo in particolare agli uomini di questa fascia d'età sono quasi interamente immessi sul mercato del lavoro: l'inattività è al 7,7% in Italia, leggermente sopra il 9% a Lodi, ma scende al 3,1% a Milano e addirittura allo 0,3% a Monza.

Le evidenze dell'impatto di genere sulla partecipazione al mercato del lavoro, già rilevate a livello nazionale, si confermano quindi anche a livello locale. In particolare, anche nei territori di MiLoMb si evince un aggravarsi della mancata partecipazione femminile al crescere dell'età. Qui tuttavia il gap tra partecipazione femminile e maschile tende a essere inferiore rispetto alla media nazionale (fa eccezione il Lodigiano per le classi più giovani). A Milano in particolare tra i 15-34enni il tasso di inattività femminile è superiore di soli 3,4 punti percentuali rispetto a quello maschile, questa differenza si quadruplica arrivando quasi a 13,3 tra i 35-49enni (per i quali, come menzionato sopra, la partecipazione maschile è pressoché totale) e si riduce di nuovo a 11,8 nella fase terminale della carriera tra i 50-64enni. Un pattern simile in Brianza, ma con un gap più accentuato su tutte le fasce di età, mentre a Lodi la differenza tra la partecipazione femminile e quella maschile è decisamente più evidente: addirittura tra i 15-34enni la differenza tra i tassi di inattività femminile e maschile supera i 20 punti percentuali (sono il 41,4% gli uomini inattivi in questa fascia d'età e il 62,1% le inattive).

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

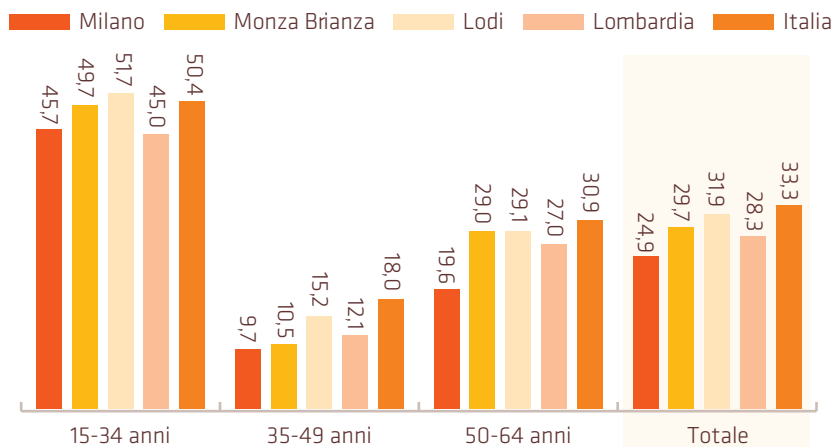


GRAFICO 12 - Tassi di inattività (15-64 anni) per fascia d'età e per area geografica

(anno 2025 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

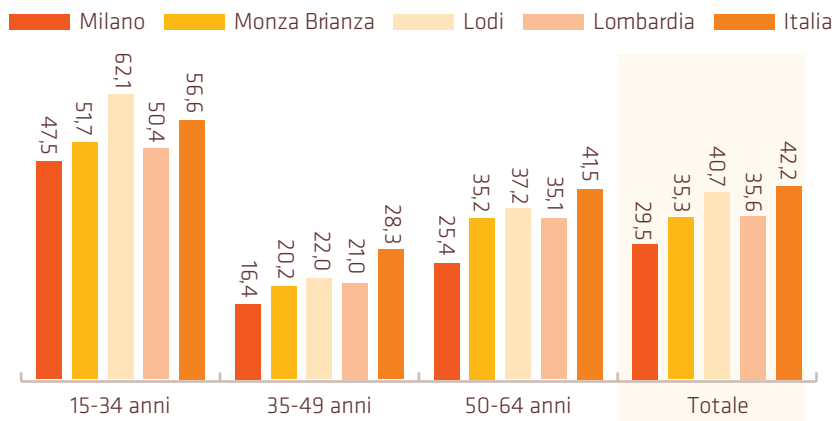


GRAFICO 13 - Tassi di inattività femminile (15-64 anni) per fascia d'età e per area geografica

(anno 2025 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

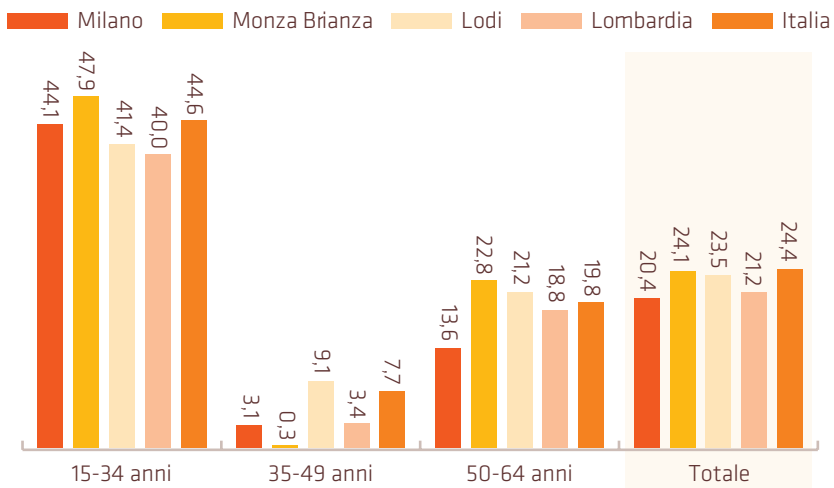


GRAFICO 14 - Tassi di inattività maschile (15-64 anni) per fascia d'età e per area geografica

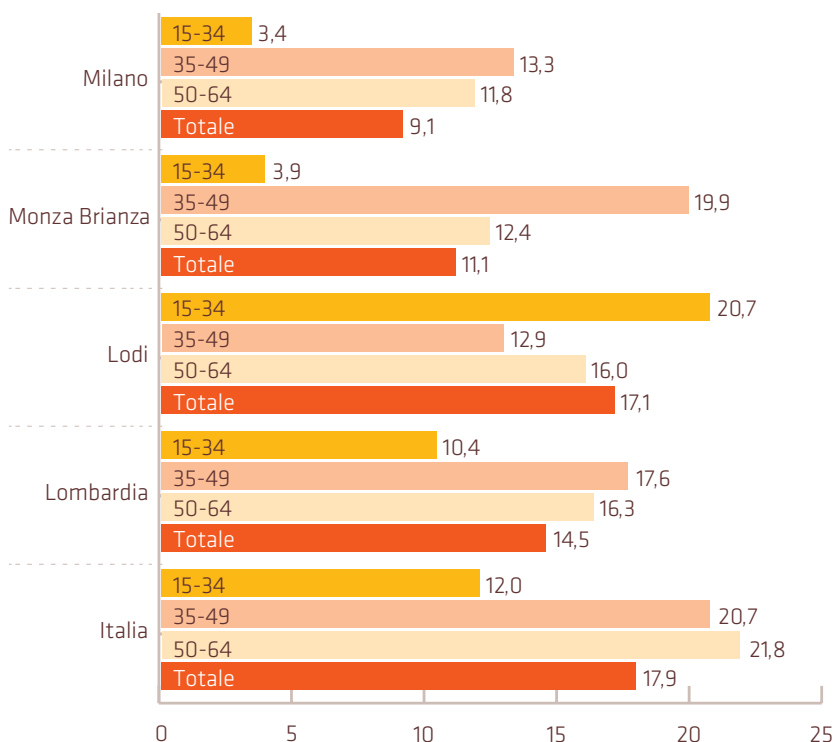
(anno 2025 - valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat

GRAFICO 15 – Gap tra tassi di inattività (15-64 anni) femminile e maschile per classe di età e area geografica

(anno 2025 – valori in punti percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Istat



Nonostante i segnali positivi a livello di occupazione, si rileva che anche le aziende del territorio di MiLoMb stanno spesso risentendo delle criticità dei mercati e richiedendo un aumento del ricorso alla Cassa Integrazione. A Monza e Lodi è il settore manifatturiero, che già ne faceva largo uso, ad avere generato i maggiori incrementi (rispettivamente +670mila e +270mila ore). A Milano sono invece i servizi, i trasporti e le comunicazioni a richiedere i maggiori interventi (oltre un milione di ore in più rispetto allo scorso anno), mentre il manifatturiero ha ridotto la richiesta di supporto CIG. In termini di tipologia, la tendenza del territorio è simile a quella rilevata a livello nazionale, con una riduzione del ricorso alla CIG ordinaria (-4% nel 2025) e un aumento di utilizzo di quella straordinaria (+32% complessivo, con delle percentuali di crescita di oltre il 50% in Brianza e oltre il 200% a Lodi).

La CIG in deroga è uno strumento assolutamente marginale nel territorio e addirittura completamente inutilizzata nelle province di Monza Brianza e Lodi.

4. Le nuove età del lavoro: scenari e dinamiche che cambiano

TABELLA 16 – Cassa integrazione guadagni per tipologia e area geografica
(anni 2024-2025 – ore autorizzate in valori assoluti e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Inps

Aree geografiche	Valori assoluti		Variazioni % 2025/2024
	2024	2025	
ORDINARIA			
Milano	10.380.586	9.481.160	-8,7
Monza Brianza	3.980.134	4.057.628	1,9
Lodi	549.395	712.714	29,7
MiLoMb	14.910.115	14.251.502	-4,4
Lombardia	72.089.178	70.769.610	-1,8
Italia	327.771.774	284.287.026	-13,3
STRAORDINARIA			
Milano	5.361.780	6.749.066	25,9
Monza Brianza	1.245.376	1.888.510	51,6
Lodi	36.703	126.174	243,8
MiLoMb	6.643.859	8.763.750	31,9
Lombardia	23.932.086	29.511.808	23,3
Italia	165.530.017	261.838.532	58,2
DEROGA			
Milano	10.372	23.562	127,2
Monza Brianza	54.860	-	-100,0
Lodi	-	-	0,0
MiLoMb	65.232	23.562	-63,9
Lombardia	72.424	23.562	-67,5
Italia	2.216.477	445.978	-79,9
TOTALE			
Milano	15.752.738	16.253.788	3,2
Monza Brianza	5.280.370	5.946.138	12,6
Lodi	586.098	838.888	43,1
MiLoMb	21.619.206	23.038.814	6,6
Lombardia	96.093.688	100.304.980	4,4
Italia	495.518.268	546.571.536	10,3

The first part of the paper discusses the importance of understanding the underlying mechanisms of the observed phenomena. It is crucial to identify the key factors that influence the outcome, as this will help in developing effective interventions. The second part of the paper focuses on the methodology used in the study, which involves a combination of qualitative and quantitative approaches. This mixed-methods approach allows for a more comprehensive understanding of the research topic. The third part of the paper presents the results of the study, which show that the proposed intervention has a significant positive impact on the target population. Finally, the paper concludes with a discussion of the implications of the findings and suggests areas for future research.

PARTE SECONDA

La questione energetica e la sfida per la competitività

5.

Dinamiche energetiche e competitività

UNO SCENARIO IN EVOLUZIONE

Nell'affrontare il tema delle dinamiche energetiche e del loro impatto sulla competitività, ritengo difficile non partire dal contesto attuale, sconvolto dallo scontro apertosi nel Medio Oriente. Il recente conflitto proietta infatti elementi di incertezza che rendono difficile qualsiasi previsione sul suo futuro sviluppo. Dopo la cruenta fase iniziale e quella delle reciproche, spesso infondate, affermazioni sull'esito del conflitto, le prime aperture negoziali di aprile possono essere interpretate in due modi: per un verso evidenziano la distanza tra posture che, conseguentemente, inducono a un tiepido ottimismo sulla possibilità di riconciliare le posizioni di USA/Israele e Iran e di avviare un piano di raffreddamento delle tensioni in corso; per un altro, testimoniano della volontà di trovare una non semplice soluzione a un conflitto che genera conseguenze tragiche per le popolazioni colpite e rilevanti per l'impatto sull'economia di molti Paesi, tra i quali certamente il nostro. La ricerca di una *exit strategy* americana, motivata da esigenze di politica interna e dalle reazioni espresse nella cornice della politica internazionale, poggia su condizioni

(smantellamento del programma nucleare e recupero dell'uranio arricchito, apertura incondizionata dello stretto di Hormuz, impegno in un programma di de-escalation allargato agli alleati regionali e rinuncia al sostegno delle organizzazioni paramilitari che operano nella regione) sino a oggi considerate irricevibili dai vertici Iraniani. Per contro, i principali punti originariamente presentati al tavolo negoziale dalla controparte Iraniana (controllo totale del flusso di trasporti nello stretto, diritto allo sviluppo dei programmi di arricchimento dell'uranio e sblocco dei fondi congelati all'estero) sono considerate inaccettabili dall'amministrazione USA. Nelle prossime settimane (forse mesi) si potrà capire se, sulla base di reciproche concessioni, la fragile tregua che perdura dalla prima metà di aprile possa dischiudere ulteriori fasi negoziali e, come auspicabile, dare avvio a un processo di convergenza che, per quanto lento e ricco di ostacoli, possa condurre a un percorso di pace. Non è obiettivo di questo breve scritto approfondire le motivazioni sottostanti le tensioni geo-politiche in corso. Pur nell'incertezza complessiva che rende opaco qualsiasi scenario, nel seguito si tenta invece di svolgere alcune riflessioni su due punti fondamentali:

- quale l'impatto, e i rischi connessi, derivanti da questa crisi per l'Europa e il nostro Paese;
- quali le iniziative di mitigazione e contrasto che, sotto il profilo delle policy e dell'azione manageriale possono essere attuate.

L'IMPATTO PER L'EUROPA E PER IL NOSTRO PAESE

Cominciamo con l'osservare che l'impatto a breve sull'offerta mondiale di petrolio è superiore a quello delle crisi energetiche precedenti – dal 1972 al 2022 – e si manifesta a soli quattro anni da quella innescata dal conflitto Russo-Ucraino. Se l'urto iniziale, compensabile accedendo a flussi provenienti da altre aree, appare già di per sé capace di incidere sulla competitività dei sistemi industriali e su quella dei Paesi dipendenti dalle fonti provenienti dal Golfo, un più rilevante allarme legato allo shock energetico risiede nel rischio di propagazione. Qualora la scarsità nell'approvvigionamento e le conseguenti tensioni sul prezzo dei combustibili fossili – e delle altre materie prime strategiche che transitano nello stretto di Hormuz – si protraessero oltre il breve termine, gli effetti, già visibili in termini di costo dei carburanti ed energia e per i riflessi sull'inflazione, si propagherebbero sia sul versante del potere d'acquisto delle famiglie e quindi dei consumi sia su quello dei costi di acquisto delle materie prime e di trasformazione per le aziende, condizionandone l'attività di investimento e innescando una crisi la cui durata e profondità sono al momento difficili da stimare.

Si segnala peraltro che al momento i mercati, pur mostrando una elevata volatilità, hanno reagito con fluttuazioni di breve termine, come dimostra la rapida risalita degli indici alla notizia del cessate il fuoco, dopo la caduta allo scoppio del conflitto. Resta tuttavia l'incognita dei tempi di recupero della capacità estrattiva nelle aree e infrastrutture distrutte,¹ nonché di bonifica e normalizzazione dei flussi via mare nello stretto. Attraverso quel braccio di mare, infatti, transita circa il 25% del traffico marittimo di petrolio (greggio e derivati) e il 20% del GNL – gas naturale liquefatto – della produzione globale.² Le opzioni via terra sono limitate, e comunque non esenti da rischi, e ciò ne rende strategico il controllo. L'impatto dello *shortage* non si limita al petrolio, al gas o al carburante per il trasporto aereo, su cui i media hanno maggiormente richiamato l'attenzione generale, ma si estende a diversi e rilevanti settori che vanno dall'agricoltura (si pensi alla mancanza di fosfati e fertilizzanti), all'industria pesante (a partire dalla raffinazione del petrolio per arrivare all'acciaio, all'alluminio, al rame e al nichel), all'elettronica (per la carenza di elio, necessario alla produzione di semiconduttori e al raffreddamento dei sistemi di stampa dei circuiti, o al cobalto), al turismo, per le difficoltà nei trasporti ecc; emerge, inoltre, la vulnerabilità delle telecomunicazioni per i rischi di continuità nella trasmissione del traffico dati attraverso cavi sottomarini posati in quel tratto di mare. In sintesi, Hormuz rappresenta un collo di bottiglia in grado di influenzare molteplici settori e, attraverso questi, determinare un impatto forse da alcuni sottovalutato sulle dinamiche macro-economiche di interi continenti.

L'impatto della crisi energetica sull'Europa

Limitando l'analisi al contesto energetico, oggetto di queste note, il tema dell'impatto della situazione geo-politica attuale, dei riflessi sui volumi di petrolio e gas e del conseguente costo dell'energia generato dalla crisi di Hormuz va tuttavia analizzato distinguendo le due componenti, legate ai volumi fisici e ai riverberi sui prezzi. Per quanto riguarda i primi, si sottolinea in primo luogo che, nel corso del 2025, oltre l'80% del petrolio³ e il 90% del

¹ Alcuni analisti stimano infatti che il pieno recupero delle capacità operative delle infrastrutture estrattive e di trasporto e stoccaggio colpite in molti Paesi del Golfo possa protrarsi per mesi (per un recupero parziale) e anni per assicurare un recovery completo.

² IEA – International Energy Agency, *Strait of Hormuz*, febbraio 2026, <https://www.iea.org/about/oil-security-and-emergency-response/strait-of-hormuz>.

³ Il greggio transitato attraverso lo stretto di Hormuz nel 2025 ha rappresentato ben il 60% di tutto l'import di greggio dell'Asia e nel caso specifico del Giappone addirittura il 95%. Fonte: <https://www.reuters.com/business/energy/asia-has-limited-options-diversify-mideast-energy-reliance-2026-03-06/>.

gas naturale liquefatto⁴ transitati nello stretto sono stati diretti verso i Paesi dell'Asia, tra i quali i più rilevanti sono Cina, India, Giappone e Corea del Sud.⁵ In termini relativi, pur in presenza di eterogeneità tra i Paesi che ne fanno parte, l'Europa nel suo complesso è meno dipendente, avendo in media assorbito il 5,5% del petrolio e il 7% del gas.⁶ L'aumento dei prezzi pare invece colpire tutti i Paesi, a prescindere dai volumi, per l'effetto del riorientamento nell'approvvigionamento dei Paesi del Far-East verso forniture alternative dalle Americhe e dalla Russia. Per quanto in molti Paesi il fabbisogno sia stato colmato dal rilascio di riserve strategiche accumulate, l'aumento dei prezzi, sia del Brent sia del gas, ha toccato picchi di incremento del 50% rispetto ai valori precedenti al conflitto.

A conferma della disarmante incertezza legata non tanto alla fase acuta del fenomeno qui analizzato, bensì al rischio connesso a un suo prolungato perdurare e a una conseguente sua propagazione sulle variabili espressive dello stato di salute dell'economia reale, la Banca Centrale Europea⁷ ha elaborato delle proiezioni macro-economiche per l'area Euro che dipingono scenari alternativi, definiti Base, Avverso e Grave.

- Lo scenario Base (tabella 1), legato a una rapida soluzione del conflitto in corso, è costruito su stime di crescita del costo energetico con valori massimi, rispettivamente per petrolio e gas, pari a 90 \$/barile e 50 €/megawattora nel secondo trimestre dell'anno, a cui seguirebbe una contrazione nei trimestri successivi per convergere progressivamente su grandezze pre-belliche; si manifesterebbe comunque un impatto sull'inflazione, sui consumi privati e sugli investimenti pubblici, determinando conseguentemente un rallentamento della crescita del PIL, per quanto temporanea.

⁴ Per quanto concerne il GNL, nel 2025 oltre il 90% è stato destinato ai Paesi asiatici. Fonte: <https://www.iea.org/about/oil-security-and-emergency-response/strait-of-hormuz>.

⁵ EIA, *US Energy Information Administration*, 3 marzo 2026, https://www.eia.gov/international/analysis/special-topics/World_Oil_Transit_Chokepoints.

⁶ Anche in questo caso si considera la somma di greggio e derivati. Fonte: <https://www.iea.org/about/oil-security-and-emergency-response/strait-of-hormuz>. Per quanto concerne il GNL, si veda <https://ieefa.org/european-lng-tracker>. Si noti che in merito alle importazioni di GNL, tra tutti gli altri Paesi europei, l'Italia è il Paese che maggiormente dipende dal Qatar, da cui proviene il 33% dell'import di GNL (2025) e approssimativamente il 10% del totale delle importazioni di gas. In termini di consumi, l'Unione Europea – rispetto al resto del mondo – assorbe il 3,3% del carbone, l'8% del gas e il 10,9% del petrolio. Dati 2023, G. Ruggeri, *Le energie del mondo*, Editori Laterza, 2025.

⁷ Si riporta una sintesi dello studio. BCE, *ECB staff macroeconomic projections for the euro area*, marzo 2026; https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202603_ecbstaff~ebe291cd3d.en.html.

TABELLA 1 – Proiezioni macro-economiche per l'Eurozona – scenario Base

(anni 2025 -2028 – valori percentuali)

Fonte: BCE (2026)

	2025	2026	2027	2028
Crescita PIL reale – proiezioni dicembre 2025	1,4	1,2	1,4	1,4
Crescita PIL reale	1,5	0,9	1,3	1,4
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	+0,1	-0,3	-0,1	-
Inflazione Generale (IAPC) ⁸ – proiezioni dic. 2025	2,1	1,9	1,8	2,0
Inflazione Generale (IAPC)	2,1	2,6	2,0	2,1
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	-	+0,7	+0,2	+0,1

- Lo scenario Avverso (tabella 2) si basa sull'ipotesi, non infondata, che il conflitto e le tensioni in corso possano protrarsi, generando quindi caratteri di persistenza sullo shock sui prezzi energetici; in tale contesto la BCE ipotizza che i prezzi del petrolio possano raggiungere i 119 \$/barile (rispetto ai 90\$/barile dello scenario Base) e quelli del gas 87 €/megawattora (rispetto ai 50 € dello scenario Base) nel secondo trimestre dell'anno, per poi contrarsi e livellarsi su quelli dello scenario Base.

TABELLA 2 – Proiezioni macro-economiche per l'Eurozona – scenario Avverso

(anni 2025 -2028 – valori percentuali)

Fonte: BCE (2026)

	2025	2026	2027	2028
Crescita PIL reale – proiezioni dicembre 2025	1,4	1,2	1,4	1,4
Crescita PIL reale	1,5	0,6	1,2	1,6
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	+0,1	-0,6	-0,2	+0,2
Inflazione Generale (IAPC) – proiezioni dic. 2025	2,1	1,9	1,8	2,0
Inflazione Generale (IAPC)	2,1	3,5	2,1	1,6
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	-	+1,6	+0,3	-0,4

⁸ I dati riportati si riferiscono all'inflazione misurata secondo l'Indice Armonizzato dei Prezzi al Consumo. L'indice generale risulta, come è noto, fortemente influenzato dal costo dell'energia e dei beni alimentari.

- Il terzo scenario, Grave (tabella 3), assume un impatto sui prezzi dell'energia maggiore e di maggior durata, con massimi pari a 145 \$/barile per il petrolio e 106 €/megawattora per il gas, nel secondo trimestre dell'anno, e una riduzione progressiva, ma connotata da una dinamica più lenta e maggiormente protratta nel tempo, con valori che resterebbero comunque superiori a quelli degli scenari precedenti.

TABELLA 3 – Proiezioni macro-economiche per l'Eurozona – scenario Grave

(anni 2025 -2028 – valori percentuali)

Fonte: BCE (2026)

	2025	2026	2027	2028
Crescita PIL reale – proiezioni dicembre 2025	1,4	1,2	1,4	1,4
Crescita PIL reale	1,5	0,4	0,9	1,9
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	+0,1	-0,8	-0,5	+0,5
Inflazione Generale (IAPC) – proiezioni dic. 2025	2,1	1,9	1,8	2,0
Inflazione Generale (IAPC)	2,1	4,4	4,8	2,8
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	-	+2,5	+3,0	0,8

A fronte di tali scenari negativi, lo studio citato proietta anche un barlume di ottimismo (o minor negatività) legato alle assunzioni sottostanti gli scenari illustrati; sulla base dei dati effettivi aggiornati ai primi di marzo, che rilevavano valori massimi nei prezzi del petrolio e del gas, pari rispettivamente a 79 \$/barile e 48 €/megawattora, per il secondo semestre dell'anno l'impatto sarebbe più contenuto e come riportato nella tabella 4.

TABELLA 4 – Proiezioni macro-economiche per l'Eurozona – scenario su dati effettivi primi di marzo

(anni 2025 -2028 – valori percentuali)

Fonte: BCE (2026)

	2025	2026	2027	2028
Crescita PIL reale – proiezioni dicembre 2025	1,4	1,2	1,4	1,4
Crescita PIL reale	1,5	1,0	1,4	1,5
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	+0,1	-0,2	-	+0,1
Inflazione Generale (IAPC) – proiezioni dic. 2025	2,1	1,9	1,8	2,0
Inflazione Generale (IAPC)	2,1	2,3	1,9	2,0
Variazione rispetto a proiezioni dicembre 2025	-	+0,4	+0,1	-

Come si è detto, la volatilità nei prezzi delle risorse energetiche rende difficile ogni proiezione. Tuttavia, osservando la dinamica corrente (aprile e metà maggio 2026), nella quale i prezzi in parola si sono posizionati tra un minimo e un massimo di 90 e 114 \$/barile e di 40 e 54 €/megawattora,⁹ il contesto attuale sembra oscillare attorno allo scenario Base, con punte che lo avvicinano a quello Avverso. Appare peraltro evidente che il quadro attuale può subire repentine modifiche, in specie in termini di estensione temporale, in ragione dell'evoluzione del quadro bellico e degli esiti negli sforzi di riconciliazione in corso.

Già prima dell'avvento di questo recente shock, peraltro, il tema del rapporto tra decarbonizzazione, energia e competitività è stato posto al centro del dibattito sulla necessità di aumentare il peso delle tecnologie pulite e l'indipendenza energetica, preservando la posizione competitiva dell'industria europea.¹⁰ La Cina ha infatti avviato un massiccio piano che integra politiche industriali, sostegno governativo, innovazione e investimenti su scala continentale che le consentirà a breve di disporre di una capacità nel solare fotovoltaico e nelle celle per batterie superiore al fabbisogno mondiale, con costi competitivi e una posizione dominante nell'esportazione di tecnologie pulite. Anche nel confronto con gli USA, il saldo dell'Europa è negativo. Le aziende europee devono infatti sostenere costi energetici nettamente superiori a quelli degli Stati Uniti, Paese dotato di risorse naturali che scarseggiano in molte aree del Vecchio Continente: anche i prezzi europei del gas naturale, oggi raggiungono valori pari a multipli di quello americano.¹¹

⁹ Dati riferiti a Brent crudo e Title Transfer Facility Gas naturale, Amsterdam (dati Trading Economics).

¹⁰ M. Draghi, *The future of European competitiveness*, settembre 2024. Lo stesso "Rapporto Draghi" sottolineava, tra le principali cause del ritardo competitivo dell'Europa, la necessità di avviare un piano congiunto per la decarbonizzazione e la competitività, in assenza del quale le politiche di decarbonizzazione rischiano di minare la competitività dell'Europa; https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en.

¹¹ A titolo di esempio, si riportano i seguenti dati. Nel 2025, negli Stati Uniti il prezzo medio wholesale spot del gas Henry Hub è stato pari a 3,52 dollari per milione di British thermal units (MMBtu), a fine anno in rialzo a 5,045 dollari e ora (maggio 2026) viaggia sui 2.6-3.0 USD MMBtu. In Europa alla fine del 2025, il prezzo medio wholesale spot del TTF (Hub europeo) veniva scambiato a poco meno dell'equivalente di 10 dollari/MMBtu, cioè solo il doppio del prezzo del gas Henry Hub. A maggio 2026 si è ritornati circa sui 14.7 USD MMBtu in Europa che, se rapportati agli attuali prezzi del gas negli USA, evidenziano uno spread pari a circa 5 volte. Fonte: <https://www.euronews.com/business/2025/12/04/why-are-european-natural-gas-prices-tumbling-despite-the-cold-winter>.

L'impatto della crisi energetica sull'Italia

Come si è evidenziato, gli esiti delle tensioni in corso, stanno colpendo l'Europa nel suo complesso e, al suo interno, i suoi Paesi con effetti eterogenei. Il differenziale tra Paesi europei è infatti frutto del mix di risorse energetiche mediamente utilizzate e della loro provenienza (e quindi della diversa dipendenza). A titolo di esempio, si riporta il caso della dinamica dei prezzi elettrici, più contenuti dei nostri, di Francia e Spagna: nel 2025, per la prima il nucleare ha provveduto al 68% della produzione elettrica, con una incidenza del gas residuale (3%); per la seconda le rinnovabili connesse alle fonti solari, eoliche e idroelettriche hanno generato quasi il 53,7% del fabbisogno complessivo, affiancate dal nucleare per il 18,8%.¹² Il nostro Paese, come evidenziato più avanti, per un verso soffre di forme di dipendenza energetica storiche, per un altro ha margini di manovra contenuti per via di una crescita modesta e del peso strutturale del debito pubblico.

In Italia, in un contesto di crescita fragile, i primi segnali della crisi in corso vanno peraltro letti con cautela, in quanto relativi al primo trimestre dell'anno e quindi solo in parte legati allo sviluppo del conflitto.¹³ Mentre la fiducia delle imprese si mantiene stabile a garanzia di una tenuta degli investimenti, sostenuti anche dalle code del PNRR, la fiducia delle famiglie segna un peggioramento, indice anticipatore di una prospettiva contrazione nei consumi e ripresa dei risparmi. Le attese della produzione industriale appaiono negative, anche se nel breve l'indice PMI resta in terreno espansivo per via degli acquisti speculativi legati a previsioni di aumento nei prezzi. Le imprese infatti manifestano forte preoccupazione per l'aumento nei prezzi dell'energia, delle materie prime non energetiche e, conseguentemente, nel costo dei trasporti e assicurazioni. Qualora, come sopra illustrato, le tensioni belliche si protraessero oltre il breve andare, preoccupa "l'effetto contagio" sul costo dei semilavorati, con conseguenze anche sulle esportazioni. In sintesi, se nel breve l'aumento dei prezzi è la variabile che desta le maggiori preoccupazioni, nel medio termine si affiancano le incertezze legate ai volumi e alle disponibilità fisiche. Il tema dell'impatto del costo dell'energia si manifesta, come accennato, a tutti i livelli, sia sotto il profilo della competitività aziendale, nell'industria, nella distribuzione e nei servizi, sia sotto quello dei consumi delle famiglie. Il Centro Studi Confindustria ha stimato che, nel caso in cui lo scontro nel Golfo termini alla fine del secondo trimestre, i flussi di approvvigionamento si normalizzino progressivamente e il prezzo del petrolio si

¹² Fonte: <https://ember-energy.org/data/yearly-electricity-data/>.

¹³ Le considerazioni sintetizzate sono tratte dal recente Rapporto Congiuntura Flash di Confindustria, 20 aprile 2026, <https://www.confindustria.it/publicazioni/rincari-dellenergia-calo-di-fiducia-e-aspettative-rialzo-dei-tassi-sovrani-primi-impatti-della-guerra/>.

posizioni su valori pari a 110 \$/barile, le imprese manifatturiere Italiane nel 2026 avrebbero un aggravio di costi pari a circa 7 miliardi euro rispetto all'anno precedente, con un'incidenza media dei costi energetici che muoverebbe dal 4,9% al 5,9%, in crescita di un punto percentuale. Nella non auspicata ipotesi in cui la guerra si protrasse per l'intero esercizio, con costi medi annuali pari a 140 \$/barile, il costo complessivo salirebbe a 21 miliardi di euro e l'incidenza del costo energetico sui conti delle aziende industriali aumenterebbe di 2,7 punti percentuali portandosi al 7,6%, valore difficilmente sostenibile per moltissime imprese del Paese.

L'Italia si colloca al secondo posto tra i Paesi dell'Unione Europea e settimo al mondo per livello di industrializzazione; le nostre imprese avevano già subito l'impennata nei costi per l'effetto della guerra nell'Est Europa e per le conseguenti implicazioni sull'approvvigionamento di gas e di materie prime rilevanti per molti settori, dall'alimentare, alla ceramica, alle costruzioni. Si pensi al costo di trasformazione, in specie per i settori "energivori", ma anche a quello della logistica e dei trasporti che, nel nostro Paese, muovono flussi di merci con una netta prevalenza del traffico su gomma.

Come si è detto, tali fenomeni manifestano ovviamente un impatto significativo su tutti i Paesi europei, ma disomogeneo rispetto al grado di autonomia energetica che ciascun Paese ha saputo sviluppare nel tempo e ai differenziali di costo frutto del diverso mix di risorse esistente, dell'eterogenea incidenza delle scelte politiche e dei profili regolatori che si traducono in margini di pressione fiscale operate dai singoli Governi. In termini relativi, il nostro Paese sconta una dipendenza energetica dall'estero elevata – con importazioni nette attorno al 76% – assai maggiore della media europea, pari al 57%, e un mix fortemente sbilanciato sul gas.¹⁴ A prescindere dall'impatto delle dinamiche recenti, resta il fatto che il costo dell'energia in Italia è superiore a quello sostenuto dai Paesi con cui si confronta. Lo scarto tra Paesi nel costo dell'energia è ben esemplificato dalla figura 1¹⁵ che riporta i valori medi aritmetici nei prezzi dell'elettricità che, pur soggetti a una costante fluttuazione legata all'impatto delle dinamiche geo-politiche in corso e ad altri fattori contingenti, ben rappresenta la posizione dell'Italia nel raffronto con gli altri Paesi con cui si confronta e compete. I dati sintetizzati nella figura 1, relativi ai prezzi medi di maggio 2026, evidenziano il maggior onere per la nostra penisola –

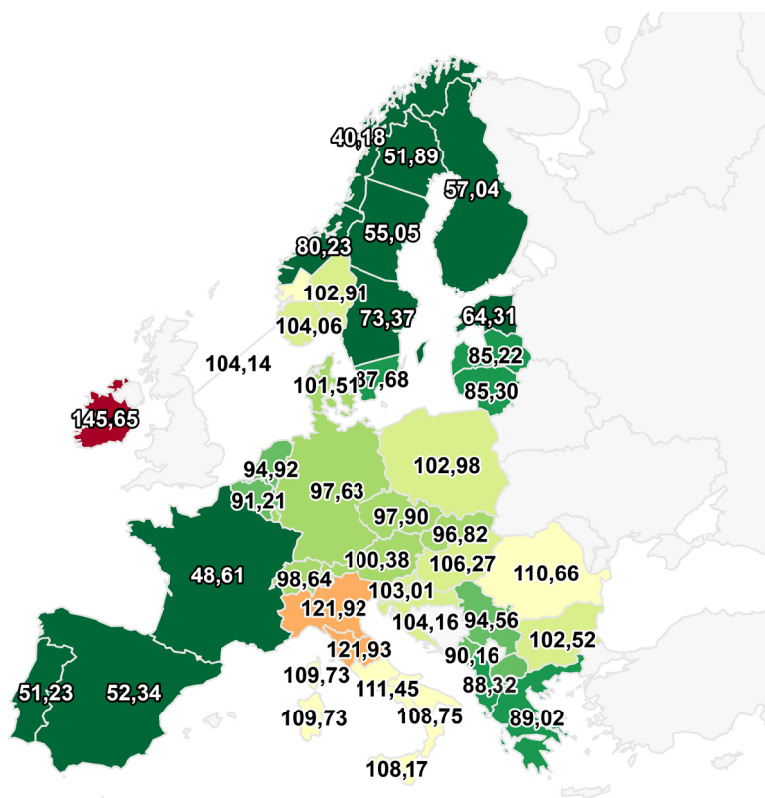
¹⁴ Con riferimento alla situazione europea, a seguito del conflitto Russo-Ucraino, le importazioni di gas russo sono state sostituite con GNL, proveniente principalmente dagli Stati Uniti e con gas trasportato via gasdotto dalla Norvegia. Fonte: ISPRA – Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, giugno 2025, <https://indicatoriambientali.isprambiente.it/it/energia/dipendenza-energetica>.

¹⁵ Fraunhofer, Energy Chart, valori medi relativi al periodo gennaio-maggio 2026, data rilevazione 25 maggio 2026, https://energy-charts.info/charts/price_average_map/chart.html?l=it&c=EU&interval=month&month=05.

con le aree maggiormente industrializzate ulteriormente penalizzate – in una classifica che vede Paesi come il Portogallo e la Spagna sostenere un costo per megawattora pari a meno della metà di quello mediamente sostenuto in Italia, la Francia persino inferiore e la Germania con uno “sconto” di circa il 20%-25% rispetto al nostro dato.¹⁶

FIGURA 1 – Prezzi medi sul mercato spot dell'elettricità (day-ahead)
(maggio 2026 – valori assoluti in eur/MWh)

Fonte: Dati ENTSO,
25 maggio 2026



¹⁶ Rapporti simili emergono confrontando sia i prezzi medi dell'anno 2025 sia quelli di maggio 2026, alla data di queste note:

- media 2025 – Italia: 121 EUR/MWh; Germania: 90 EUR/MWh; Spagna: 67 EUR/MWh; Francia: 63 EUR/MWh;
- maggio 2026 – Italia: 120 EUR/MWh; Germania: 95 EUR/MWh; Spagna: 56 EUR/MWh; Francia: 50 EUR/MWh.

Fonte: <https://ember-energy.org/data/european-electricity-prices-and-costs/>.

LE AZIONI DI MITIGAZIONE E CONTRASTO E QUELLE STRUTTURALI

Se è vero che il confronto puntuale sulle dinamiche che connotano le singole fonti di energia – in una congiuntura appesantita da tensioni geo-politiche spinte che si riverberano in fluttuazioni quotidiane – rischia di perdere parte della sua significatività, resta peraltro il tema di fondo legato a un deficit strutturale di competitività che rischia di allargarsi. Appare pertanto comprensibile e auspicabile coniugare decisioni attuate nell'immediato, improntate a urgenti interventi di resilienza, con politiche di medio-lungo, modellate su scelte strutturali.

Nell'immediato, le azioni legate al taglio delle accise o alle altre misure urgenti, come i contributi in bolletta e i bonus a sostegno delle aziende energivore, hanno lo scopo di mitigare l'impatto del repentino aumento nei costi per le famiglie e le aziende.¹⁷ Tuttavia appare necessario perseguire un percorso che conduca a effetti strutturali di medio-lungo periodo legati a due principali tipologie di intervento da coordinarsi, ove possibile, a livello sovranazionale:

- riduzione, in termini relativi, del fabbisogno energetico attraverso forme di efficientamento e transizione verso l'impiego di fonti rinnovabili;
- diversificazione delle fonti di approvvigionamento e accelerazione del percorso che conduca a un mix energetico che riduca i rischi di dipendenza da fonti fossili, ne ottimizzi il costo complessivo e contribuisca a una maggiore sicurezza energetica.

Con riferimento ai consumi, le scelte di efficientamento si riferiscono sia al comparto abitativo e delle costruzioni residenziali, commerciali e della pubblica amministrazione, sia alla realtà delle imprese, della mobilità privata e dei trasporti; sono frutto quindi di politiche pubbliche, scelte gestionali nel settore privato e comportamenti individuali. Per quanto l'Italia abbia segnato un miglioramento nell'Energy Intensity Index (rapporto tra consumo lordo di energia e PIL), collocandosi nelle prime posizioni in Europa, l'esigenza di contenere i consumi permane e necessita di interventi diffusi e coordinati. Negli ultimi anni si è assistito a un trend positivo nell'installazione di tecnologie legate a fonti rinnovabili e interventi di ottimizzazione dei consumi: crescente diffusione di impianti fotovoltaici, affiancati da sistemi di accumulo che garantiscano una disponibilità costante, utilizzo di pompe di calore, impiego crescente di sensori termici e di illuminazione, adozione di sistemi di monitoraggio dei consumi in grado di ottimizzare in tempo reale i carichi energetici, limitando e stabilizzando i picchi di fabbisogno. La mobilità elettrica migliora, ma è in ritardo rispetto a quanto auspicato. Anche le policy e gli interventi

¹⁷ A solo titolo di esempio si riportano alcuni provvedimenti quali il Decreto-Legge 20 febbraio 2026, n. 21, convertito nella legge 10 aprile 2026, n. 49, o il Decreto Legge del 30 aprile 2026, poi prorogato, per il taglio delle accise.

normativi sono stati rivisti e aggiornati,¹⁸ ma permangono le difficoltà per molte imprese sotto diversi profili: in primo luogo per la copertura dell'elevato fabbisogno di capitale iniziale, per quanto compensato nel tempo da costi di esercizio contenuti e stabili rispetto alla volatilità dei prezzi delle fonti fossili; in secondo luogo per la necessità di avere stabilità nel lungo termine delle normative, per l'eccessiva complessità di alcuni adempimenti procedurali legati agli investimenti in infrastrutture e per la carenza di competenze tecniche adeguate. Su questo fronte si deve concentrare l'azione dei policy maker, di chi ha responsabilità istituzionali e gestionali, della ricerca scientifica e del sistema formativo.

Per quanto attiene alla diversificazione delle fonti, è necessaria una riduzione della dipendenza sia sotto il profilo delle importazioni nette sia sotto quello della tipologia di beni energetici sia sotto quello della loro provenienza geografica. La prima forma di dipendenza, in termini assoluti, ha subito negli anni una progressiva erosione: nel periodo 1990-2005 la dipendenza energetica del Paese oscillava tra l'82% e l'85%; in seguito, grazie allo sviluppo di nuovi impianti per le fonti rinnovabili, questa grandezza è scesa al 76% circa attuale.¹⁹ Sotto il profilo della diversificazione delle fonti, è importante distinguere tra energia ed elettricità; nella prima – energia primaria totale – l'incidenza delle fonti rinnovabili è tutt'ora marginale per la dipendenza, sopra richiamata, da tecnologie termiche basate su fonti fossili; nella seconda – produzione di elettricità – eolico, fotovoltaico e idroelettrico, grazie alla possibilità di accumulo offerte da batterie efficienti o da modalità di ri-pompaggio nelle stazioni idroelettriche e quindi dal disaccoppiamento tra produzione intermittente e consumo continuo nell'arco della giornata, stanno assumendo un ruolo rilevante.²⁰ In merito infine alla dipendenza sotto il profilo della provenienza geografica, a fronte dello stop dei flussi di gas provenienti dalla Russia, il Paese ha mantenuto stabili i flussi dall'Algeria e aumentato l'approvvigionamento da Nord Europa, Libia, quelli in GNL²¹ e via TAP.

Modalità di consumo e mix di approvvigionamento sono peraltro connessi; come si è detto, in termini di mix energetico, prosegue, seppur lentamente, la riduzione nei consumi da fonti fossili, oggi attestate poco sotto il 77% del

¹⁸ Il tema dell'efficientamento energetico è parte del PNIEC – Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima, aggiornato nel giugno 2024, https://www.mase.gov.it/portale/documents/d/guest/pniec_2024_revfin_01072024-pdf.

¹⁹ Fonte: <https://www.iea.org/countries/italy/energy-mix>.

²⁰ In proposito si vedano G. Ruggieri (2025), *op. cit.* pp. 128-129 e le relative interessanti analisi contenute in Our World in Data, <https://ourworldindata.org/energy-mix>, e in Ember, Electricity Data Explorer, <https://ember-energy.org/data/electricity-data-explorer/>.

²¹ A differenza del gas trasportato via gasdotto, il GNL necessita comunque di infrastrutture e tecnologie per la liquefazione, il trasporto e la rigassificazione che si traducono in maggiori costi.

totale, con una composizione che vede la contrazione dei consumi di petrolio, carbone, combustibili solidi e gas naturale; lieve crescita, rispetto al 2024, delle fonti rinnovabili con una flessione della produzione idro-elettrica, poi riallineatasi ai valori precedenti, compensata dal ricorso a biomasse e fotovoltaico.²² In merito alle fonti “intermittenti”, si segnala il record storico di solare ed eolico,²³ fonti a più rapida crescita ovunque nel mondo.²⁴

Se in generale, dunque, le tendenze di riduzione delle forme di dipendenza sembrano muoversi nella direzione di un maggior riequilibrio, la velocità del cambiamento è lenta, insufficiente e inferiore alle aspettative. La traiettoria della decarbonizzazione appare in ritardo e mostra una divaricazione rispetto a quella auspicata per gli obiettivi 2030. Cruciale infine è l'infrastruttura di rete, lungo la quale viene trasmessa l'energia elettrica, a prescindere dalla fonte di generazione. Nel nostro Paese è necessario investire sulla resilienza della rete elettrica, ovvero sulla sua capacità di garantire una continuità operativa a fronte di rischi naturali, squilibri nei fabbisogni tra diverse aree del Paese – con una prevalenza nella produzione di rinnovabili al Sud e un fabbisogno concentrato al Nord della penisola –, congestione a causa di produzione non programmabile delle rinnovabili e aumento prospettico del fabbisogno, legato allo sviluppo delle nuove tecnologie.²⁵ In Europa per contro, pur con differenze tra Paesi, si è verificata una caduta delle installazioni solari, per via di cause strutturali di varia natura che rallentano gli investimenti (farraginosità e lentezza nelle autorizzazioni, difficoltà a identificare le aree più opportune, volatilità nei prezzi). Sullo sfondo, infine, si palesano una riapertura del dibattito sui vantaggi e i rischi del nucleare e le aspettative, a oggi forse premature, legate alle tecnologie dell'idrogeno. Se sull'idrogeno i tempi di sviluppo di tecnologie concretamente applicabili sembrano lunghi e ancora incerti, il rilancio di un programma nucleare in Italia, anche attraverso le cosiddette mini-centrali di quarta generazione, deve affrontare il vaglio di un'opinione pubblica divisa, spesso ispirata da posizioni ideologiche, la ricerca

²² Fonte: [https://www.terna.it/it/media/comunicati-stampa/dettaglio/consumi-elettrici-2025#:~:text=Il%20dato%20del%20saldo%20import,import%20\(%2D12%2C0%25\)](https://www.terna.it/it/media/comunicati-stampa/dettaglio/consumi-elettrici-2025#:~:text=Il%20dato%20del%20saldo%20import,import%20(%2D12%2C0%25).).

²³ In Italia, eolico e solare nel 2024 hanno raggiunto il 36% della capacità netta installata. Con le altre rinnovabili, questo valore raggiunge il 55%. Dati tratti da ENEA, *Analisi trimestrale del sistema energetico Italiano, anno 2025*, 2026; <https://www.pubblicazioni.enea.it/le-pubblicazioni-enea/analisi-trimestrale-del-sistema-energetico-italiano/fascicoli-2026/analisi-trimestrale-del-sistema-energetico-italiano-anno-2025.html>.

²⁴ Si pensi che *“La sola Cina installa il doppio di eolico e fotovoltaico rispetto a tutti gli altri Paesi sommati e ha raggiunto i suoi obiettivi 2030 con 6 anni di anticipo”*, G. Ruggeri, *Le energie del mondo*, Editori Laterza, 2025, p. 107.

²⁵ In proposito si veda l'analisi condotta da Terna sulle aree e sulle linee critiche, al 1 giugno 2025, <https://www.terna.it/it/sistema-elettrico/programmazione-territoriale-efficiente/conneSSIONE-rete/aree-linee-critiche>.

di un consenso politico non semplice, la creazione di un organismo di sicurezza nazionale, le scelte di localizzazione, la copertura degli investimenti connessi ecc. L'opzione esiste, come dimostrato da molti altri Paesi europei, ma appare nel breve difficilmente praticabile.

La strada al momento percorribile è dunque quella di perseverare nel favorire e incentivare il percorso avviato di efficientamento di abitazioni, imprese, trasporti e infrastrutture, di ridurre le diverse forme di dipendenza ricercando mix di approvvigionamento in cui le energie rinnovabili, potenziate dalla continua ricerca e innovazione tecnologica, assumano un ruolo crescente. Il percorso virtuoso che conduce a una maggior sostenibilità segue una traiettoria incontrovertibile per la vita e la vivibilità del Pianeta, ma ciò non può condizionare eccessivamente la competitività dei sistemi economici. Per contro, le esigenze della competitività non possono essere soddisfatte penalizzando la possibilità per le generazioni future di godere di un contesto sostenibile. Decarbonizzazione e competitività richiedono pertanto scelte il più possibile armonizzate, ispirate a obiettivi condivisi a livello Comunitario: coltivare le opportunità industriali offerte dalla transizione verde, sostenere gli investimenti in innovazione nelle tecnologie pulite e incentivare politiche che, nel tempo, assicurino per un verso maggiore indipendenza e forte coordinamento a livello europeo.

6.

Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento

IL QUADRO DEI CONSUMI ENERGETICI IN ITALIA

L'Italia sta attraversando una fase delicata della propria transizione energetica. Il sistema rimane ancora fortemente legato a un modello tradizionale, in cui gas naturale (40%) e prodotti petroliferi (36%) continuano a ricoprire un ruolo dominante sul totale del fabbisogno di energia primaria. Osservando l'evoluzione degli ultimi vent'anni, il quadro appare comunque in progressiva trasformazione: il petrolio e i suoi derivati hanno ridotto la loro incidenza dal 54% al 36%. Le fonti rinnovabili hanno registrato negli ultimi quattro anni una crescita media annua intorno al 10%, segnando un incremento graduale ma costante.

GRAFICO 1 – Mix energetico di energia primaria in Italia

(anno 2024 – valori percentuali)

Fonte: IEA

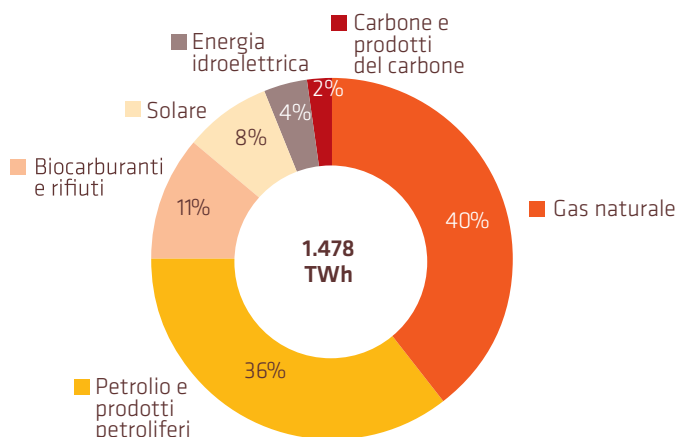


GRAFICO 2 – Evoluzione del mix energetico di energia primaria in Italia

(anni 2000-2024 – valori assoluti)

Fonte: IEA



Analizzando l'andamento dei consumi energetici nei settori italiani tra il 2000 e il 2024 emerge come i trasporti rappresentino il comparto più energivoro, seguito dal settore residenziale e da quello industriale: insieme, questi tre ambiti coprono circa l'80% dei consumi totali. Sono anche i settori che mostrano le dinamiche di trasformazione più rilevanti, con traiettorie molto differenti tra loro.

Il settore industriale, che nel 2024 rappresenta il 21% dei consumi complessivi, è quello che registra la riduzione più marcata. I consumi passano dai 445 TWh del 2000 ai 261 TWh del 2024, con una contrazione del 41%. Tale dinamica riflette molteplici fattori: l'aumento dell'efficienza energetica dei processi produttivi, la delocalizzazione verso Paesi con costi più competitivi e, in particolare, il ridimensionamento di una parte del settore manifatturiero italiano dopo la crisi economico-finanziaria del 2008.

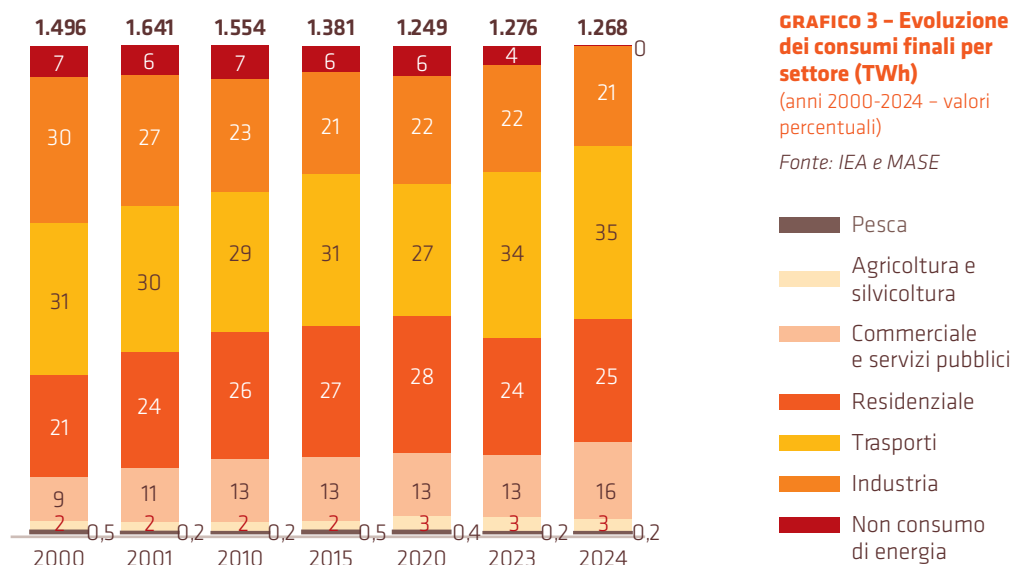
6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento

Il settore dei trasporti rimane il principale consumatore di energia lungo tutto il periodo, arrivando nel 2024 a rappresentare il 35% del totale. Dopo un calo graduale osservato nel decennio 2010-2020, culminato con i 336 TWh del 2020, i consumi tornano rapidamente a crescere. Nel 2024 si attestano intorno ai 449 TWh, valori simili a quelli registrati nel 2010, mostrando un recupero particolarmente rapido e un incremento del 33% rispetto al 2020.

Il settore residenziale, che nel 2024 pesa per il 25% dei consumi nazionali, mostra un'evoluzione differente. Dopo una fase di crescita costante fino al 2010, anno in cui si tocca un picco di 411 TWh, i consumi iniziano una progressiva riduzione. Tale calo è riconducibile all'aumento dell'efficienza degli edifici, alla diffusione di tecnologie domestiche più performanti, all'introduzione di standard energetici più stringenti e a una maggiore consapevolezza dei cittadini sui temi dell'efficienza e del risparmio. Nel 2024 i consumi si attestano a 321 TWh, con una riduzione complessiva del 22% rispetto al valore massimo registrato.

Il comparto commerciale e dei servizi pubblici, che nel 2024 rappresenta il 16% dei consumi totali, mostra una traiettoria opposta a quella dell'industria. I consumi crescono in modo strutturale rispetto ai valori dell'inizio degli anni 2000, riflettendo il progressivo spostamento dell'economia italiana verso il terziario, la digitalizzazione e l'aumento dei servizi alla persona.

Infine, il settore dell'agricoltura, silvicoltura e pesca rimane marginale e sostanzialmente stabile lungo tutto il periodo analizzato, con consumi pari a circa 36 TWh nel 2024.



Come evidenziato in precedenza, il peso dell'industria sui consumi finali di energia si è progressivamente ridotto nel tempo, riflettendo un processo di deindustrializzazione in atto nel Paese. In tale scenario, gli elevati prezzi dell'energia elettrica registrati in Italia, ulteriormente aumentati all'inizio del 2026 a causa delle tensioni geopolitiche, rischiano di compromettere la competitività del sistema produttivo nazionale. Secondo le stime del Centro Studi Confindustria, già nel 2025 l'industria italiana sosteneva costi energetici superiori rispetto ai principali partner europei, come Francia e Germania, con un'incidenza della bolletta energetica sui costi totali aumentata dal 3,9% del periodo pre-Covid al 4,9%. Per il 2026, il Centro Studi Confindustria prevede un ulteriore incremento dell'incidenza dei costi energetici, anche in relazione al conflitto in Medio Oriente. In particolare, tale quota potrebbe collocarsi in un intervallo compreso tra il 5,9% e il 7,6%, a seconda soprattutto della durata del conflitto. Uno scenario di questo tipo riporterebbe la spesa energetica su livelli critici, prossimi all'8,3% registrato nel 2022, mettendo seriamente sotto pressione la sostenibilità economica delle imprese.

Di seguito sono presentati degli approfondimenti in merito all'evoluzione dei consumi per il settore dei trasporti, nel comparto termico e in quello elettrico.

I consumi finali lordi di energia nel comparto dei trasporti

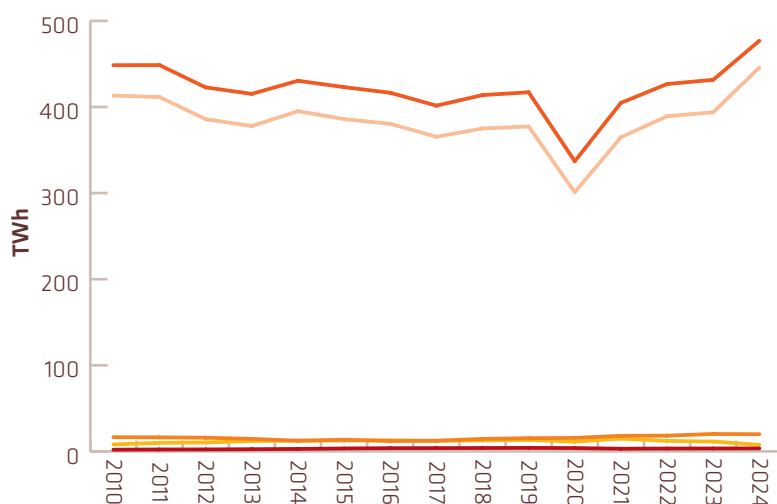
L'evoluzione dei consumi energetici nel settore dei trasporti tra il 2010 e il 2024 mostra una persistente dominanza dei combustibili fossili. Parallelamente, le fonti rinnovabili e i rifiuti mostrano un trend di crescita graduale.

**GRAFICO 4 –
Andamento dei
consumi nel settore dei
trasporti**

(anni 2010-2024¹ – valori
assoluti)

Fonte: Eurostat e MASE

- Elettricità da FER
- Gas naturale
- Energie rinnovabili e rifiuti
- Prodotti petroliferi
- Totale



¹ Il dato del 2024 è stimato dal MASE.

6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento

Nel 2024 si stima che il settore dei trasporti abbia assorbito circa il 35,4% dei consumi energetici finali del Paese, pari a 477 TWh.² I prodotti petroliferi hanno fornito il contributo di gran lunga più importante ai consumi dell'intero settore con 446 TWh (circa il 93%), trainati principalmente da diesel/gasolio (66% del totale) e dalle benzine (26% del totale). Le fonti rinnovabili comprendono non solo la quota di energia elettrica verde, ma anche biometano e biocarburanti. Complessivamente, nel 2024 la quota FER (Fonti Energetiche Rinnovabili) nel settore trasporti si stima, utilizzando la metodologia indicata nella direttiva RED III recepita nel gennaio 2026, pari al 7,9% dei consumi totali.

Secondo il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC), al 2030 i consumi finali lordi del settore trasporti dovrebbero raggiungere 494 TWh,³ valore leggermente superiore a quello del 2024. L'obiettivo del contributo delle FER al 2030 risulta pari al 29%.

I consumi finali lordi di energia nel comparto termico

Nel 2024 i consumi finali lordi di energia nel settore termico in Italia sono stimati in circa 558 TWh, confermando un trend di riduzione rispetto ai livelli più elevati del periodo 2010-2020. Nonostante questo calo complessivo, il settore rimane ancora fortemente dipendente dalle fonti fossili, che coprono oltre il 78% dei consumi totali. Le FER rappresentano circa il 21,6%, e sono costituite principalmente da bioenergie ed energia ambiente, quest'ultima favorita dall'uso crescente di pompe di calore per riscaldamento e raffrescamento. Secondo le stime del 2024, l'energia da FER nel settore termico raggiunge 121 TWh, di cui circa 116 derivano dagli impieghi diretti delle fonti rinnovabili e 4 TWh da calore derivato,⁴ fornito principalmente da impianti di teleriscaldamento.

Lo scenario PNIEC al 2030 prevede che i consumi finali lordi del settore termico aumentino leggermente a 572 TWh, accompagnati da una significativa crescita della quota di energia rinnovabile, che dovrebbe raggiungere il 35,9%.

² Valore depurato dall'effetto dei moltiplicatori previsti dalla RED III. Il valore include i trasporti BEN e navi internazionali. Rielaborazione dati E&S su dati Eurostat, MASE, PNIEC.

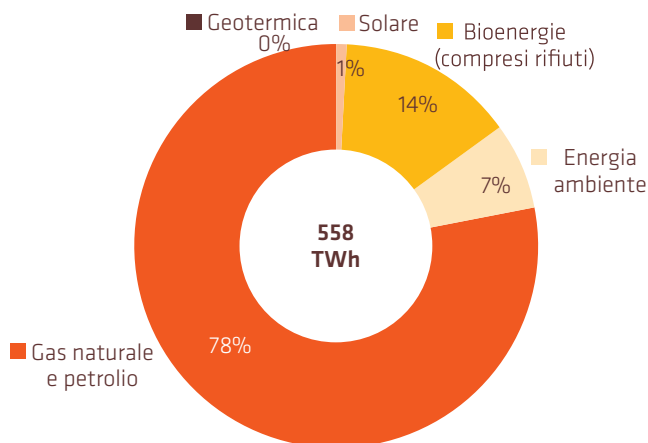
³ Il valore include i trasporti BEN e navi internazionali. Rielaborazione dati E&S su dati Eurostat, MASE, PNIEC.

⁴ Energia termica prodotta da impianti di conversione energetica alimentati da fonti rinnovabili e destinata al consumo di terzi (per esempio, impianti a biomassa collegati a reti di teleriscaldamento). Il dato comprende sia il calore prodotto da impianti che operano in assetto cogenerativo, rilevato da TERNA, sia il calore prodotto in impianti di sola produzione termica.

GRAFICO 5 – Consumi finali lordi di energia nel comparto termico

 (anno 2024⁵ – valori percentuali)

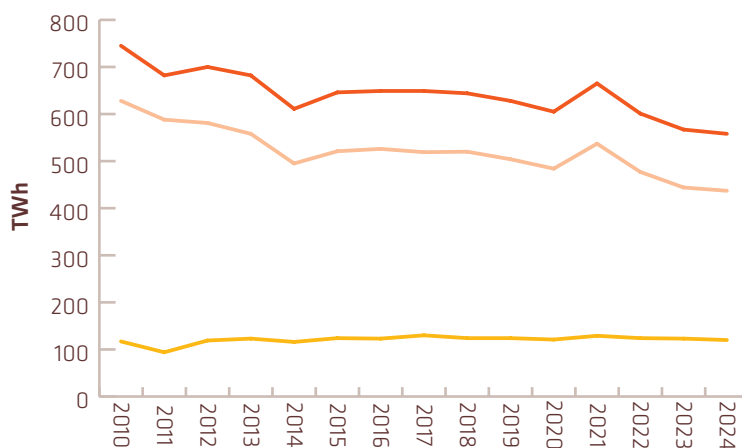
Fonte: GSE e MASE


GRAFICO 6 – Evoluzione temporale dei consumi finali lordi di energia nel comparto termico

 (anni 2010-2024⁶ – valori assoluti)

Fonte: GSE e MASE

- Elettricità da FER
- Gas naturale e petrolio
- Totale


I consumi finali lordi di energia nel comparto elettrico

Nel 2024 i consumi finali lordi di energia elettrica in Italia sono stimati in 323 TWh, registrando un aumento del 3% rispetto all'anno precedente, a conferma di una ripresa della domanda elettrica sostenuta dalla crescita economica e da condizioni climatiche favorevoli. Di questi, 128 TWh provengono da fonti rinnovabili, pari al 39,5%, in aumento rispetto al 38,1% del 2023, a dimostrazione della progressiva penetrazione delle rinnovabili nel settore elettrico e del loro ruolo crescente nel bilancio energetico nazionale. La produzione complessiva da FER, secondo i dati provvisori Terna-GSE, è leggermente inferiore a 134 TWh, con un incremento significativo rispetto al 2023 (+14,8%).

⁵ Il dato del 2024 è stimato dal MASE.

⁶ Ibidem.

6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento

Nonostante questi progressi, il sistema elettrico italiano rimane fortemente dipendente dal gas naturale, che copre quasi il 50% del fabbisogno. Questo quadro conferma che, sebbene le rinnovabili stiano guadagnando terreno, i combustibili fossili restano ancora essenziali per garantire stabilità e continuità del sistema elettrico, soprattutto nei periodi di domanda elevata o in assenza di generazione rinnovabile programmabile.

Secondo lo scenario PNIEC al 2030, i consumi elettrici complessivi sono previsti in aumento a 359 TWh, con una significativa crescita della quota di energia rinnovabile fino al 63,4%.

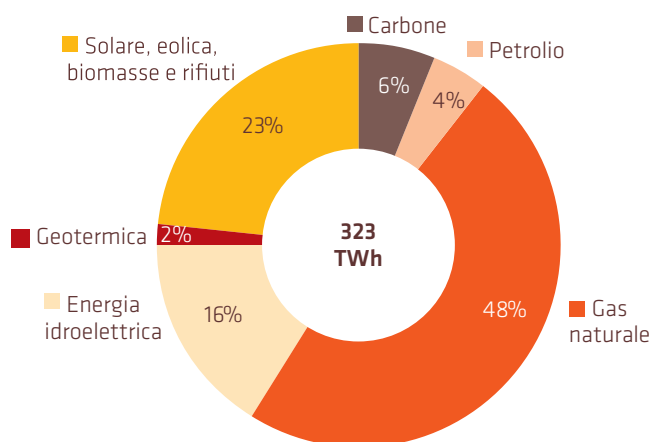


GRAFICO 7 - Consumi finali lordi di energia elettrica

(anno 2024⁷ - valori percentuali)

Fonte: GSE

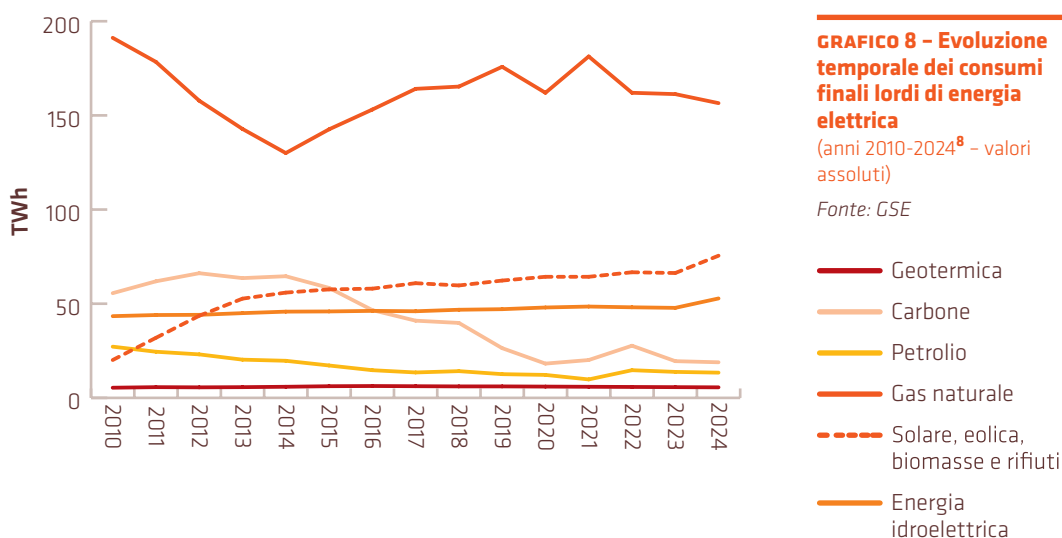


GRAFICO 8 - Evoluzione temporale dei consumi finali lordi di energia elettrica

(anni 2010-2024⁸ - valori assoluti)

Fonte: GSE

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

Visione d'insieme: la distanza dagli obiettivi del PNIEC

Il confronto tra i valori osservati nel 2024 e quelli previsti dal PNIEC per il medesimo anno evidenzia ritardi in tutte le aree: circa 3,7 punti percentuali nei trasporti, 1 punto nel settore termico e 4 punti nell'elettrico. Ciò conferma quanto il percorso di riallineamento agli obiettivi rimanga impegnativo, nonostante i progressi degli ultimi anni. Per conseguire le traiettorie del PNIEC e raggiungere il nuovo assetto previsto al 2030 servirà un cambio di passo deciso e coordinato. Saranno necessari incrementi consistenti della quota rinnovabile, in particolare nei trasporti, dove il ritmo di crescita richiesto è circa 3,6 volte superiore ai livelli del 2024. In termini assoluti, nel periodo 2024-2030 è prevista una riduzione di circa 44 TWh di fonti non rinnovabili nei trasporti, 72 TWh nel settore termico e 64 TWh nel comparto elettrico: una trasformazione sostanziale che implica l'adozione su larga scala di tecnologie pulite ed efficienti.

Nel complesso emerge un quadro in chiaroscuro: la transizione energetica procede, ma a un ritmo ancora troppo lento rispetto a quanto necessario per garantire sicurezza energetica, competitività e coerenza climatica.

TABELLA 1 – Variazioni delle quote di FER nei mix energetici per settore

(anni 2024 e 2030 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: PNIEC

Settore	Trasporti	Termico	Elettricità
Quota FER 2024 (RED III)	7,9%	22%	39,5%
Quota FER 2024 PNIEC	11,6%	23,1%	43,4%
Valore finale 2030 – PNIEC	29% ⁹	35,9%	63,4%
Fattore di crescita delle FER nel mix 2030 rispetto il 2024	x 3,7	x 1,6	x 1,6
Riduzione assoluta fonti non FER nel mix 2030 rispetto il 2024 ¹⁰	-44 TWh	-72 TWh	-64 TWh

⁹ Con il recepimento italiano di gennaio 2026 della RED III, il target al 2030 indicato nel PNIEC 2024 diminuisce da 34,2% a 29%.

¹⁰ Riduzione assoluta stimata dal cambio del mix energetico al 2030 per settore.

6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento

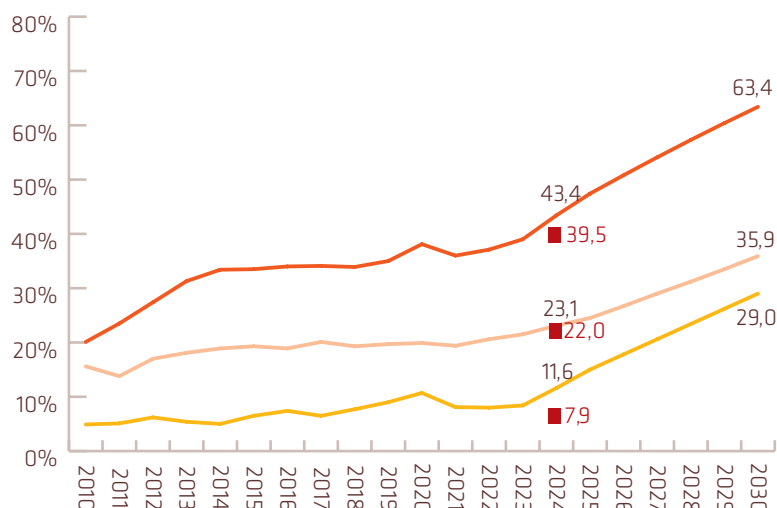


GRAFICO 9 – Quota di FER nei mix energetici per settore al 2024 e scenario PNIEC al 2030

(anni 2010-2030 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione dell'autore

- Obiettivi PNIEC dell'elettrico
- Obiettivi PNIEC del termico
- Obiettivi PNIEC dei trasporti
- Stato attuale

LA PRODUZIONE ELETTRICA DA RINNOVABILI IN ITALIA

Al 31 dicembre 2025, la produzione elettrica nazionale rimane ancora fortemente ancorata alle fonti termoelettriche, che coprono il 49% dei 265,8 TWh generati dall'inizio dell'anno. Le rinnovabili, tuttavia, continuano a crescere, arrivando a coprire circa il 39% della domanda elettrica nel periodo considerato. A fine 2025, la capacità installata da fonti rinnovabili in Italia ha raggiunto gli 81,7 GW. Tra le diverse fonti, il fotovoltaico è stato il principale motore della crescita delle rinnovabili negli ultimi anni.

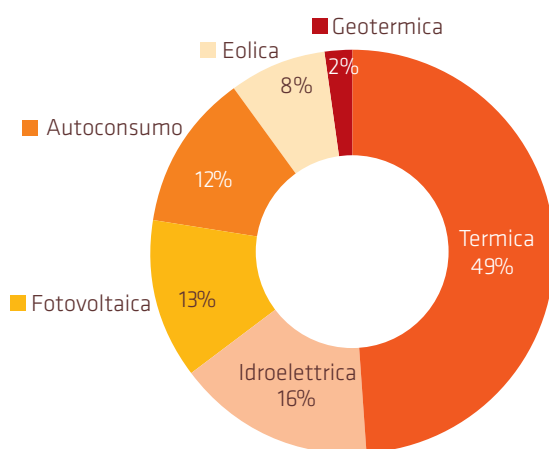


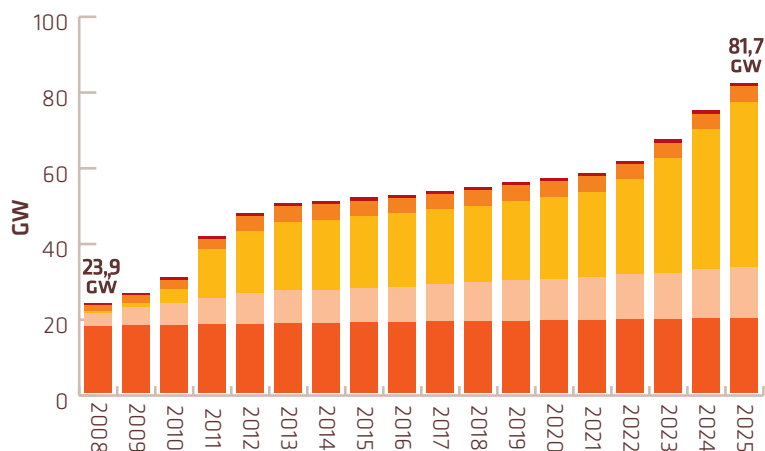
GRAFICO 10 – Mix energetico della produzione di energia elettrica

(anno 2025 – valori percentuali)

Fonte: Terna

GRAFICO 11 – Capacità di generazione da rinnovabili in Italia
(anni 2008-2025 – valori assoluti)

Fonte: Terna

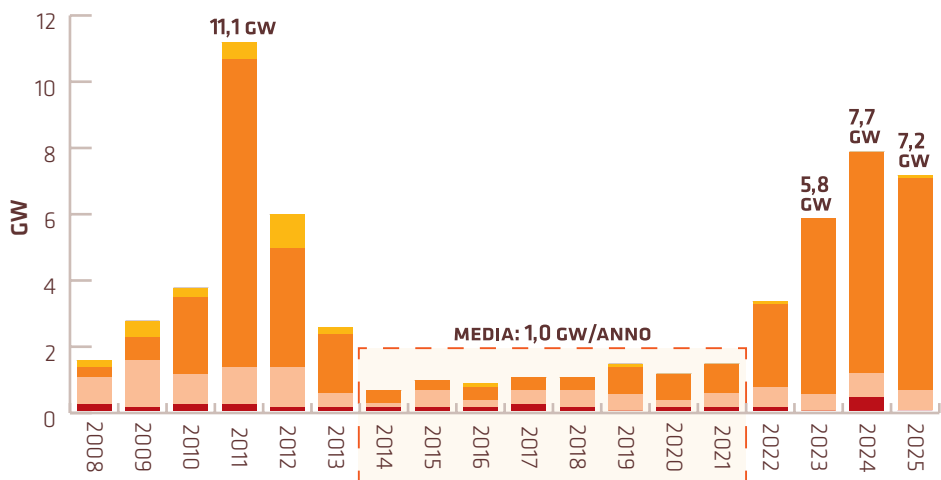


Per comprendere meglio l'evoluzione dello sviluppo delle FER in Italia, è utile analizzare la crescita annuale della capacità installata. Il grafico 11 evidenzia che, tra il 2009 e il 2013, le rinnovabili hanno registrato una rapida espansione, con un picco nel 2011, anno in cui la capacità è aumentata di oltre 11 GW. Successivamente, complice la fine del Conto Energia, la crescita delle rinnovabili ha subito un rallentamento: tra il 2014 e il 2021, la capacità è aumentata mediamente di circa 1 GW all'anno.

Solo a partire dal 2022 si è osservato un nuovo slancio. Nel 2025, la capacità delle FER è aumentata di 7,2 GW, confermando buoni livelli di crescita come già nel 2023 e nel 2024. Tuttavia, rispetto al 2024, la crescita è diminuita del 6%. Le principali cause, che saranno maggiormente approfondite nel capitolo successivo, includono:

- per la piccola taglia, la riduzione delle detrazioni fiscali e la fine del meccanismo di Scambio sul Posto, che hanno contribuito a limitare le nuove installazioni di fotovoltaico;
- per la grande taglia, la riduzione della nuova capacità da installazioni fotovoltaiche supportate dal FER 1 e il ritardato effetto del FER X Transitorio, i cui risultati in termini di installazioni si osserveranno nel 2026.

6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento



Il fotovoltaico è stato il principale motore dell'incremento della capacità registrato nel 2025: le nuove installazioni fotovoltaiche hanno coperto 5,6 GW, mentre quelle eoliche sono state inferiori di un ordine di grandezza e pari a 562 MW, confermando il contributo relativamente ridotto dell'eolico alla crescita delle rinnovabili in Italia. La distribuzione territoriale della capacità installata di fotovoltaico ed eolico non è uniforme e mette in evidenza alcune regioni particolarmente dinamiche nello sviluppo delle rinnovabili. La Puglia si conferma il territorio con la potenza installata più elevata, con circa 8 GW, pari a circa il 14% del totale nazionale. Seguono la Sicilia, con oltre 6 GW (poco meno dell'11% del totale nazionale), e la Lombardia, che sfiora i 6 GW (circa il 10%).

GRAFICO 12 – Evoluzione annua della capacità di generazione da rinnovabili in Italia
(anni 2008-2025 – valori assoluti)

Fonte: Terna

- Idroelettrico
- Eolico
- Fotovoltaico
- Bioenergie
- Geotermico

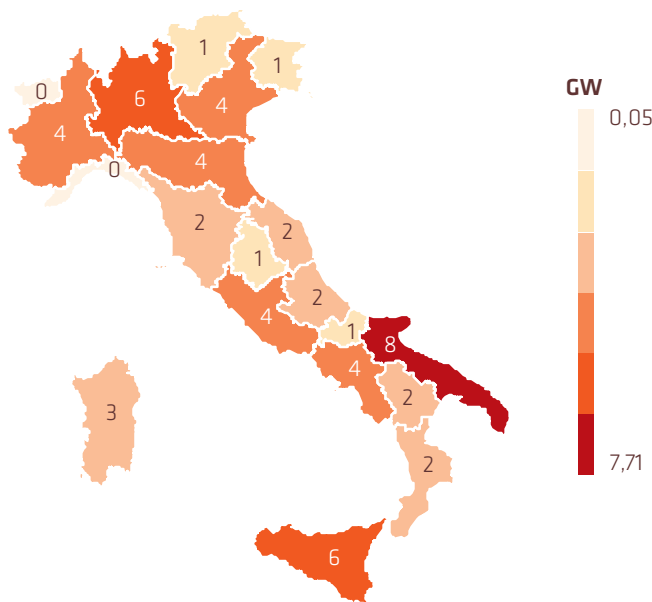


FIGURA 1 – Potenza efficiente di fotovoltaico ed eolico in Italia
(dati al 31/12/2025 – valori assoluti)

Fonte: Terna

FIGURA 2 – Potenza efficiente di fotovoltaico in Italia

(dati al 31/12/2025 – valori assoluti)

Fonte: Terna

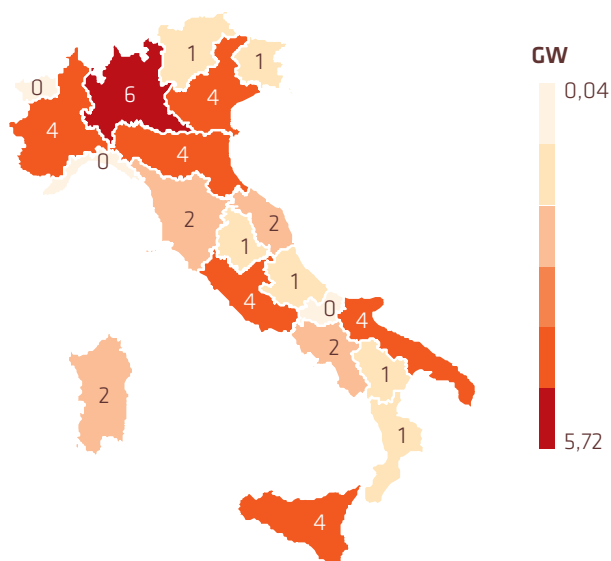
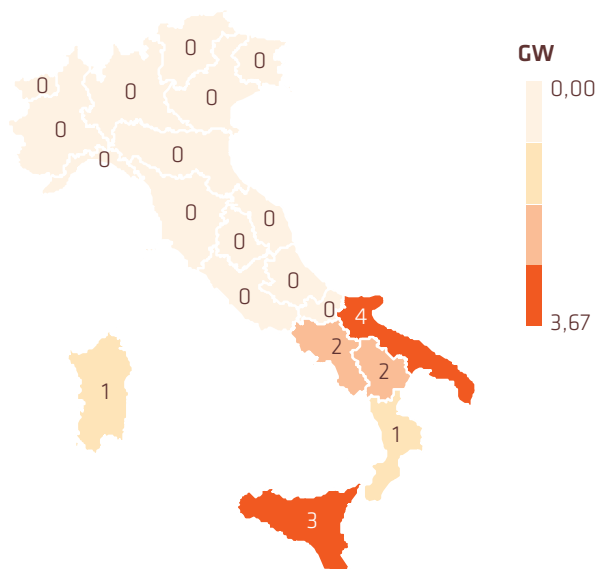


FIGURA 3 – Potenza efficiente di eolico in Italia

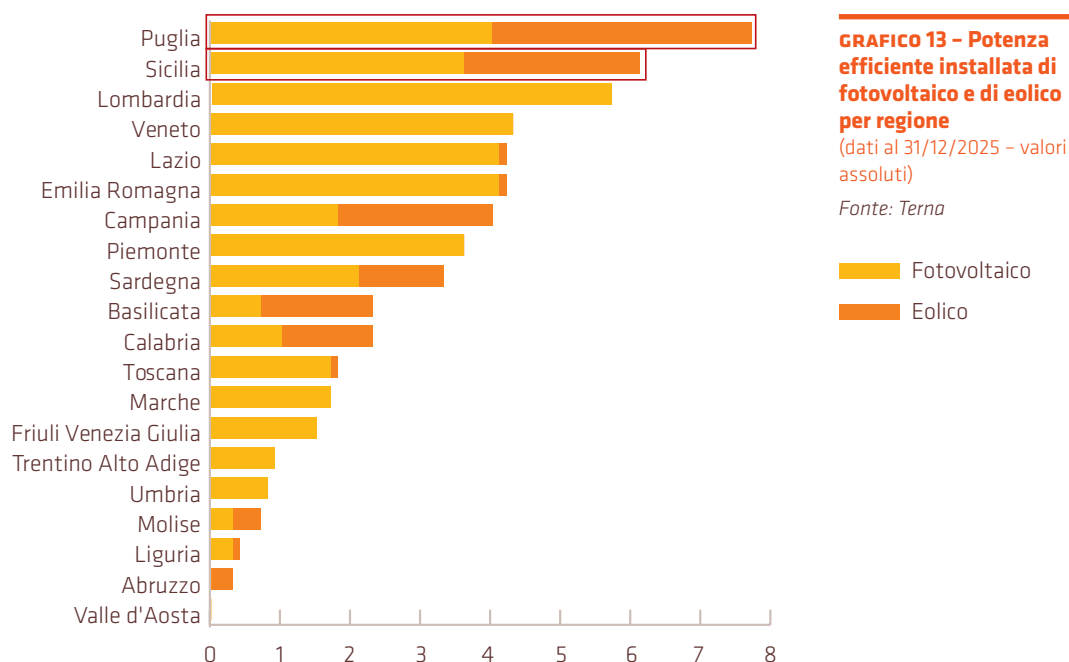
(dati al 31/12/2025 – valori assoluti)

Fonte: Terna



Nelle regioni del Sud – in particolare Puglia, Sicilia, Calabria e Campania – si osserva una distribuzione piuttosto equilibrata tra le due tecnologie, grazie a condizioni climatiche e orografiche favorevoli sia alla produzione solare sia allo sviluppo dell'eolico. Il Nord Italia, al contrario, a causa di profili di vento meno stabili e velocità medie più basse, non dispone di condizioni favorevoli allo sviluppo dell'eolico su larga scala. Questo limita la diffusione dell'energia eolica nell'area; di conseguenza, la produzione rinnovabile dell'area settentrionale si basa quasi interamente sul fotovoltaico, che dunque rappresenta la quota predominante della capacità installata.

6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento



Ma quanto siamo vicini al raggiungimento degli obiettivi al 2030? Secondo il Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC), presentato alla Commissione Europea nel giugno 2024, l'Italia dovrà raggiungere una capacità installata di FER pari a 131 GW entro il 2030. Con gli attuali 82 GW installati, il divario da colmare è ancora considerevole: sarà infatti necessario un aumento di 49 GW nei prossimi 5 anni.

Gli scenari futuri sulle rinnovabili

Sono stati ipotizzati due differenti percorsi di sviluppo al 2030 per le rinnovabili in Italia: lo scenario BAU (Business As Usual) e lo scenario REN (Reddito Energetico Nazionale), caratterizzato da una forte spinta delle rinnovabili. L'analisi si concentra su fotovoltaico ed eolico, in quanto sono le due fonti sulle quali si punta in larga misura per la crescita delle FER.

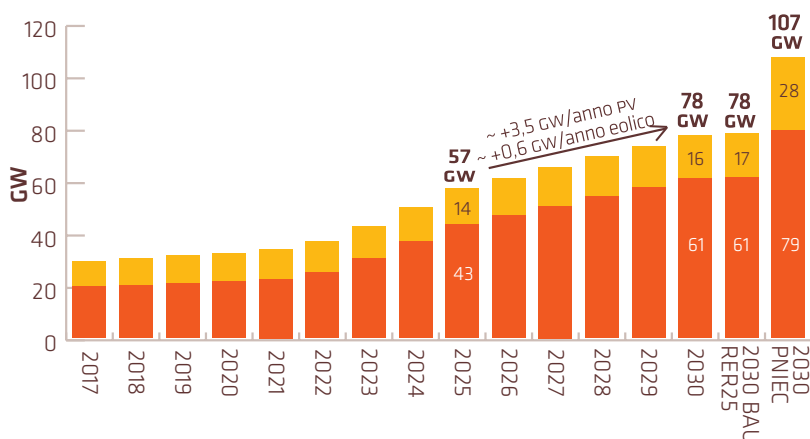
Nello scenario BAU si considera una crescita delle FER coerente con il tasso di crescita osservato negli ultimi anni e con le policy implementate (come, per esempio, la fine dello Scambio sul Posto) e in fase di sviluppo. Nello scenario BAU si arriverebbe al 2030 a un parco di 78 GW di fotovoltaico ed eolico, inferiori ai 107 GW del target PNIEC.

GRAFICO 14 – Scenario BAU: andamento della capacità installata di fotovoltaico e di eolico

(anni 2017-2030 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione dell'autore

■ Fotovoltaico
■ Eolico



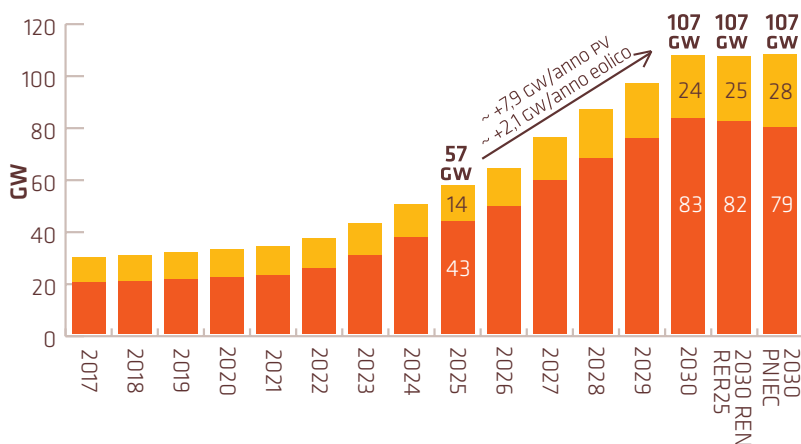
Nello scenario REN (a trazione rinnovabili) si presenta il possibile sviluppo delle FER al verificarsi di diverse ipotesi ottimistiche come un sufficiente successo dei diversi strumenti incentivanti, la capacità della filiera di sostenere sufficientemente gli alti volumi di installazioni e una maggiore diffusione degli interventi di potenziamento degli impianti esistenti. Nello scenario REN al 2030, si stima di arrivare a 107 GW di installazioni di fotovoltaico e di eolico, raggiungendo quindi i target del PNIEC. Dati i tassi di crescita attuali di fotovoltaico ed eolico, è verosimile che nel caso di raggiungimento dell'obiettivo di potenza complessivo il mix tra fotovoltaico ed eolico sia diverso rispetto a quanto pianificato con una prevalenza del solare più marcata.

GRAFICO 15 – Scenario REN: andamento della capacità installata di fotovoltaico e di eolico

(anni 2017-2030 – valori assoluti)

Fonte: elaborazione dell'autore

■ Fotovoltaico
■ Eolico



6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento

Per valutare l'evoluzione attesa del parco rinnovabile italiano a livello regionale, in particolare per fotovoltaico ed eolico, sono stati utilizzati due documenti come riferimento:

- Legge 4/2026 (legge di conversione del D.L. 175/2025), che – in coerenza con l'obiettivo PNIEC di installare 80 GW di nuova capacità FER rispetto al 31/12/2020 – introduce un sistema di *burden sharing* regionale. Tale meccanismo definisce il contributo atteso di ciascuna regione e provincia autonoma all'ampliamento della capacità rinnovabile nazionale.
- Scenari Terna-Snam 2030, anch'essi allineati al PNIEC, che stimano una capacità complessiva da fotovoltaico ed eolico pari a 107 GW al 2030. Pur essendo sviluppati su base zonale e non regionale, forniscono una rappresentazione dettagliata della composizione tecnologica.

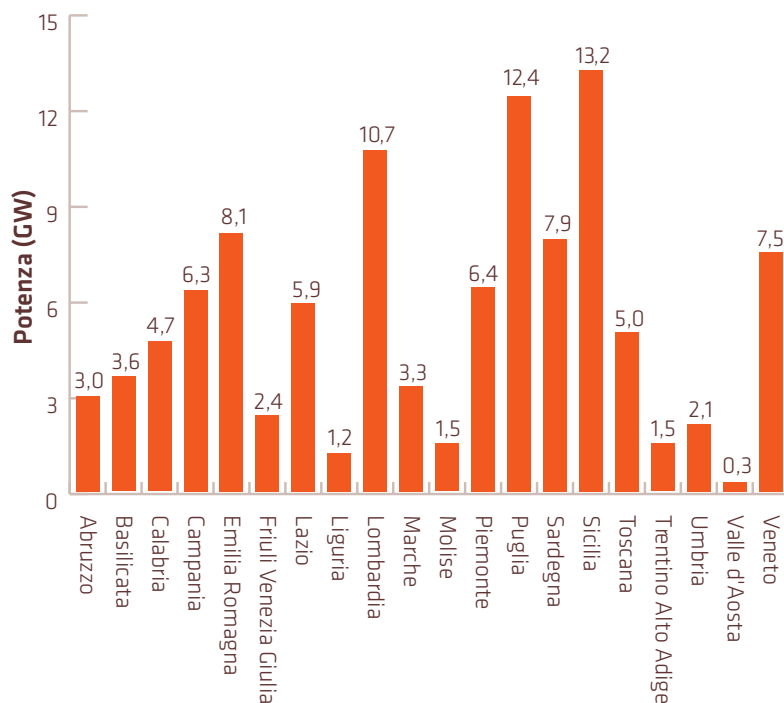


GRAFICO 16 - Proiezioni della potenza efficiente eolica e fotovoltaica installata per regione
(anno 2030 – valori assoluti)

Fonte: Legge n. 4/2026 di conversione del D.L. 175/2025 in allegato C-BIS (Tabella 1 – Ripartizione regionale di potenza minima per anno espressa in MW)

GRAFICO 17 – Proiezioni della potenza efficiente eolica e fotovoltaica installata per zona di mercato

(anno 2030 – valori assoluti)

Fonte: Documento di descrizione degli scenari (DDS) energetici al 2030 elaborato da TERNA e SNAM (2024)

- Solare distribuito (residenziale e industriale)
- Solare Utility
- Eolico on shore
- Eolico offshore

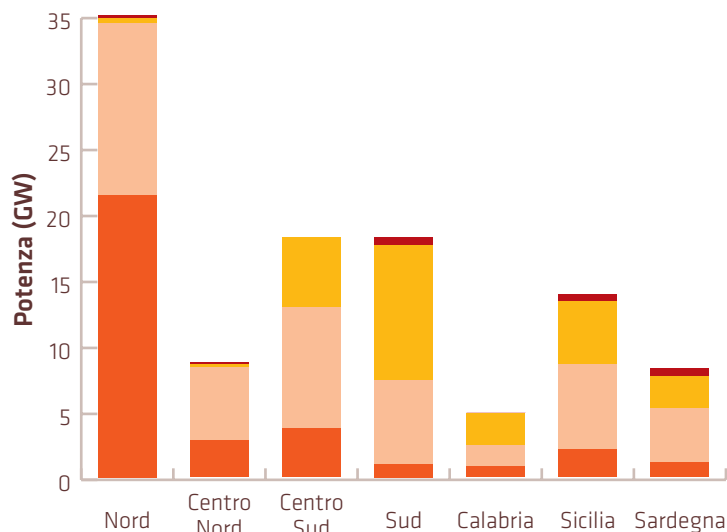
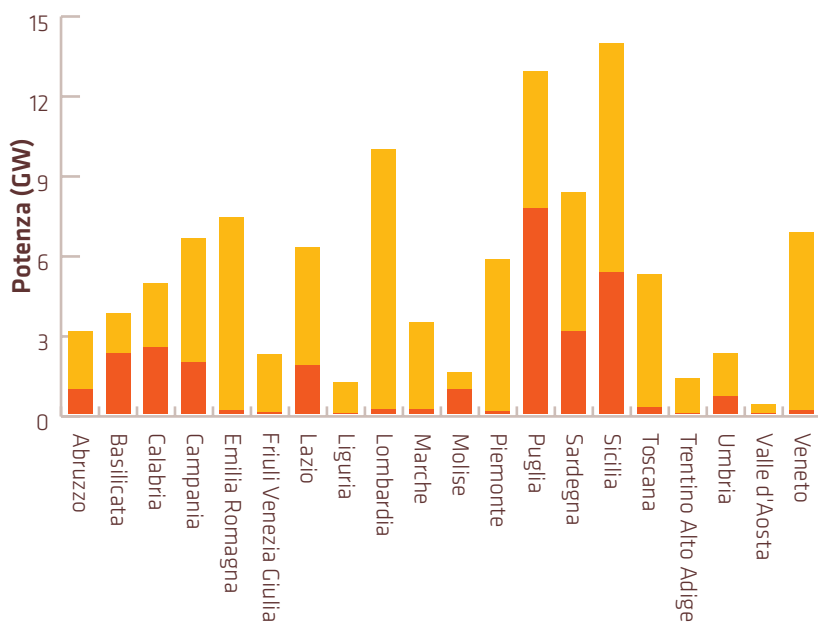


GRAFICO 18 – Potenza efficiente fotovoltaica ed eolica al 2030 secondo lo scenario ottimale

(anno 2030 – valori assoluti)

Fonte: Rielaborazione Energy-Strategy su dati MASE, Terna-Snam

- Eolico
- Fotovoltaico



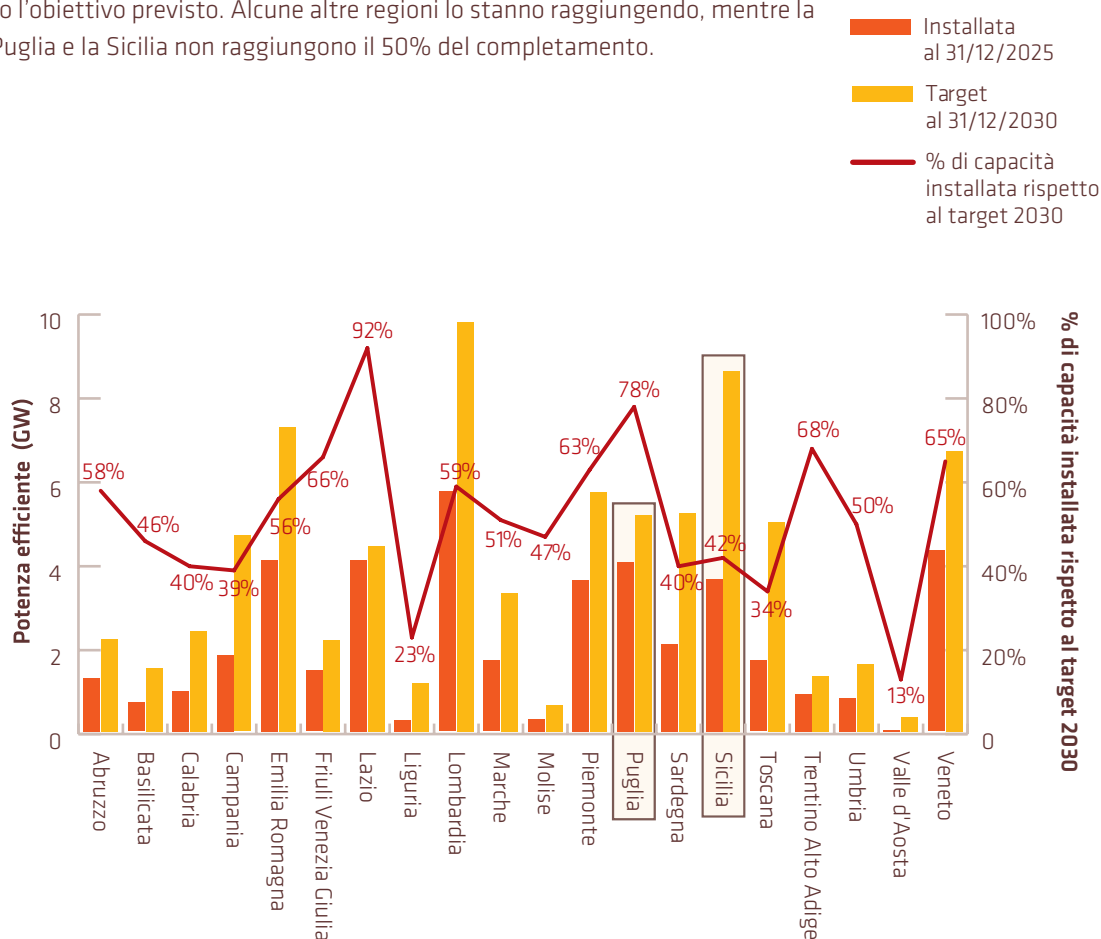
6. Fabbisogni energetici e fonti di approvvigionamento

Confrontando la situazione attuale del fotovoltaico con gli obiettivi dello scenario ottimale, nessuna regione ha raggiunto il target 2030, anche se il Lazio è molto vicino (92%), avendo quasi completato l'installazione prevista. Nel Nord, la maggior parte delle regioni supera il 50% del traguardo: la Lombardia per esempio è a quota 59%. Nel Sud la situazione è più eterogenea: la Puglia si distingue con un 78% di completamento, mentre la Sicilia mostra un certo ritardo (42%). Le regioni rimaste più indietro sono la Valle d'Aosta e la Liguria. Confrontando la situazione attuale dell'eolico con lo scenario ottimale, la Campania e la Liguria risultano essere le uniche regioni che hanno già superato l'obiettivo previsto. Alcune altre regioni lo stanno raggiungendo, mentre la Puglia e la Sicilia non raggiungono il 50% del completamento.

GRAFICO 19 – Capacità fotovoltaica attualmente installata e confronto rispetto ai target 2030 secondo lo scenario ottimale

(anno 2030 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: Rielaborazione Energy-Strategy su dati MASE e Terna-Snam



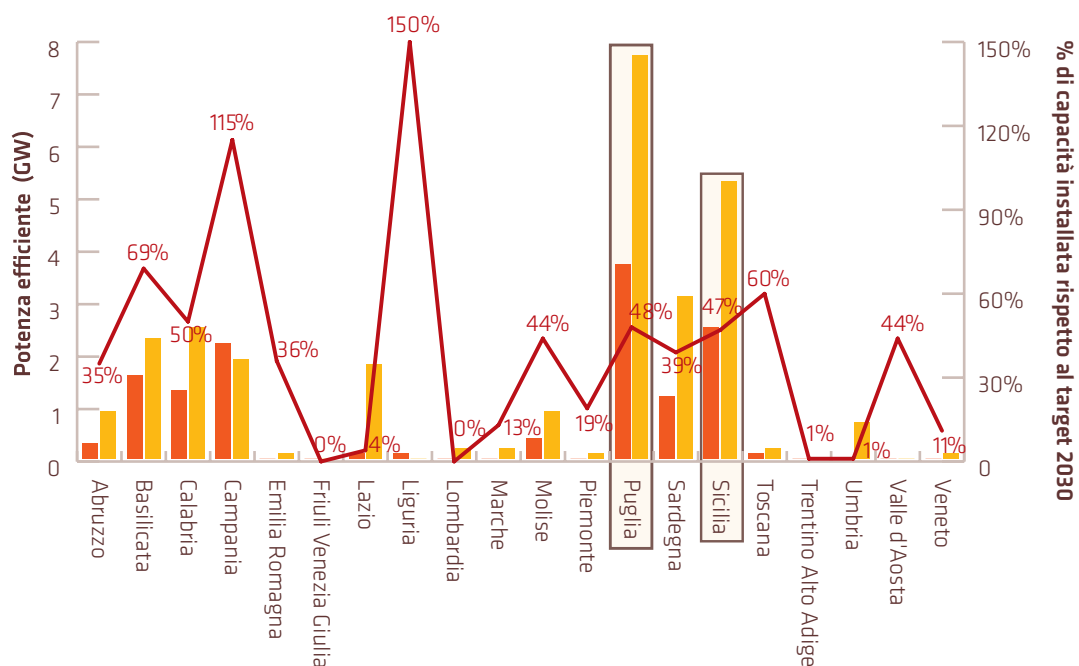


GRAFICO 20 – Capacità eolica attualmente installata e confronto rispetto ai target 2030 secondo lo scenario ottimale

(anno 2030 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: Rielaborazione Energyo-Strategy su dati MASE e Terna-Snam

- Installata al 31/12/2025
- Target al 31/12/2030
- % di capacità installata rispetto al target 2030

CONCLUSIONI

L'Italia si trova in una fase cruciale della transizione energetica. Nonostante i progressi registrati negli ultimi anni, il sistema energetico nazionale rimane ancora fortemente dipendente dalle fonti fossili. Parallelamente, le fonti rinnovabili stanno crescendo, ma il ritmo attuale non è ancora sufficiente per raggiungere gli obiettivi fissati dal PNIEC al 2030.

Nel comparto delle energie rinnovabili, il fotovoltaico si conferma il principale *driver* della crescita della capacità installata in Italia. Dopo una lunga fase di rallentamento seguita alla conclusione dei meccanismi del Conto Energia, a partire dal 2022 il settore ha registrato una nuova fase espansiva, sostenuta prevalentemente dallo sviluppo del solare. Nonostante questa ripresa, il ritmo attuale di crescita risulta ancora insufficiente rispetto ai target fissati dal PNIEC: per raggiungere gli obiettivi al 2030, sarà infatti necessario incrementare la capacità installata da fonti rinnovabili di circa 49 GW nei prossimi cinque anni.

Nel complesso emerge un quadro in chiaroscuro: la transizione energetica italiana è avviata e sta producendo risultati concreti, ma procede ancora troppo lentamente. Per traguardare gli obiettivi al 2030 sarà necessario un deciso cambio di passo, con investimenti più rapidi nelle rinnovabili, nell'elettificazione dei consumi, nell'efficienza energetica e nelle infrastrutture di rete.

7.

Tecnologia nucleare: analisi e questioni attuali

INTRODUZIONE

Lo sviluppo e la diffusione della tecnologia nucleare sono inevitabilmente legate alle principali politiche governative ed energetiche di una nazione.^{1,2,3} Per facilitare le soluzioni tecnologiche proposte – e realizzarle – sono necessarie azioni urgenti, riconsiderazioni e riorientamenti che vadano oltre

¹ COP28, 2023, World Climate Action Summit of the 28th Conference of the Parties to the U.N. Framework Convention on Climate Change, Declaration to Triple Nuclear Energy, 2 December (accessed at www.energy.gov/articles/cop28-countries-launch-declaration-triple-nuclear-energy-capacity-2050-recognizing-key).

² IAEA Nuclear Energy Summit, Brussels Declaration, 2024, March (accessed at www.iaea.org/newscenter/news/a-turning-point-first-ever-nuclear-energy-summit-concludes-in-brussels and www.ans.org/news/article-5892/nuclear-energy-declaration-adopted-at-brussels-summit/).

³ OECD-NEA Role of Economics in SMR progress, Workshop, Ottawa, February 2024 (accessed at www.oecd-neo.org/jcms/pl_91685/the-role-of-economics-in-smr-progress-and-deployment).

l'affidamento alle sole forze del mercato, per evitare progetti isolati e destinati al fallimento. Se si guarda alla storia industriale della tecnologia nucleare, è indubbio che l'elevato costo del capitale iniziale necessario ne abbia rallentato lo sviluppo, ma è anche vero che ciò che ha fermato alcuni progetti sono stati gli alti costi di funzionamento e di manutenzione: il nucleare per il trasporto commerciale, i vecchi reattori a gas ad alta temperatura (HTGR) e i reattori veloci al sodio (SFR) sono un esempio lampante. D'altra parte, a livello politico, fiscale e internazionale, per i sistemi di energia nucleare sono necessari tempi e obiettivi specifici e fattibili, seppur ambiziosi, al fine di ridurre il rischio finanziario e di capitale, in modo da raggiungere l'obiettivo generale di un aumento degli ordini e della distribuzione.

Oggi, sono numerosi i progetti che cercano investimenti governativi e/o imprenditoriali per il loro sviluppo, ma che si assumono i rischi del First-Of-A-Kind (FOAK). I dati sui costi raccolti per 50 diversi tipi di reattori e 11 studi dimostrano che le stime dei costi del capitale *overnight* variano di un fattore da due a quattro, ma «non considerano la durata della costruzione e il finanziamento che sarebbero inclusi nel costo totale dell'impianto».⁴ È indiscutibile che lo sviluppo e la costruzione di qualsiasi nuovo design di reattore (per esempio i reattori raffreddati a metallo liquido) richiedano tempi lunghi, importi elevati e incertezza sull'esito, il che spiega i recenti tentativi di snellire la tecnologia, ridurre al minimo le costose attività di ricerca e sviluppo necessarie, e semplificare il *licensing*.⁵ Nella situazione attuale, allora, la questione diventa come garantire che la tecnologia esistente e conosciuta sia competitiva,⁶ dato che in linea di principio i progetti che richiedono meno lavoro sono quelli che possono essere rapidamente «provati» e procedere efficacemente nello sviluppo, mentre i reattori nuovi o innovativi sono esposti a maggiori rischi finanziari e di sviluppo. In particolare, l'analisi delle idee alla base dell'adozione di piccoli reattori ha portato ad affermazioni auto-evidenti, se si considerano gli aspetti legati alla domanda, all'offerta di energia e al suo uso, ma soprattutto le forze di mercato: «Le stime del ruolo dell'energia nucleare avanzata in questo mix dipendono fortemente dalle ipotesi [...]. Le ipotesi con il maggiore

⁴ A. Jaoude, L. M. Larsen, N. Guaita, I. Trivedi, F. Joseck, C. Lohgse, E. Hoffman, N. Stauff, K. Shirvan A. Stein, 2024, Meta analysis of advanced nuclear reactor cost estimations, INL RPT24-77048, US DoE, Idaho National Laboratory, March, p. 178.

⁵ NRC, 2023, Nuclear Regulatory Commission, Risk-Informed, Technology-Inclusive Regulatory Framework for Advanced Reactors, 10 CFR Part 53 Proposed rule, March (accessed at www.nrc.gov/reactors/new-reactors/advanced/modernizing/rulemaking-and-guidance/part-53 and Docket ID NRC-2019-0062).

⁶ Igor Pioro (Ed), 2023, Handbook of Generation IV Reactors, 2nd edition, Woodhead, ISBN 9780081001493, p. 940 (shop.elsevier.com/books/handbook-of-generation-iv-nuclear-reactors/pioro/978-0-12-820588-4).

impatto sulla diffusione del nucleare sono le politiche e i costi della tecnologia [...] la sfida economica che gli sviluppatori di reattori avanzati devono affrontare è scoraggiante».⁷

Studi recenti esortano addirittura a convertire centinaia di siti di centrali a carbone in chiusura o in esubero (a causa dell'invecchiamento e delle politiche nazionali a zero emissioni di carbonio) in piccole centrali nucleari, come mezzo per ridurre al minimo i disagi sociali ed economici locali.^{8,9}

Nell'attuale contesto dell'energia nucleare commerciale, lo scopo del presente documento è quello di alimentare il dibattito e fornire opinioni competenti sulle sfide e le soluzioni per lo sviluppo della tecnologia della fissione nucleare.

FATTORI ECONOMICI

Il fallimento dei reattori NuScale nel *Carbon Free Project* (CFP)^{10,11} è dovuto a un fatto semplice, ma apparentemente ignorato. Nonostante le sovvenzioni e i prestiti, risulta difficile realizzare più unità di reattore e il progetto NuScale combinava i rischi della costruzione civile di un reattore di grandi dimensioni (figura 1) con la mancanza di economia di scala per i reattori di piccole dimensioni (con un output di energia per reattore 10 volte inferiore), rendendo impossibile l'esecuzione del progetto, a meno che le linee di produzione NuScale non producessero centinaia di unità.

Tali difficoltà, pur essendo pronunciate nel caso del progetto NuScale, si manifestano anche in altri progetti di fornitori leader. Il progetto BWRX-300 pubblicizza un costo di 2.000 dollari/kW, che sembra difficile da raggiungere dal momento che l'ABWR, pur producendo una potenza 4,5 volte superiore e venendo costruito in un tempo record di 40 mesi sfruttando la vasta

⁷ NAS, 2023, National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2023, *Laying the Foundation for New and Advanced Nuclear Reactors in the United States*. Washington, DC: The National Academies Press, p. 300 ISBN 978-0-309-69077-5, doi: 10.17226/26630.

⁸ EPRI, 2023, *From Coal to Nuclear: A Practical Guide for Developing Nuclear Energy Facilities in Coal Plant Communities*, Electric Power Research Institute, Palo Alto, CA, Report 3002026517, October, p. 124.

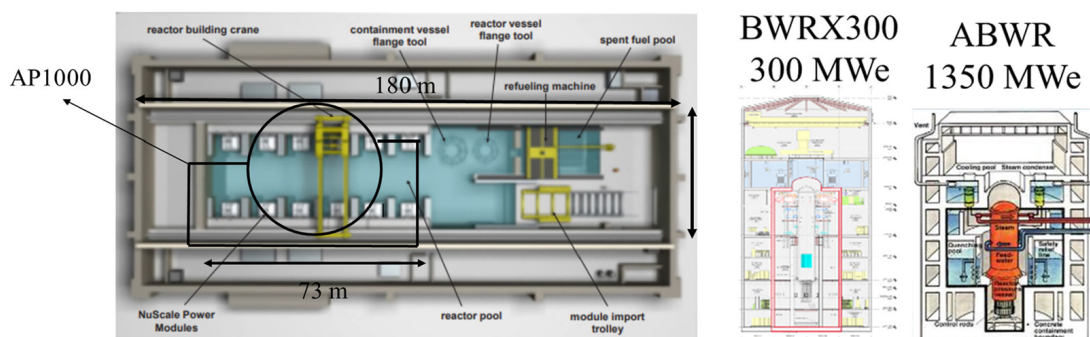
⁹ DOE, 2023, *Coal-to-Nuclear Transitions: an information guide*, US Dept of Energy, Office of Nuclear Energy, Washington, DC, March, p. 28 (accessed at www.energy.gov/ne/articles/coal-nuclear-transitions-information-guide).

¹⁰ D. Schlissel, 2023, *Eye popping new cost estimates released for NuScale SMR*, Institute for Energy Economics and Financial Analysis (accessed at ieefa.org/resources/eye-popping-new-cost-estimates-released-nuscale-small-modular-reactor/).

¹¹ Reuters, 2023, *NuScale ends Utah project in blow to US nuclear power ambition*, T. Gardner and M. Mishra, November 8, 2023 6:57 PM (accessed at www.reuters.com/business/energy/nuscale-power-uamps-agree-terminate-nuclear-project-2023-11-08/).

modularizzazione e l'esperienza, non ha mai raggiunto un costo inferiore a 3.000 dollari/kW in Giappone nel sito di Kashiwazaki-Kariwa.¹² Per i reattori di piccole dimensioni, la maggiore attrattiva era – ed è – rappresentata dalla minimizzazione dell'esposizione al rischio finanziario e da un più rapido recupero del capitale investito, e non dalle difficilmente sostenibili affermazioni riportate dalla National Academy of Science (NAS) degli Stati Uniti, secondo cui il costo del capitale *overnight* sarebbe inferiore del 50% (si veda nota 7, pag. 183): la realtà si è rivelata quattro volte superiore alle promesse iniziali – attualmente imputate all'aumento dell'inflazione e dei materiali – e non a possibili analisi errate, metodologie fuorvianti e margini inadeguati. Supporre che i piccoli reattori modulari come NuScale abbiano lo stesso costo operativo e di manutenzione (O&M) e del combustibile dei grandi reattori ad acqua è fuorviante. Per esempio, il progetto CFP era un greenfield e, a prescindere dalla semplificazione dei sistemi e dei componenti attuata nel progetto NuScale, è impossibile far funzionare sei reattori (6x77=462MWe) in un greenfield con lo stesso costo variabile di un sito con due reattori da 1250 MWe. Lo stesso vale per i micro-reattori da pochi MWe, dove ci si può permettere solo un operatore equivalente a tempo pieno (Full Time Equivalent, FTE), che tuttavia non può lavorare 24 ore su 24, 7 giorni su 7 e – contemporaneamente – fungere da responsabile di sicurezza/operatore/manutentore, ricevendo una paga minima per rendere la proposta “economica”. Questo spinge i micro-reattori verso applicazioni in reti elettriche, miniere, basi e comunità remote che sono più costose ma necessarie, pertanto avulse dalle giustificazioni legate al cambiamento climatico.

FIGURA 1 – Sovrapposizione delle dimensioni della struttura di sicurezza e sismica di un AP1000 rispetto all'edificio del reattore a 12 moduli NuScale¹³ (a sinistra). Confronto tra gli edifici dei reattori BWRX300 e ABWR (a destra)



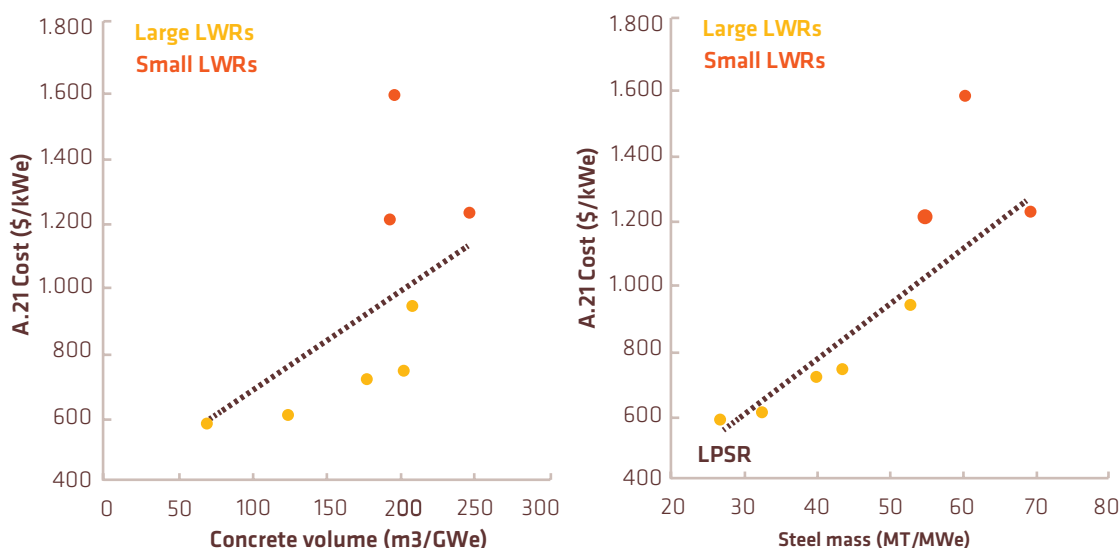
¹² Y. Matsuo and N. Hisanori, 2019, An analysis of the historical trends in nuclear power plant construction costs: The Japanese experience. *Energy Policy* Vol. 124, pp. 180-198 (<https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.08.067>).

¹³ Le caratteristiche di progettazione NuScale di altre strutture di sicurezza e sismiche, compresi gli edifici di controllo e di gestione delle scorie, non sono mostrate.

Lo stesso Rapporto della NAS metteva in guardia dal rischio di fallimento (si veda nota 7, pag. 183): «La credibilità di un'opzione tecnologica è funzione di una valutazione rigorosa dei costi e dei mercati, dei dati storici di diffusione, della preparazione tecnologica, e dell'entità e dell'impatto delle incertezze. Da questo punto di vista, le tecnologie avanzate sono, per definizione, più rischiose di quelle consolidate».

La maggior parte dei costi delle centrali nucleari, grandi e piccole, sono uguali e noti (si veda nota 7, pag. 183). Le apparecchiature dell'*isola nucleare* rappresentano solo il 10-20% del costo totale dei grandi reattori, mentre la maggior parte dei costi è dovuta ai lavori di installazione e costruzione.¹⁴ Ciò significa che il costo Nth-of-a-kind (NOAK) per i reattori di grandi dimensioni si avvicina al costo delle apparecchiature dell'impianto, poiché la maggior parte dell'apprendimento e delle riduzioni dei costi si realizza attraverso la rapida esecuzione del progetto e la semplificazione della costruzione in loco. Quando si impiegano unità più piccole e/o a temperatura più elevata, le attrezzature dell'isola nucleare e le infrastrutture civili costituiscono una parte maggiore del costo totale, mettendo a rischio il potenziale NOAK dell'energia nucleare.

FIGURA 2 – Confronto tra costo e massa/volume di acciaio/calcestruzzo per potenza (valori assoluti)



¹⁴ R. Stewart and K. Shirvan, 2022. Capital Cost Evaluation of Advanced Water-Cooled Reactor Designs With Consideration of Uncertainty and Risk, ANP: Advanced Nuclear Power Program 194, Center for Advanced Nuclear Energy Systems. (Accessed at <https://canes.mit.edu/capital-cost-evaluation-advanced-water-cooled-reactor-designs-consideration-uncertainty-and-risk>).

Seppure non si conoscano tutti i motivi per cui questi costi siano così elevati per la tecnologia nucleare, si possono mettere a fuoco alcune questioni.

- 1) Tempi di costruzione eccessivi e grande impiego di acciaio, calcestruzzo, armature e ingegneria del taglio, anche nei moduli di fabbrica; i progetti proposti per i CGO vanno nella direzione opposta, come mostrato nella figura 2.
- 2) Mancanza di valorizzazione per la generazione del carico di base, che mette a dura prova qualsiasi fonte di energia elettrica ad alto investimento per la quale il recupero tempestivo del capitale è fondamentale per il settore privato. Da un lato, le centrali nucleari devono raggiungere elevati fattori di capacità per recuperare i costi e, dall'altro, il prodotto "24/7" viene continuamente svalutato in un mondo a basse emissioni di carbonio. In ogni caso, il raggiungimento di elevati fattori di capacità può essere ottenuto solo da tecnologie nucleari con una significativa esperienza pregressa: ciò è stato dimostrato, più e più volte, dai bassi fattori di capacità ottenuti da reattori veloci e ad alta temperatura.
- 3) Elevati tassi d'interesse e costi di finanziamento che richiedono una garanzia sul prezzo dell'energia o un accordo di acquisto per assicurare il ritorno sugli investimenti. Questo aspetto è visto come una barriera principale anche allo sviluppo di impianti solari termici non sovvenzionati o di progetti eolici offshore, poiché le tecnologie ad alto costo di investimento sono fortemente penalizzate nel mercato attuale.
- 4) Rapporti di sicurezza eccessivamente complessi e rischi per le licenze prolungate, a causa di norme, guide, regolamenti e leggi obsolete; per esempio – nonostante il funzionamento sicuro in Corea del Sud ed Emirati Arabi Uniti, e l'ottenimento della certificazione del progetto da parte della Nuclear Regulatory Commission (NRC) statunitense – il progetto dell'APR1400 per l'intero mercato dell'UE è stato drasticamente modificato con l'aggiunta del doppio contenimento e del *core catcher*.
- 5) Difficile competitività sul mercato rispetto al gas naturale e all'energia eolica e solare sovvenzionata, con indicazioni non dimostrate che i nuovi impianti possano in qualche modo sostituire le vecchie unità a carbone o quelle a chiusura forzata, contribuendo a mantenere le comunità da loro servite e riciclare parte del personale impiegato (si vedano le note 8 e 9), così da ottenere consenso a livello locale; in particolare, questi siti spesso corrispondono a regioni economicamente depresse di un Paese che non ha i mezzi per realizzare un mega-progetto multimiliardario come quello nucleare, senza garanzie complete e un'assicurazione del recupero totale del servizio dalle prestazioni di esecuzione del progetto.

- 6) Mancanza di una comprovata esperienza tecnologica e insufficiente profondità di competenze tecniche e di reale realizzazione dei progetti, che portano a un eccessivo ottimismo e a un marketing aggressivo, con generose affermazioni su costi, sicurezza, fattibilità, cicli del combustibile e riduzione dei rifiuti.
- 7) Numerose iniziative speculative, progetti e partnership alla ricerca di finanziamenti governativi e sostegno politico per ridurre i rischi e i costi del FOAK, e per perseguire meccanismi di finanziamento innovativi da parte di imprenditori ed enti speciali. Termini come SMR, Generazione IV o Reattori Avanzati sono in qualche modo impropri per le tecnologie tradizionali costruite a tavolino, come esemplificato dall'HTR-PM, le cui caratteristiche sono riportate in tabella 1 a confronto con quelle di un EPR, che al momento ha realizzato un fattore di capacità dell'1% dalla connessione alla rete due anni fa. La stessa identica tecnologia in termini di componenti, layout, combustibili e funzionamento sta per essere costruita negli Stati Uniti per un'azienda chimica, dove l'affidabilità è la priorità assoluta, con la possibilità per la rete di acquistare l'energia generata in eccesso attraverso la modalità di funzionamento n+2. Altri esempi degni di nota sono quelli in cui approcci tradizionali, come l'HTR-PM, risalenti anch'essi a 50 anni fa, vengono portati avanti nonostante l'intenzione iniziale di innovare:
 - reattore a onde viaggianti in cui gli alti *burnup* sono raggiunti da una riproduzione profonda in un SFR da parte di Terrapower, dove dieci anni di sviluppo hanno portato al progetto Natrium che presenta un SFR convenzionale statunitense con lo stesso combustibile del reattore al sodio EBR-II che ha raggiunto la criticità nel 1965;
 - progettazione su scala commerciale (pochi MWe) di tubi di calore con combustibile metallico da parte di Oklo, dove 10 anni di sviluppo hanno portato al progetto attuale, identico a quello di EBR-II.

TABELLA 1 – Confronto tra "SMR avanzato di IV generazione" del reattore a gas ad alta temperatura (HTR-PM) e grande reattore ad acqua pressurizzata (EPR) costruiti in Cina

Fonte: elaborazione dell'autore

Caratteristiche del design	HTR-PM Baia di Shidao	EPR Taishan	Rapporto
Potenza termica (MWth)	2x250	4.590	9,0
Potenza elettrica (MWe)	210	1.770	8,4
Altezza dell'edificio (m)	65	~60	0,9
Altezza del vessel (m)	25	13	0,5
Diametro del vessel (m)	5,9	5,4	0,9
Tempo di costruzione (anno)	9	9	1,0
Costruzione modulare usata	No	No	1,0

- 8) Se da un lato i governi possono parzialmente finanziare l'elevato *capex* di una tecnologia nucleare, attraverso leggi, sussidi e garanzie di carico, dall'altro i costi di O&M e di combustibile devono essere mantenuti bassi. Gli alti costi di O&M sono stati storicamente la ragione principale della scomparsa dell'industria nucleare commerciale da parte di Stati Uniti, Germania e Giappone. La mancanza di penetrazione di reattori non raffreddati ad acqua ha portato al 97% di quota di mercato dominata dalla tecnologia di raffreddamento ad acqua. Quest'ultimo aspetto costringe sempre i progetti nucleari "reali" ad affidarsi ad approcci e tecnologie tradizionali già sperimentati e falliti, e si manifesta con standard ingegneristici conservativi e pratiche "collaudate".
- 9) L'adozione di soluzioni tecniche per i punti 1-8 di cui sopra è comunemente messa in discussione dalla realtà delle proiezioni della domanda del mercato energetico, che è ferma a un orizzonte di soli cinque anni, mentre le aziende devono congelare la progettazione e fermarsi per circa dieci anni in attesa della concessione di licenze, con il risultato che innanzitutto la progettazione risulterà definita sulla base di concetti obsoleti (come notato in precedenza) e, in secondo luogo, non avrà potuto soddisfare la domanda del mercato nei cinque anni di attesa. A ciò si aggiunge lo straordinario ritmo di sviluppo della tecnologia digitale, che genera innovazione continua e un sempre maggiore consumo energetico. Questo circolo vizioso è la realtà di oggi, e la ricerca e sviluppo di tecnologie nucleari per nuovi sistemi e componenti continua ad avere una durata media di 15-20 anni.

A questi ostacoli si aggiungono questioni sociali e politiche ben note:

- a) la paura dell'opinione pubblica per le radiazioni dovuta al possibile uso in ambito militare e la scarsa educazione sia alle scienze tecnologiche, ingegneristiche e matematiche (STEM) sia a quelle sociali;
- b) la mancanza di standard o processi di autorizzazione accettati a livello internazionale;
- c) le pressioni degli investitori e delle autorità di regolamentazione affinché le aziende/enti locali di produzione di energia mostrino rendimenti finanziari, in un orizzonte di breve periodo per generare consenso a favore dei policy maker;
- d) la continua mancanza di cooperazione strategica internazionale a lungo termine quando non è nell'interesse economico e politico nazionale.

SICUREZZA E RISCHIO NUCLEARE DOPO FUKUSHIMA

La sicurezza e ancor più il rischio di incidenti con emissione di radiazioni costituiscono il principale timore della maggior parte dell'opinione pubblica; pertanto (e giustamente) sono tenute in grande considerazione nelle attuali procedure di regolamentazione. Come tutti gli eventi di questo tipo accaduti nelle industrie ad alto rischio, la catastrofe di Fukushima è stata considerata da molti come "evitabile", ma solo a posteriori purtroppo, ovvero solo quando ci si è resi conto dell'inadeguatezza della protezione dallo tsunami: inadeguatezza che ha portato alla fusione ed esplosione di tre reattori in diretta sui media di tutto il mondo, con le inevitabili conseguenze geopolitiche, economiche e tecnologiche di ampia portata e durata.

In primo luogo, l'energia nucleare è stata immediatamente rivalutata in senso negativo. Ciò ha portato ai casi estremi del Giappone – con l'arresto immediato di tutta la produzione nucleare – ai rallentamenti dei programmi e alle chiusure degli impianti in Europa e ai rallentamenti delle nuove costruzioni negli Stati Uniti. Tutto ciò con la speranza (non comprovata) che l'eolico e il solare potessero fornire la maggior parte dell'energia elettrica, dando quindi la priorità alle sovvenzioni per questi investimenti con conseguenti costi energetici elevati, che hanno contribuito al trasferimento di importanti produzioni in Cina e all'import di ancor più necessaria energia dalla Russia. Si noti che in Giappone la produzione di energia elettrica è risultata insostenibile senza l'energia nucleare e, in pochi anni, è stato necessario riattivare il 25% dei reattori in funzione prima dell'evento di Fukushima – dopo loro revisioni e aggiornamenti – e un ulteriore 25% è in fase di riavvio.

Secondariamente, i due maggiori Paesi per popolazione – Cina e India – registrano un crescente bisogno di energia nucleare per il loro sviluppo economico sostenibile con inquinamento minimo dell'ambiente, il che spiega i corrispondenti investimenti nello sviluppo della capacità nucleare dei

rispettivi Paesi con progetti nazionali, nuovi concetti di reattore e costruzione di impianti. Di fatto, in questi Paesi sono in costruzione numerosi reattori nucleari di grandi dimensioni (accanto a circa 1GW(e) alla settimana di impianti a carbone supercritico ad alta efficienza).

In terzo luogo, la Russia ha continuato a seguire la propria strategia a due livelli: da un lato la creazione di poli energetici da fonte nucleare che circondano l'Europa (in Bielorussia, Turchia, Egitto e Ungheria), dall'altro il rafforzamento dei legami politici ed economici con Paesi come l'Egitto e la Turchia, il Bangladesh e alcuni Paesi del Sud-Est asiatico e dell'Africa per esportare la tecnologia (vedi anche sotto).

Inoltre, Stati Uniti, Canada, Corea del Sud, Taiwan, Regno Unito e Francia hanno sperimentato nuovi (ma deboli?) cambiamenti nell'opinione pubblica e re-indirizzamenti (di nuovo, deboli?) in un alquanto problematica politica energetica attuale e futura, con la conseguente strategia che sembra essere quella di mantenere una certa quota di energia nucleare (più alta in Francia che negli Stati Uniti) per la produzione di elettricità. Questo porta a dover ristrutturare o aggiornare le unità obsolete e, al contempo, incoraggiare nuove costruzioni, il tutto all'insegna del paradigma *zero carbon* e in conseguenza delle crescenti esigenze di indipendenza energetica (sempre più pressanti, data la situazione geopolitica e considerato l'aspetto altamente energivoro del digitale e dell'Intelligenza Artificiale).

Altresì, la strategia dei Paesi mediorientali consiste nell'investire l'enorme e incessante flusso di entrate petrolifere per avviare la costruzione di nuove centrali nucleari e per formare competenze interne volte a garantire la produzione di elettricità e la desalinizzazione di acqua pulita. Data la possibile riduzione delle riserve petrolifere, lo stato dei progetti è molto diverso negli Emirati Arabi Uniti (molto avanzato) rispetto all'Arabia Saudita (solo all'inizio), ma in generale la diversificazione energetica è in forte miglioramento.

Infine, ogni Paese ha un quadro o una motivazione diversa per l'azione o l'inazione nello sviluppo e implementazione della tecnologia nucleare e i rapporti annuali dell'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica (AIEA) forniscono dettagli illuminanti. Per esempio, in Italia, Spagna, Belgio, Svizzera, Argentina, Brasile, Australia e Messico la tecnologia nucleare rimane in una situazione incerta a causa di fattori quali la motivazione politica, la crisi economica e la concorrenza di diverse fonti energetiche. I rimanenti Paesi industrializzati (Regno Unito, Cechia, Slovacchia, Romania, Bulgaria, Polonia, Ungheria e Canada) sembrano avere invece un'attitudine maggiormente proattiva verso l'energia nucleare, seppure ancora con sforzi limitati, che li porta a importare gran parte della tecnologia. Infine, i Paesi Emergenti quali Sudafrica, Nigeria, Ghana, Kenya, Marocco, Kazakistan, Filippine ecc. stanno seriamente valutando diverse opzioni tecnologiche nucleari per la produzione di energia e chiedono studi di fattibilità (compresa quella economica).

MATURITÀ TECNOLOGICA PER IDENTIFICARE E RIDURRE IL RISCHIO DI INVESTIMENTO, I COSTI E LA TEMPISTICA DEL PROGETTO

Nell'esame delle problematiche e delle soluzioni relative al rischio di investimento, è molto importante confrontare gli insegnamenti circa l'impatto della *relativa* maturità tecnologica sull'*effettiva* esperienza di implementazione tecnologica in altri settori. La necessità di esaminare e utilizzare gli insegnamenti tratti da altri settori è sottolineata nelle ultime dichiarazioni politiche dei Paesi OCSE (si veda nota 3).

Cosa si può imparare e utilizzare da esperienze in altri settori industriali, positive o negative che siano?

I maggiori costi di implementazione di una nuova tecnologia non sono affatto inaspettati, per cui si pongono naturalmente questioni di maturità tecnologica e rischi di implementazione. Il Rapporto britannico Atkins¹⁵ ha affermato che c'è «una grande incertezza per quanto riguarda l'economia dei reattori più piccoli. Tuttavia, si riconosce che l'SMR è una nuova tecnologia e c'è il rischio sostanziale che i costi siano più alti se si accumulano durante la fase di sviluppo o se i costi di finanziamento sono inizialmente più alti di quelli del "grande nucleare"». ¹⁶

L'introduzione di qualsiasi tecnologia nuova o diversa comporta il rischio di fallimento operativo e perdite finanziarie. Si può per esempio considerare l'analogia tra le imprese nucleari e minerarie, in relazione al problema di come basare le decisioni sul rischio relativo a un nuovo processo. Infatti, mentre è fondamentale ottenere un vantaggio competitivo (comunque definito in termini di prezzo, qualità, capacità...), il grado di rischio e di fallimento deve essere stimato. Per l'industria mineraria globale, massiccia e altamente competitiva, il rischio di perdita di produzione dovuto al cambiamento della tecnologia di lavorazione è stato affrontato direttamente e caratterizzato sistematicamente, utilizzando dati reali sui costi di produzione e sulla tempistica. Sono state quantificate le percentuali dinamiche relative di perdita o di riduzione della produzione o di ritardo equivalente del progetto, ottenendo

¹⁵ Atkins, 2016, SMR Techno-Economic Assessment Project 1: Comprehensive Analysis and Assessment Techno-Economic Assessment, Final Report, Volume 1, for The UK Department of Energy and Climate Change, (accessed at assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/).

¹⁶ EY – Parthenon (Ernst and Young), 2024, I. Taleb, J. Hadad, M. Milisavljevic, The true power of small modular reactors on the road to a sustainable energy future: Unveiling opportunities and challenges, Studio BMC, Paris, France, SCORE #EYG 002003-24Gbl, p. 44 (accessed at assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fr_fr/topics/energy/ey-parthenon-white-paper-smr-amr-20240319.pdf).

le cosiddette quattro “curve/serie di McNulty”,^{17,18,19} che sono considerate il “gold standard” per giudicare il rischio di una nuova tecnologia. Non sorprende il fatto che si tratti, in realtà, di curve di apprendimento tecnologico²⁰ e che la comunità degli investitori minerari ne abbia aggiunta una quinta, la cosiddetta “Curva del Promotore”, che però è eccessivamente ottimistica sia per quanto riguarda la produzione sia i tempi, e *non* si basa su alcun dato storico.²¹

Applicando per analogia il punto di vista e le conoscenze di questa grande industria alla tecnologia nucleare nei mercati competitivi dell'energia elettrica, possiamo far coincidere meglio gli obiettivi o le aspirazioni di produzione effettivi, con le aspettative concretamente realizzabili dei valori di progetto desiderati o pianificati. Si riportano di seguito le definizioni delle quattro serie di McNulty.

- *Serie 1* – Linea di base di produzione matura, collaudata, più veloce e migliore (= LWR e HWR di III generazione esistenti).
- *Serie 2* – Meno produzione perché si tratta di un prototipo e l'esperienza sul campo o i test sono limitati (= nuove varianti di progetti di LWR esistenti come EPR, AP1000, VVER1400 ecc.).
- *Serie 3* – Ancora più lenta e con poca esperienza di variabilità (= qualsiasi nuovo SMR raffreddato ad acqua, come AP300, BWRX-300, SMR160, o altri tipi di Gen IV).
- *Serie 4* – Lenta e con processi più complessi o nuovi, che sono in qualche modo pionieristici o non provati (= tutti gli altri tipi avanzati di SMR come i reattori a sali fusi, i reattori veloci, i reattori raffreddati a gas, i concetti di Gen IV, qualsiasi SMR ipotetico).

In maniera equivalente, è necessario valutare oggettivamente: ordine di grandezza di base e aspettative/obiettivi realistici per la tecnologia delle centrali nucleari.

¹⁷ T. P. McNulty, 1998, Developing innovative technology, *Mining Eng*, 50(10) pp. 50-55.

¹⁸ Canadian Institute of Mining (CIM), 2019, CIM estimation of mineral resources and mineral reserves best practices guidelines, Westmount, Quebec, Canada, November, p. 74 (accessed 2024 at mrmr.cim.org/media/1146/cim-mrmr-bp-guidelines_2019_may2022.pdf).

¹⁹ N. O. Lotter, W. Baum, S. Reeves, C. Arrue, D. J. Bradshaw, 2018, The business value of best practice process mineralogy, *Minerals Eng.*, 116, pp. 226-238 doi.org/10.1016/j.mineng.2017.05.008.

²⁰ R. B. Duffey, 2020, Learning about Risk: Life, Death and Money, ISBN-13:9798630671134, Idaho, USA, p. 481.

²¹ W. Flannery, 2016, A Banker's Perspective on Feasibility, Institute Canadien des Mines, de la Metallurgie et du Pétrole (CIM ICM), Toronto, Canada (accessed at www.cimmes.org/wp-content/uploads/2016/05/4-A-Banker's-Perspective-on-Feasibility-Warren-Flannery.pdf).

TABELLA 2 – Classificazione in serie McNulty della maturità tecnologica nucleare relativa, degli aumenti frazionali dei costi di progetto effettivi e dichiarati, e durate di progetto/sviluppo

Fonte: dati pubblicati e in Reuters (2023, nota 11), NuScale (2024)²² e Oettingnen (2021)²³

Project/ #units	Location	Cost x	Duration (years)	Series #
Existing designs		Actual	Actual	
Barakah 4	UAE	1,5	8	1
Akkuyu 4	Turkey	1,2	8	1
Kudankulam1&2	India	1,7	15	1
Shin-Kori 3&4	S Korea	1,2	10	1
Shin-Hanul 3&4	S Korea	1,5	12	1
New variants				
Sanmen 1&2*	China	1,3	9	2
Fangchenggang 3&4	China	2,0	8	2
Flamanville 3*	France	3,8	8	2
Olkiluoto 1	Finland	4,0	18	2
Vogtle 3&4	USA	2,5	10	2
Hinkley C 1	UK	2,0	10+	2
SMR concepts		Claim (NOAK)	Claim/Actual	
ACPI00 /1	China	?	6+(FOAK)	3
KLT 40S/2	Russia	4,0	3/6	3
NuScale /4+	USA	1,0	4/10+	3
SMR 160/300/ 1	USA	0,5	4	3
AP300 /1	USA	0,3	5	3
BWRX 300 /25+	USA	0,5	3-5	3
ARC-100	Canada	0,5	9(FOAK)	4
HTR-PM /2	China	?	9	4
BREST-OD-300	Russia	?	10+	4
Carem /1	Argentina	6 (DOAK)	20+	4
AHWR /1	India	?	20+	4
SM R 150** /5+	USA	0,5	9(FOAK) 4(NOAK)	4
Natrium /5+	USA	?	6(FOAK) 10(NOAK)	4
I MSR400 /1	USA	?	20+	4

²² NuScale, 2024, Investor Presentations, February and March 2024, NuScale Power LLC, slide 11 (accessed May 16, 2024, at www.nuscalepower.com/-/media/nuscale/pdf/investors/2023/investor-presentation.pdf).

²³ M. Oettingnen 2021, Costs and timeframes of construction of nuclear power plants carried out by potential nuclear technology suppliers for Poland, Pulaski Policy Papers, Warsaw, Poland, ISSN 2080-8852, p. 11 (accessed at www.pulaski.pl).

La tabella 2 illustra la maturità relativa suggerita dall'assegnazione di progetti nucleari effettivi alla corrispondenza della serie McNulty di cui sopra, compresi i progetti First-of-Kind (FOAK) o Demonstration (DOAK) e qualsiasi finanziamento/sussidio non rilevato, ed è basata esclusivamente sui risultati *pubblicati* e sulle dichiarazioni disponibili al 2024 per i costi e la durata dei progetti. L'intervallo dei moltiplicatori di aumento dei costi noti (ovvero il rischio finanziario del progetto) mostra gli impatti del cambiamento tecnologico e sostiene chiaramente l'utilizzo della tecnologia esistente per quanto possibile. Le richieste della *Serie 4* sembrano corrispondere alla serie aggiuntiva di cui sopra, ovvero la "Curva del Promotore" di Flannery che – per definizione – presenta sempre un costo inferiore, una tempistica più rapida, una produzione più elevata e, quindi, una minore esposizione al rischio; si ricordi tuttavia che non è basata su alcun dato empirico.

RIDUZIONE DEI TEMPI DI COSTRUZIONE E DEI COSTI DELLE CENTRALI NUCLEARI

I recenti progetti di centrali nucleari sviluppati fuori dalla Cina (in Finlandia, Francia, Corea del Sud, Turchia e Stati Uniti) hanno sfiorato tempi e costi di costruzione di molti anni e di miliardi di euro/dollari. Di conseguenza, molte aziende fornitrici di tecnologia nucleare hanno affrontato difficoltà finanziarie a causa dell'incremento degli interessi su eventuali prestiti, dei costi aggiuntivi del lavoro (per i circa 3.000 lavoratori in un cantiere nucleare), delle clausole di penalità contrattuali e dei conseguenti problemi di flusso di cassa. Questo è un ulteriore rischio finanziario per gli investitori poiché, in assenza di sovvenzioni e portafogli richiesti, la "quota di mercato" nucleare è determinata dal vantaggio competitivo del costo di generazione (il differenziale) rispetto ad altre fonti locali (gas, carbone, petrolio) ed è esponenzialmente dipendente da esso, piuttosto che linearmente.

Tuttavia, perché la Cina può costruire la *Serie 2* nello stesso tempo della *Serie 1*? I fattori che contribuiscono a questa possibilità includono diversi impegni.

- Un grande piano nazionale di costruzione in corso (come era avvenuto in Giappone e Francia) costruendo più unità, avendo prima deliberatamente assimilato (o forse più propriamente "digerito") la tecnologia delle importazioni straniere, sviluppando e dispiegando simultaneamente i propri progetti.
- "Imparare facendo" con il controllo quasi totale sulla forza lavoro e sulla gestione del progetto, e con il controllo governativo (anche se a volte indiretto) del finanziamento, della costruzione e dei partner energetici.

- Processi di licenza relativamente rapidi una volta prese le decisioni di politica nazionale, e pianificazioni sulla sicurezza, la localizzazione e il finanziamento, soggetti a stretta supervisione.
- Capacità di progettazione e costruzione interne al Paese, con varie fabbriche per il combustibile, i componenti principali e i moduli degli impianti.

È improbabile che queste forze sociali e politiche possano essere tutte pienamente replicate al di fuori della Cina, dove il Governo controlla direttamente o indirettamente il programma nucleare con obiettivi fissati, forza lavoro e proprietà. Il modello più vicino è stato il programma di costruzione su larga scala in Francia, dove lo sviluppatore e tecnologo (CEA), il progettista e appaltatore (AREVA) e l'operatore della utility (EdF) erano e sono tutti di proprietà del Governo in una struttura integrata verticalmente e conforme alle richieste politiche.

Inoltre, a livello internazionale, i processi di licenza sono saldamente radicati nella tecnologia esistente dei reattori ad acqua e nelle pratiche passate. È quindi essenziale considerare i principali costi "neutrali" della tecnologia e della società, nonché gli obiettivi di sicurezza – elementi che evidentemente esulano dall'*isola nucleare* stessa – così come l'obiettivo nazionale e il ruolo del Governo.

Per la costruzione della *Serie 2*, la complessità può compensare gli incrementi progressivi di potenza progettati per ridurre i costi specifici di generazione (\$/MWh), pur mantenendo configurazioni collaudate e aggiungendo nuovi circuiti, cablaggi, scambiatori di calore e tubature a un layout esistente. La sfida consiste nell'evitare una gestione più complessa del progetto, della struttura di ripartizione dei compiti, del cantiere, della garanzia di qualità (Quality Assurance, QA), della forza lavoro e del calendario del progetto, che potrebbero contribuire a ritardi nei contratti di ingegneria *cost plus*.

Di seguito sono riportate alcune considerazioni a scopo di discussione, alcune più controverse di altre, con definizione degli obiettivi, degli impatti e delle conseguenti questioni che emergono.

I cosiddetti "progetti standard" sono stati costruiti e promossi per qualche tempo e sono rilevanti con riferimento ad alcune attuali offerte di grandi impianti e di cui si illustrano tre vantaggi noti.

- a) I costi e i tempi si riducono "replicando" i progetti e con il relativo apprendimento: dopo circa dieci unità identiche, si prevede tipicamente un calo del 10-20%. La costruzione in serie per più unità dovrebbe consentire la ripetizione di progettazione "computerizzata" e linee di costruzione di "moduli". L'obiettivo da porsi in tal senso è la necessità di avere ordini per più unità, similmente al modello di business degli aerei Boeing-Airbus, con sconti per ordini massivi e istituzione di linee di produzione di fabbrica.

- b) Le licenze sono nominalmente più rapide e semplici una volta che il progetto “di riferimento” è stato esaminato e approvato. Avere un processo di licenza combinato (COL) non sembra ridurre i tempi di licenza, poiché attualmente occorrono ancora cinque o più anni anche per progetti già autorizzati in altri Paesi (per esempio, l'ABWR o l'EPR), e alcune modifiche di progettazione sono inevitabili man mano che cambiano le conoscenze sui materiali, i clienti e la tecnologia. L'obiettivo è sviluppare un modello e strumenti per aggiornare e personalizzare continuamente il progetto di riferimento senza riavviare o aprire l'intero processo di progettazione e licenza.
- c) L'incertezza si riduce, soprattutto se è già stato impegnato un FOAK o qualche prototipo o Demonstrator (DOAK) e il concetto è stato “prova-to”, in modo che il rischio di finanziamento venga ridotto. L'obiettivo è una capacità prototipica sostenuta dal finanziamento nazionale – come avviene ora in Cina, India ecc. per dimostrare nuovi concetti di tecnologia, materiali e processi – e collaborare a livello internazionale sul dissegnamento e finanziamento delle unità FOAK o DOAK (per esempio, per le costruzioni di *Serie 3 e 4*, Gen IV SMR e altri progetti).

Considerando gli elementi di costo nella tabella 3, come si possono introdurre nuove tecnologie e minimizzare i rischi finanziari e di programmazione del progetto una volta noti?

Nell'industria dell'aviazione commerciale, questo problema viene affrontato costruendo e testando almeno un prototipo del nuovo aereo prima di avviare una linea di produzione completa e, contemporaneamente, sviluppando un “libro ordini” (a volte per centinaia di unità). Lo scopo è consentire un ritorno economico e prezzi equi, che – proprio come per la produzione di massa di automobili o farmaci – distribuisce su molte unità i costi iniziali di sviluppo, progettazione, allestimento della linea di produzione, regolamentazione e marketing.

In quella che viene chiamata la “curva di apprendimento tecnologico”, in genere, ci vogliono circa dieci unità costruite prima di riuscire a ridurre significativamente i costi iniziali e/o i tempi di produzione, e ciò anche dopo che un prototipo o FOAK è stato dimostrato e impegnato. Per l'AP1000 nel Regno Unito, si è affermato o stimato che è possibile ridurre del 20% circa il Costo Livellato dell'Elettricità per Unità (LUEC), costruendo solo cinque unità (vedi figura 1, punti quadrati etichettati AP1000).

In pratica, la maggiore modularizzazione – da sola – non riduce i costi complessivi (vedi figura 2 e tabella 1) e i costi di produzione sono significativamente più elevati per le prime unità (i costi di capitale rappresentano circa il 60% del costo totale finale di generazione di potenza, LUEC). I costi delle fabbriche e dell'esperienza sul campo devono essere “ammortizzati” o detratti

su un certo numero di costruzioni. L'unico modo per ridurre la penalità è accorciare i tempi di costruzione di una quantità adeguata; diversamente, le prime unità sarebbero maggiormente dispendiose.

TABELLA 3 – Contributi ai costi per la costruzione di una centrale nucleare²⁴

Fonte: elaborazione dell'autore

Costo capitale	Frazione relativa (%)	Note
1. Licenze COL, EIA e lavori in cantiere	5-10	3 anni +
2. Personale di ingegneria	5	Include design e CAD
3. Approvvigionamento	1	Documentazione, POs e QA
4. Forniture/Materiali	35-40	Attrezzature e moduli
5. Project Management	6	Circa 300 persone che supervisionano le 3.000 in turno
6. Costruzione/installazione	35-40	Programma di costruzione in loco
7. Carburante (prima carica)	1	Design specifico
8. Contingenza	1+	Margini di incertezza nelle stime per 2,4 e 6
9. Profitto/Margine	3-5+	Dipendente dal business case
10. Costi del proprietario	N/A	Specifico del sito, pochi \$100M
11. Interessi durante la costruzione (IDC)		Dipende da DR ROI e rapporto prestito/equity
12. Guadagno di produzione di massa	Da -10 a -20	Dopo FOAK e prime 10+unità

Nonostante ciò, per gli Stati Uniti è riconosciuto come necessario un «libro ordini “impegnato”, per esempio contratti firmati per 5-10 implementazioni di almeno un progetto di reattore per catalizzare il decollo commerciale», ma con solo $\pm 20\%$ di incertezza nei costi e nei tempi per i “reattori avanzati”,²⁵ ovvero costruzioni di tipo *Serie 2*. Inoltre, senza alcuna esperienza di costruzione, viene audacemente dichiarato dal Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti (DOE) che «gli SMR possono fornire maggiore certezza di raggiungere un obiettivo di costo previsto»²⁵ nonostante l'esperienza effettiva (si vedano le note 4, 10, 11 e la tabella 2). Questi “percorsi” non hanno ancora i necessari impegni commerciali e sul mercato dell'energia di scala adeguata, senza garanzie di finanziamento da parte del Governo, crediti di produzione, compensazioni *zero carbon* e sussidi a basso tasso di interesse.

²⁴ Si tratta dei costi di costruzione per il progetto effettivo escludendo la fase di sviluppo. I dati sono arrotondati per cui il totale non è esattamente 100%.

²⁵ DOE, 2023, Pathways to commercial liftoff: advanced nuclear, Publication vPUB-0329, Washington DC, p. 55 (accessed at [liftoff.energy.gov/wp-content/uploads/2023/03/20230320-Liftoff-Advanced-Nuclear-vPUB-0329-Update.pdf](https://www.energy.gov/wp-content/uploads/2023/03/20230320-Liftoff-Advanced-Nuclear-vPUB-0329-Update.pdf)).

La modularizzazione è anche pensata per accelerare la costruzione e, a causa degli interessi maturati (IDC), si crea una relazione lineare tra il costo e il tempo di costruzione, quindi qualsiasi cambiamento o ritardo comporta una variazione proporzionale nel LUEC. Pertanto, riducendo il tempo di costruzione in loco da 72 a 36 mesi il LUEC si diminuisce quasi del 50%.

APPROCCI ALTERNATIVI PER RIDURRE IL RISCHIO E AUMENTARE L'EFFICIENZA DELLA LICENZA/COSTRUZIONE

Sulla base delle analisi svolte è possibile definire futuri percorsi, necessari per rispondere alle sfide discusse finora. Forse le grandi unità (da 1400 a 1800MWe) sono semplicemente troppo difficili ed economicamente rischiose da costruire in modo tempestivo e quindi per alcuni costituiscono un'eccessiva esposizione al rischio finanziario.²⁶ Per compensare il rischio e i requisiti di capitale del libero mercato c'è bisogno di un prestito o una garanzia dal Governo, oltre a un accordo di acquisto di energia (PPA) per circa 20 anni a tassi molto elevati per i consumatori, come utilizzato nel Regno Unito e in Turchia. La tradizionale riduzione del costo livellato dell'elettricità (LUEC) con l'aumentare delle dimensioni dell'unità è ancora valida in linea di principio, ma l'esposizione al capitale aumenta. Anche le unità esistenti necessitano di una sovvenzione legislativa o di compensazioni di qualche tipo (per esempio, dai crediti per le emissioni di carbonio) per poter competere con le unità a gas naturale. Questo credito o sovvenzione è stato offerto solo per i nuovi impianti nelle ultime normative proposte e nelle dichiarazioni COP riguardanti le emissioni delle centrali elettriche e le riduzioni dei combustibili a base di carbonio (si veda nota 12). Ecco allora un elenco di sette possibili approcci alternativi, che sono stati presentati in vari progetti, con relative discussioni.

1) La riduzione delle scale temporali riduce il rischio per il rilascio delle licenze, la selezione del sito e la revisione.

I vari passaggi procedurali, legali, normativi e aziendali che precedono la definizione di un contratto per la costruzione di una centrale nucleare sono molto poco attraenti rispetto all'iter preliminare alla creazione di un'unità a turbina a gas a ciclo combinato (CCGT), che può essere impegnata, costruita e resa operativa in 36 mesi (se non meno). A causa dei ritardi nelle licenze e negli ordini successivi all'incidente di Three Mile Island, un processo di Licenza combinata di Costruzione e Operazione

²⁶ Georgia Public Service Commission, 2021, In the matter of: Georgia Power Company's twenty-fifth semi-annual Vogtle construction monitoring ("vcm") report, Docket # 29849, Testimony of Donald N. Grace, December, p. 22 (accessed at psc.ga.gov/search/facts-docket/?docketId=2984, Georgia Power Company's Vogtle Units 3 and 4 Construction Monitoring).

(COL) è stato sviluppato dalla NRC degli Stati Uniti con il regolamento 10 CFR Part 52, secondo il quale un impianto “standard” (certificato) può essere pre-approvato per un permesso di sito anticipato soggetto a successiva verifica (i cosiddetti criteri di test e accettazione intermedi o ITAACS). Tuttavia, la concessione di una licenza per un progetto di impianto per gli Stati Uniti già approvato – e forse già costruito altrove – può ancora richiedere tempi lunghi per essere certificata prima di poter arrivare a questo processo. Per far fronte a tali problemi, oggi sono in atto interventi legislativi volti a ridurli notevolmente (con la necessaria attenzione a continuare a garantire la sicurezza), verso una *technology-inclusive regulatory framework* che utilizzi metodi di valutazione flessibili e applicabili a diverse tecnologie di reattore nucleare.

Sebbene a nessun impianto sia stata effettivamente rifiutata la licenza, i processi di revisione formale hanno sollevato molte questioni da parte della NRC e di altri Enti regolatori nel Regno Unito, in Giappone, nell'UE e in Finlandia. Gli elementi in questione includono:

- il grado di proprietà straniera consentito e i layout del cablaggio dei sistemi di controllo e sicurezza (EPR);
- il livello di dettaglio del design e del layout necessario prima del design finale effettivo (ESBWR);
- la completezza e il livello di dettaglio della valutazione probabilistica del rischio, PRA (ABWR);
- la potenziale situazione di dover cambiare regolamenti e standard per consentire progetti diversi (CANDU e NuScale);
- il grado di aggiornamento e robustezza necessario alla luce degli eventi di Fukushima Daiichi (PWR e ABWR).

Il costo per ottenere una licenza di costruzione va dai \$300M al \$1B ed è così elevato che è stato sovvenzionato al progettista/licenziante da un finanziamento speciale per assistenza alla licenza dai programmi di energia nucleare del DOE, il che in effetti significa che una parte del Governo sta pagando un'altra.

Sembrerebbe ragionevole considerare l'adozione dell'approccio di licenza standardizzato per gli aerei, dove viene emessa una “certificazione di tipo” valida a livello internazionale, che viene successivamente modificata da Bollettini, Allarmi e Avvisi dal/i produttore/i e dal Regolatore. Un obiettivo adeguato è quindi un processo concordato (internazionalmente), che duri circa 24 mesi per una nuova costruzione piuttosto che 60, nell'ipotesi che un processo di “certificazione di tipo” sia fattibile e venga adottato.

2) Ridurre il rischio iniziale e l'investimento di capitale iniziale per produrre un ritorno sull'investimento (ROI) più rapido.

Questo significa non solo ridurre quelli che sono essenzialmente i requisiti di design e licenza sovra-progettati, molti dei quali sono stati aggiunti nel corso degli anni, ma richiede una revisione radicale sia dei processi di licenza sia degli standard ingegneristici applicabili.

Inoltre, come notato dalla Task Force Fukushima della NRC,²⁷ l'attuale raccolta di requisiti di analisi della sicurezza e approcci «è in gran parte il prodotto della storia. È stata sviluppata per lo scopo della licenza dei reattori negli anni '60 e '70, e integrata quando necessario per affrontare eventi significativi o nuove problematiche. Questa evoluzione ha portato a un approccio normativo patchwork» ed è necessario muoversi verso «l'istituzione di un quadro normativo logico, sistematico e coerente per una protezione adeguata che bilanci appropriatamente la difesa in profondità e le considerazioni sul rischio». Questo percorso sta andando avanti con le nuove regole recentemente proposte, anche in ambito 10 CFR Part 52, e con gli imprescindibili obiettivi di essere informati sul rischio, neutrali dal punto di vista tecnologico e basati sulla performance (si veda nota 5), senza considerare i rischi per gli investitori.

Poiché gli IDC aggiunti dai problemi di licenza possono essere significativi, ottimizzare e ridurre l'incertezza dei costi e dei tempi del sistema è importante, soprattutto nei mercati energetici competitivi dove il nucleare deve competere con il gas e altre fonti potenzialmente a basso costo. La riduzione del costo di capitale necessaria per competere è un fattore quattro o cinque, e può essere raggiunta solo attraverso innovazioni radicali.

3) Accorciare i tempi di ingegneria e costruzione.

L'aspetto ingegneristico comprende tutti i dettagli necessari per la progettazione, il layout, il calendario delle attività e la sequenza di costruzione, e rappresenta un fattore di costo molto significativo (si vedano le voci da 2 a 6 della tabella 1). Sono necessari progressi tecnico-organizzativi per raggiungere gli obiettivi sfidanti di:

- 48 mesi o meno dal primo mattone al completamento;
- progetti che richiedano meno di pochi milioni di ore di ingegneria;
- personale del sito di costruzione che conti meno di 3.000 persone.

I contributi di miglioramento potrebbero derivare dalla semplificazione dei progetti per la loro "costruibilità", dall'implementazione di nuovi materiali e tecniche moderne di loro produzione (meno barre d'armatura e

²⁷C. Miller, A. Cabbage, D. Dorman, J. Grobe, G. Holahan, N. Sanfilippo, 2011, Recommendations for enhancing nuclear safety in the 21st century, Fukushima Task Force Review of Insights, NRC, Washington, DC, July, 96pp, NRC access # ML111861807.

cemento) e dall'integrazione di tecniche moderne di cablaggio e CAD/BIM nel programma di costruzione. Già l'introduzione dell'uso di gru di sollevamento pesante a carico singolo e tecniche di costruzione "a tetto aperto" hanno semplificato l'accesso e accelerato l'assemblaggio di elementi principali nell'edificio di contenimento. In linea di principio, come suggerito dai progetti russi, l'intera isola del reattore può essere letteralmente "spedita al sito". D'altro canto, richiedere meno personale e appaltatori in cantiere è una sfida, anche perché le competenze e i tecnici necessari sono in contratto con sub-appaltatori e spesso utilizzano termini e condizioni "a costo maggiorato".

4) Aggiungere in maniera flessibile piccoli incrementi di potenza come richiesto dalla domanda e consentito dal flusso di cassa piuttosto che impegnarsi solo in grandi unità.

Questa è l'idea dell'SMR o del "modulo", ma deve superare la penalità (dell'ordine del 30%) prodotta dal sovraccarico dei requisiti complessivi di sicurezza del sito, del personale e del sito stesso. Il modello di business è minimizzare, livellare o distribuire il costo iniziale delle "fabbriche" di moduli e delle licenze (circa 5 anni e oltre \$300M per progetto/unità).

5) Condivisione delle strutture comuni e delle infrastrutture del sito per promuovere fundamentalmente "parchi nucleari" o "centri energetici".

Questo non è un concetto nuovo, ma un approccio logico che consolida le competenze necessarie, l'idoneità del sito e la sicurezza appropriata, e i costi e i requisiti infrastrutturali necessari sono semplificati. In Meneley et al.²⁸ viene dichiarato che: «Un parco energetico integrato facilita il rispetto dei requisiti di sicurezza (salvaguardie) che il mondo giustamente richiede a questa tecnologia. Un tale parco non deve essere enorme; il suo requisito principale è che sia integrato senza movimento giustificabile di materiale fissile isolato attraverso il suo confine definito. [...] Questi impianti potrebbero servire come produttori di elettricità, idrogeno, calore di processo e combustibili fossili fabbricati come il metanolo. Le emissioni di gas serra da queste strutture potrebbero essere ridotte drasticamente». Questo tema viene riscoperto e reinventato di nuovo oggi.²⁹ Quale tipo o classe di reattore sarebbe più adatto a tali parchi è poi interamente specifico del sito e delle dimensioni del parco, e richiede ulteriori analisi. La valutazione del rischio è resa più complicata a causa delle potenziali interazioni tra unità e dei guasti di causa comune (CCF), specialmente

²⁸ D. A. Meneley, R.B. Duffey, D.R. Pendergast, 1999, CANDU co-generation opportunities, IAEA Technical Committee Meeting, Beijing, PRC, April pp. 20-23, 14.

²⁹ WNN, 2024, World Nuclear News, Norsk Kjekraft focuses on off-grid SMR projects, 17 May (accessed at www.world-nuclear-news.org/Articles/Norsk-Kjekraft-focuses-on-off-grid-SMR-projects).

per eventi naturali e minacce “esterne”, ma l’approccio complessivo evita l’eccessiva frammentazione di risorse preziose, consolida i piani di sicurezza e di emergenza, consente una maggiore integrazione delle capacità e riduce i costi del sito del proprietario.

6) Affrontare le principali preoccupazioni sociali eliminando a livello di design la fusione del nucleo ed evitando i requisiti di evacuazione di emergenza.

Tali eventualità non possono essere escluse, dovendo tenere in considerazione situazioni estreme come – per esempio – eventi anomali, guerra nucleare o un impatto di meteora, che comunque avrebbero anche enormi ripercussioni sociali aggiuntive. Tuttavia il pubblico accetta generalmente le assicurazioni di basso rischio dovuto a incidenti di reattori e nessuna fusione del nucleo è postulata come raggiungibile per alcuni nuovi progetti grazie a specifiche caratteristiche aggiuntive di design (si veda nota 6). Questo obiettivo è completamente in linea con gli obiettivi GIF e affronta inoltre i grandi impatti sociali e le preoccupazioni sollevate anche da incidenti nucleari minori, e ancor più da grandi incidenti che coinvolgono danni al nucleo e/o rilascio di radioattività. Ciò richiede un riallineamento sostanziale degli obiettivi di sicurezza e progettazione per nuove unità (perché una bassa frequenza di fusione del nucleo non è “accettabile”) – riducendo e accettando il rischio percepito – e necessita di una comunicazione e di un coinvolgimento pubblico efficaci, specialmente in quelle situazioni dove anche la parola “nucleare” rappresenta un anatema.

7) Implementare una nuova agenda nazionale e industriale di ricerca che affronti direttamente i nuovi requisiti nazionali e internazionali, riallineando gli sforzi esistenti e il pensiero tradizionale.

Questo potrebbe significare l’eliminazione di alcuni sforzi esistenti, ma ne richiederebbe anche di nuovi ad alto rischio, con un impegno a lungo termine per la ricerca innovativa e la distribuzione del prototipo FOAK.

PUNTARE SUL TRIPLO:

PERCHÉ LA TECNOLOGIA NUCLEARE È AL LIMITE?

Lo slancio per molte iniziative politiche e ambientali è ridurre “l'impronta di carbonio” dell'energia e le emissioni atmosferiche, per raggiungere gli obiettivi ideali di “carbonio netto zero” o “carbonio neutro” entro il 2050, in tempo per contrastare le proiezioni delle crescenti esigenze energetiche globali e degli usi economici^{30,31,32} (si veda anche la nota 16). Un margine positivo è l'avanzamento significativo della Dichiarazione Chiave di 23 Paesi alla COP 28 (si veda la nota 1) per triplicare la capacità nucleare entro il 2050, a supporto dell'obiettivo globale di “emissioni nette zero”. Attualmente, considerando circa 270 grandi reattori raffreddati ad acqua sui 450 totali globali – senza includere Cina (circa 70), India (circa 23) e Russia (circa 30) – questo audace impegno promette di aggiungere circa 1.000 nuove grandi unità (oppure di superare le 3.000 di tipo SMR), rimanendo però ancora lontani dal soddisfare le esigenze di crescita energetica globale e di riduzione delle emissioni ambientali³³ (si veda anche nota 32). Un raddoppio dell'impegno sarebbe altamente auspicabile e, sebbene non politicamente e socialmente raggiungibile nel breve termine, si tratta di un obiettivo aspirazionale pertinente.

CONCLUSIONI

Le riflessioni che seguono riportano valutazioni soggettive basate su giudizio ed esperienza, che – pur non necessariamente convalidate dai dati o da analisi finali – hanno l'obiettivo di supportare il dibattito sul nucleare.

Le sfide menzionate in questo capitolo possono avere poche (semplici) spiegazioni e origini:

³⁰ A. Stein, J. Messenger, S. Wang, J. Lloyd, J. McBride, R. Franovich, 2022, *Advancing nuclear energy: evaluating deployment, investment and impact in America's energy future*, Breakthrough Institute, Berkeley, CA, p. 155, July (accessed at thebreakthrough.org/articles/advancing-nuclear-energy-report).

³¹ X_Energy, 2023, *Beyond electricity: Nuclear energy's role in supporting industrial decarbonization and economic growth on Teesside and beyond*, X-energy UK Holdings, LLC, p. 17 (accessed at static1.squarespace.com/static/5e13e7e8e3a0d42924a7e3e9/t/65706c21444b0730f5fec7f8/1701867195576/beyondelectricityuk).

³² A. I. Miller and R. B. Duffey, 2009, *Sustainable supply of global energy needs and greenhouse gas reductions*, *Trans Can Soc Mech Eng.* 33(1), paper 09-CSME-06.

³³ NuScale, 2024, *Investor Presentations, February and March 2024*, NuScale Power LLC, slide 11 (accessed May 16, 2024, at www.nuscalepower.com/-/media/nuscale/pdf/investors/2023/investor-presentation.pdf).

- *uso militare e civile del nucleare*: questo è disconnesso dalla produzione di energia, ma non dalla politica internazionale e dalle trattative commerciali;
- *energia illimitata*: questo è un enorme vantaggio, se si guarda al potenziale di fornitura energetica inesauribile utilizzando il riciclo del torio e del plutonio;
- *incidenti*: la tecnologia nucleare non ne è immune, tuttavia le “conseguenze” sono principalmente economiche e le catastrofi reali sono spesso imputabili all'errore umano, sia per causa operativa sia di progettazione inadeguata;
- *radiazioni*: le persone accettano i rischi se non sono vicine alle fonti di rischio, ma la terminologia nucleare è afflitta da *becquerels*, *grays*, *roentgens*, *curies* e *sieverts* che non comunicano nulla, pertanto è necessaria una migliore e dettagliata spiegazione al pubblico;
- *rifiuti incontenibili*: i rifiuti nucleari sono in realtà una risorsa energetica piuttosto che un problema di un milione di anni, tanto che uranio e torio non dovrebbero mai essere “venduti”, ma concessi in leasing.

Le competenze acquisite dalla tecnologia nucleare negli ultimi decenni hanno portato alla progettazione sicura di grandi reattori. Ironia della sorte, una volta acquisite sufficienti competenze, cioè alla fine del secolo scorso, quelle stesse competenze rischiano di essere sepolte dalla polvere dell'oblio. A titolo di esempio, se si confrontano gli argomenti e la base di dati sulla termoidraulica nucleare e sui progetti di IV generazione trattati nei principali manuali pubblicati di recente³⁴ (si veda anche nota 6) – che hanno l'obiettivo di riassumere 40 anni di ricerca – si scopre che le conoscenze di base acquisite rischiano di scomparire, il che rappresenta uno dei motivi principali della loro stesura.³⁵

³⁴F. D'Auria and Y. Hassan(Ed) 2024, Handbook of thermal hydraulics in water cooled nuclear reactors, Woodhead, ISBN 9780323856089, (www.elsevier.com/books/handbook-on-thermal-hydraulics-in-water-cooled-nuclear-reactors/dauria/978-0-323-856089).

³⁵Si ringraziano i colleghi Koroush Shirvan (Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA); Romney B. Duffey Idaho Falls, Idaho, (Stati Uniti); Francesco D'Auria (Università di Pisa, Italia), con i quali è stato sviluppato lo studio scientifico E. Zio, K. Shirvan, R. B. Duffey and F. D'Auria (2025), Nuclear power technology: an analysis and informed opinions, pubblicato su Frontiers of Nuclear Engineering 4:1501247. doi: 10.3389/fnuen.2025.1501247, dal quale gli spunti di questo testo prendono origine.

LE OPINIONI DEGLI ESPERTI

- Il costo maggiore dell'opzione nucleare rispetto alle energie alternative dovrebbe essere collegato all'evoluzione necessaria della civiltà umana e al beneficio dell'umanità a livello globale.
- Avere zero incidenti con rilascio significativo di radioattività quando migliaia di reattori sono in funzione è un'illusione. Una distribuzione sostenibile della tecnologia nucleare richiede un pubblico consapevole, che accetti le emergenze (rischio residuo) e soprattutto possa contare su governi in grado di gestire e pagare le conseguenze di tali emergenze.
- La valutazione indipendente o un principio di sicurezza del reattore nucleare è diventato una debolezza negli impianti attuali a causa della loro complessità e – per molti design – anche in conseguenza della loro immaturità e della riservatezza che porta a nascondere dati chiave e informazioni di progetto.
- Se si considerano i tempi di recupero del capitale investito, la tecnologia nucleare è incompatibile con gli orizzonti temporali tipici dei processi decisionali nelle democrazie, almeno in contesti caratterizzati da possibili discontinuità nelle scelte politiche pubbliche. Nello specifico, dal momento che il recupero avviene nei quattro o cinque mandati governativi successivi a quello che autorizza l'investimento, è possibile che sia proprio l'opposizione a beneficiarne.

GUARDANDO AL FUTURO

- Le applicazioni per la conquista dello Spazio e per il controllo dell'inquinamento dell'ambiente ampliano le prospettive per l'uso dell'energia nucleare, ma solo basandosi sulla conoscenza terrestre.
- Risorse limitate di uranio (qualunque siano) richiedono la considerazione delle tecnologie di riprocessamento, torio e plutonio (e rifiuti nucleari).
- L'aumento del numero e delle tipologie di progetto di reattori nucleari annuncia inevitabilmente fattispecie inattese di incidente: un singolo incidente catastrofico potrebbe spingere nell'abisso la tecnologia nucleare tutta.
- La flessibilità nelle regole di licenza viene perseguita per migliorare una competizione internazionale per la quota di mercato e per giustificare investimenti in ricerca finalizzati all'impiego di scienziati, piuttosto che ai bisogni delle persone.
- La comunicazione oggi sta oscurando e controllando il progresso tecnologico: guida il futuro della tecnologia nucleare verso successi tattici, ma getta un'ombra su strategie sostenibili (come proclamato alla COP28).
- La speranza e la raccomandazione sono di mantenere le competenze per la progettazione e l'operazione di grandi reattori: ciò garantisce (superando il problema della valutazione indipendente) una tecnologia robusta e affidabile pronta a incorporare SMR e micro-reattori, che sono più adatti dei grandi reattori per i bisogni di trasporto, produzione di idrogeno, desalinizzazione e necessità dell'industria chimica locale e dei data center.

Infine, si raccomanda – si – vivamente l'impiego della fissione nucleare per la produzione di energia ovunque nel mondo. I grandi reattori, ove possibile, dovrebbero contribuire alla sicurezza energetica, alla stabilità finanziaria e allo sviluppo tecnologico. I piccoli reattori possono contribuire in aree che impattano direttamente sulla riduzione dell'inquinamento come il trasporto navale, la produzione di idrogeno e l'alimentazione energetica delle aree remote.

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 Include *joint-venture* paritarie e partecipazioni di minoranza.

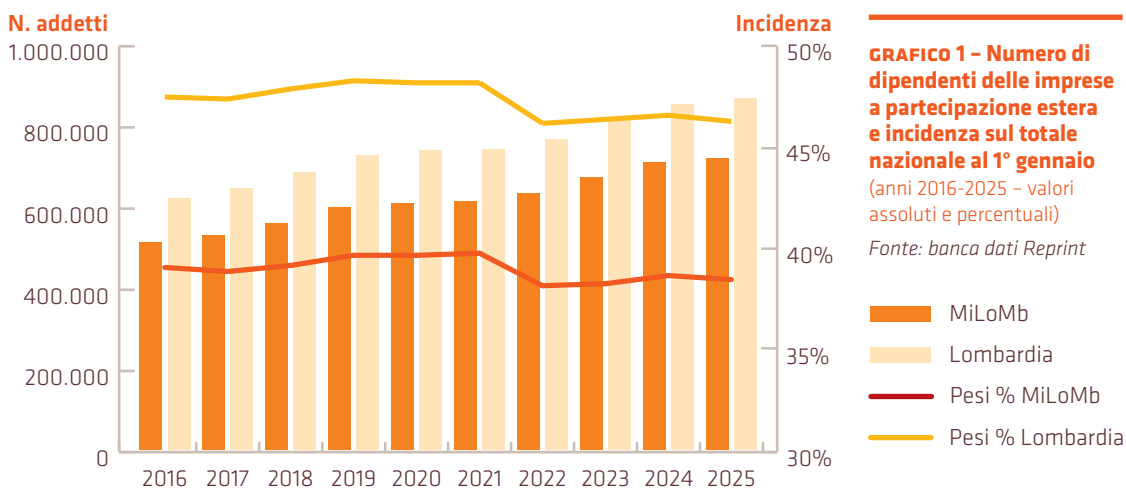
Come sempre, va ricordato che i dati sopra citati sovrastimano la reale consistenza delle attività a partecipazione estera localizzate in Lombardia (e in provincia di Milano in particolare), in quanto il numero di dipendenti e il fatturato sono disponibili solo a livello di impresa e non di unità locale. Conseguentemente, essi sono interamente attribuiti all'unità territoriale ove è localizzata la sede principale dell'impresa partecipata. 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)

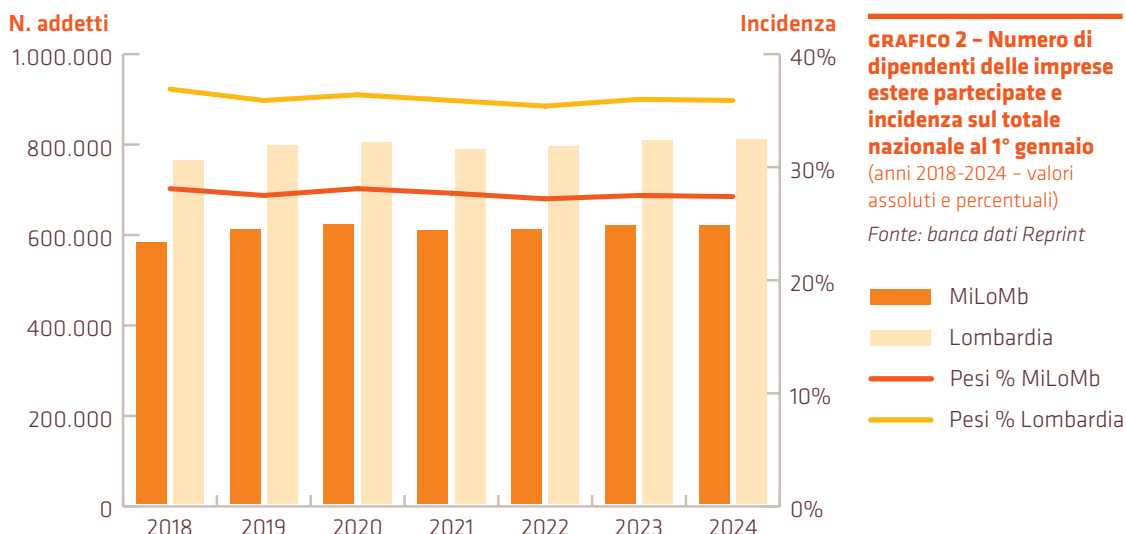
Fonte: banca dati Reprint

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.

Finito di stampare
nel mese di giugno 2026
da Rubbettino print – Soveria Mannelli (CZ)
www.rubbettinoprint.it

