

Lombardia
Internazionalizzazione / 1

13,9 miliardi

INVESTIMENTI IN 5 ANNI
Tra il 2020 e settembre 2025 la Lombardia ha attratto 487 progetti d'investimento estero per un totale di 13,9 miliardi di euro e 24.755 posti di lavoro

(dati Promos Italia). Sebbene il picco per numero di progetti sia stato il 2022 (con 103), il valore medio degli investimenti ha continuato a crescere: nel 2025 è di 69,8 milioni di euro.

Investimenti esteri, aumenta il valore medio

In controtendenza. Nel 2024, a livello globale, i flussi di investimento sono scesi dell'11% e in Europa del 5%, mentre in Lombardia sono aumentati del 6%

La nuova strategia. La Regione ha presentato un nuovo piano per attrarre sul territorio società internazionali, soprattutto attive nei settori tecnologici

Giovanna Mancini

Dal Giappone all'Italia, con 11 sedi e circa 6 mila dipendenti, 2.100 dei quali nell'headquarter di Milano, dove negli ultimi anni la presenza di NTT Data (società globale che si occupa di accompagnare le imprese nella trasformazione digitale) è stata rafforzata con nuovi spazi e competenze. «Gli investimenti sono mirati non solo ad aumentare la presenza dell'azienda, ma anche alla creazione di ecosistemi di collaborazione con università, centri di ricerca e startup del territorio», spiega Ludovico Diaz, coo di NTT Data Italia. «Abbiamo scelto Milano come sede centrale perché rappresenta un punto di equilibrio unico tra innovazione tecnologica, cultura imprenditoriale e visione internazionale.

orazione con altri soggetti come Unioncamere Lombardia e Promos Italia - a diversi progetti e iniziative, tra cui Invest in Lombardia.

Grazie anche a questa iniziativa, tra il 2020 e settembre 2025 la Lombardia ha catalizzato 487 progetti d'investimento estero per un totale di 13,9 miliardi di euro e 24.755 posti di lavoro, secondo i dati elaborati da Promos Italia. È interessante notare che il trend è in costante crescita, nonostante l'apparente battuta d'arresto del 2023, che in realtà registrò un buon numero di progetti (81) e valori (quasi due miliardi), ma si confrontava con un 2022 record in Lombardia come in tutta Italia, con 103 progetti e 2,1 miliardi di euro di investimenti. Ebbene, il 2025 potrebbe superare tale cifra ma, soprattutto, al di là del numero è il valore del capex medio. In costante crescita dal 2021, a confermare la capacità attrattiva della regione, con una media di 69,8 milioni di euro a progetto nei primi nove mesi dell'anno, contro i 20,9 del 2022. Segno che cresce non solo il numero delle aziende interessate a investire in Lombardia, ma soprattutto cresce la dimensione dei progetti avviati e, di conseguenza, il loro impatto sul territorio. Inoltre, fanno notare da Promos, l'83% degli insediamenti è "greenfield", non si tratta cioè di semplici espansioni aziendali ma di nuova capacità produttiva e occupazionale.

La nuova strategia lombarda
In questo contesto positivo, nonostante viceversa le difficoltà dell'economia globale, si inserisce la nuova strategia per l'attrazione degli investimenti esteri presentata da Regione Lombardia poche settimane fa. «Per la prima volta la Regione si dota di una strategia precisa che, oltre ad accompagnare e supportare gli investitori esteri, prevede un'organizzazione interna che ha il compito di cercare questi investitori, selezionandoli tra i diversi settori produttivi e geografici in base a precise analisi di mercato», spiega l'assessore regionale allo Sviluppo economico, Guido Guidesi. La nuova strategia punta infatti ad attrarre investimenti ad alto valore aggiunto in settori strategici (come ICT, scienze della vita, chimica, elettronica, aerospazio, agroalimentare e servizi avanzati) e promuovere l'immagine della Lombardia attraverso un piano di comunicazione e marketing integrato.

«Non ci accontentiamo di avere la leadership italiana in questo campo: vogliamo allinearci alle medie europee a cui può aspirare la Lombardia, una delle regioni trainanti per l'economia Ue», dice Guidesi. I numeri sembrano dare ragione alle ambizioni del territorio: nel 2024, la Lombardia ha attratto 96 progetti di investimento su 249 complessivi in Italia, mantenendo

Attrattività

IL TREND				
Numero di progetti per anno e valore degli investimenti diretti esteri in Lombardia				
ANNO	PROGETTI	INVESTIMENTI MLN €	MEDIA/PROGETTO MLN €	
2020	65	1.950,0		30,0
2021	89	1.804,0		20,3
2022	103	2.153,1		20,9
2023	82	1.984,5		24,2
2024	96	2.415,4		25,1
2025*	52	3.629,2		69,8
TOTALE	487	13.936,0		28,7

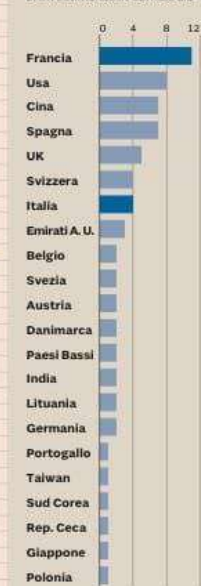
(*) Gen-set 2025

(*) Gen-set 2025

I SETTORI			
Numero di progetti avviati per area di attività			
Business services 87	Real estate 48	Attrezzature industriali 27	
	Financial services 47	Prodotti chimici 16	
Software & IT 81	Comunicazioni 34	Rinnovabili 15	
	Trasporti 33	Tessile 11	
		Altri 88	

Fonte: Promos Italia; Regione Lombardia

I NUMERI DELLA LOMBARDIA
Paesi di provenienza delle 71 aziende che hanno annunciato e/o avviato un progetto di investimento in Lombardia



una quota stabile tra il 35 e il 45% negli ultimi cinque anni e una crescita media annua del 4,6%.

Lombardia in controtendenza

Un risultato incoraggiante, soprattutto se si considera che, a livello globale, tra il 2023 e il 2024 i flussi di investimento sono diminuiti dell'11%, con un -5% in Europa, mentre la Lombardia è cresciuta del 6%. «Resta tuttavia un ampio margine di sviluppo rispetto alla capacità di attrarre nuovi investitori ed esule margini che intendiamo concentrare in nostri sforzi», aggiunge Guidesi. A oggi sono state supportate oltre 600 aziende estere, di cui 71 hanno già avviato progetti di investimento, con ricadute stimate in 2,8 miliardi di euro di capital expenditure e 3.774 nuove assunzioni; i progetti attivi invece sono 288, concentrati in settori ad alto valore aggiunto come semiconduttori e Industria 4.0, biotecnologie e farmaceutico, clean tech, energie pulite e ICT.

Tra le società attive in settori strategici e che guardano con interesse alla Lombardia, c'è la francese Qarnot (ambito HPC, high performance computing), che non ha attualmente una sede in Italia, ma un centro di calcolo a Brescia in partnership con A2A. «Questo lancio ha stimolato grande interesse, soprattutto nel settore automobilistico. Quindi non escludiamo l'apertura di un ufficio in Lombardia, nei prossimi anni, man mano che la nostra attività continuerà a crescere», spiega Thomas Lettieri, Head of Strategy dell'azienda e incaricato dello sviluppo. «Abbiamo scelto la Lombardia perché questa regione ospita molte aziende all'avanguardia, soprattutto nell'automotive e nell'aerospazio, e questo genera una forte domanda per i nostri servizi», aggiunge Lettieri. Inoltre, investire in questa regione contribuisce anche a rafforzare la sovranità digitale ed energetica europea, una priorità condivisa con la Francia, e questo rende la Lombardia un hub strategico per la crescita di Qarnot nei prossimi anni.

«Grazie al progetto Invest in Lombardy abbiamo l'opportunità di dialogare ogni anno con oltre 300 tra potenziali nuovi investitori e aziende estere già insediate nella regione: è questo a fare la differenza, perché ci permette di conoscere, capirne esigenze, poterle soddisfare, offrire anche un aftercare continuativo di valore», dice Marco Fedato, direttore Attrazione Investimenti di Promos Italia. Il modello Lombard, messo a punto nel corso degli anni dalla Regione, funziona perché è un gioco di squadra che coinvolge Comuni, Sistema camerale lombardo, università e centri di ricerca, associazioni, studi professionali e altri stakeholder della Lombardia».

di PROMOS ITALIA

L'assessore Guidesi: «L'obiettivo è allinearci alle medie europee delle regioni più avanzate, con cui si confronta l'economia lombarda»

Fedato (Promos Italia): «Il modello lombardo funziona perché coinvolge istituzioni, sistema camerale, atenei e associazioni»

nale. In Lombardia convivono realtà industriali consolidate, centri di ricerca all'avanguardia e una rete di università e start up che rendono il territorio un laboratorio naturale per la sperimentazione e la crescita condivisa.

Quella di NTT Data - presente in Italia dal 2011 - è solo una delle tante testimonianze della capacità del territorio lombardo di attrarre investimenti dall'estero, soprattutto in settori altamente innovativi. Nonostante le note difficoltà del contesto italiano per chi fa impresa: «Esistono ancora molte sfide da affrontare, dalla semplificazione dei processi amministrativi alla creazione di un quadro normativo più agile per l'innovazione», aggiunge Ludovico Diaz - ma sono elementi che si possono superare valorizzando ciò che già distingue questo territorio: la qualità del capitale umano, la capacità di collaborazione e una visione condivisa di progresso. In questo equilibrio tra ambizione e concretezza sta il valore del nostro impegno nel territorio».

Cresce il valore degli investimenti
Proprio per dare supporto alle realtà estere che, attratte da questi elementi di competitività, intendono investire (o consolidare gli investimenti) sul territorio, Regione Lombardia - in colla-

CHI INVESTE SULLA LOMBARDIA

408 87 99

Il primato milanese

Milano si conferma il principale catalizzatore di investimenti: la Città metropolitana concentra 408 di progetti avviati negli ultimi 5 anni, per un totale di 8,6 miliardi di euro. Mantova e Pavia emergono invece per la taglia media dell'investimento (282,4 milioni e 107,9 milioni per progetto), grazie a iniziative infrastrutturali e industriali ad alta intensità di capitale - inclusi i nuovi hub digitali e impianti energetici connessi.

L'ondata digitale

Sul fronte settoriale, per numero di iniziative guidano Business services (87), Software & IT (81) e Real estate (48). Per capex domina invece il settore Comunicazioni (data center e reti), con 3,9 miliardi, seguita da Logistica e Trasporti (2,3 miliardi). La voce ICT & Internet Infrastrutture vale da sola 3,8 miliardi: l'onda digitale (AI e cloud) sta ridisegnando la composizione degli investimenti e le ricadute sulla filiera.

Stati Uniti protagonisti

Tra il 2020 e il settembre 2025, il maggior numero e di progetti (99) di investimento è stato fatto da società statunitensi, per un totale di 3,4 miliardi di euro. Seguono il Regno Unito, con 65 progetti per 569 milioni di euro; la Francia, con 64 iniziative e 2,6 miliardi; la Svizzera (55 e 2,9 miliardi) e il capex medio più alto, ovvero 52,5 milioni di euro per progetto; la Germania, con 48 progetti e 572 milioni di euro.

DIARIO DI BORDO DELL'ECONOMIA - CENTRO STUDI ISTITUTO TAGLIACARNE

NELLE COSTRUZIONI LE IMPRESE STRANIERE SONO IL 29%

Nel secondo trimestre 2025 la Lombardia ha mostrato una performance imprenditoriale superiore alla media nazionale e al resto delle principali aree territoriali. I dati del Registro delle Imprese evidenziano un tessuto produttivo vivace, con differenze significative tra le province e una componente straniera particolarmente rilevante.

Il tasso di crescita delle imprese si attesta allo 0,66%, un valore che supera la media italiana (0,56%) e fa posizionare la regione terza in Italia preceduta dalla Puglia che registra un tasso di crescita pari allo 0,68% e dal Lazio con un +0,79%. Alla base di questo risultato vi è un tasso di natalità imprenditoriale pari all'1,47%, calcolato come rapporto tra nuove iscrizioni

e imprese registrate all'inizio dell'anno. Questo livello, più alto rispetto alla media nazionale (1,37%), segna un vantaggio anche nei confronti delle altre regioni italiane; infatti, la Lombardia è seconda in Italia superata solo dalla regione Lazio che presenta un tasso dell'1,54%. Il quadro si completa con un tasso di mortalità (cessazioni non d'ufficio su imprese registrate al primo gennaio 2025) sostanzialmente in linea con il dato italiano, pari allo 0,81%.

Se si scende nel dettaglio provinciale, emergono differenze marcate che confermano l'eterogeneità del tessuto imprenditoriale regionale. Milano, con un tasso di crescita dello 0,81%, si colloca al terzo posto in Italia, seguita da Sondrio, che con lo 0,73% si posi-

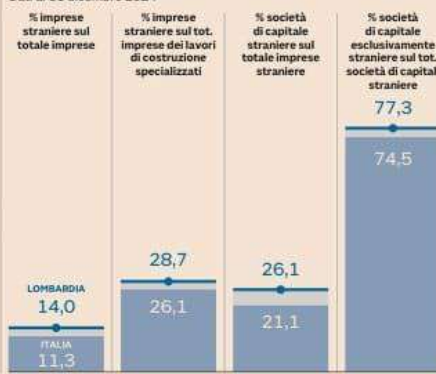
zione settima a livello nazionale. Sul versante opposto, invece, si trovano Cremona (0,44%) e soprattutto Mantova, con uno 0,24% che la relega nelle ultime posizioni della classifica.

Anche per i tassi di natalità le province si muovono su binari differenti: Milano (1,60%) e Lodi (1,55%) si confermano tra le più dinamiche, mentre Mantova (1,13%) e Sondrio (1,31%) mostrano valori più contenuti. Diverso lo scenario sul fronte della mortalità: Sondrio, con lo 0,58%, rientra tra le province italiane più stabili, mentre Lodi (1,04%), Cremona (0,92%) e Mantova (0,89%) presentano incidenze ben al di sopra della media nazionale.

Un tratto che caratterizza fortemente la realtà lombarda è la

La fotografia

Dati al 31 dicembre 2024



presenza significativa di imprese straniere, che al 31 dicembre 2024 rappresentano il 14% del totale. Si tratta di un dato più alto della media italiana (11,4%), e che fa posizionare la regione al quinto posto in Italia dopo l'Emilia-Romagna (14,1%), il Friuli-Venezia Giulia (14,5%), la Toscana (16,4%) e la Liguria (16,7%).

In alcuni comparti, la concentrazione risulta ancora più evidente: nelle costruzioni specializzate la quota di imprese straniere raggiunge il 28,7%, superando nettamente il valore medio nazionale del 26,1%. A livello provinciale si riscontrano ulteriori differenze: Milano, con il 16,9%, si colloca al sesto posto nella graduatoria nazionale, seguita da Lodi, nona con il 15,4%. Al contrario, province come Lecco (9,1%) e Sondrio (6,1%) si attestano su livelli molto più contenuti, ben al di sotto della media regionale.

di PROMOS ITALIA