ASSOLOMBARDA

MILANO&PARTNERS

Your Next Milano 2026

Il capitale territoriale e il posizionamento globale oltre le Olimpiadi

indice

Visione d’insieme

1. **Percezione**
   Risonanza | Posizionamento | Popolarità
2. **Attrattività**
   Imprese estere | Real estate commerciale | Studenti | Turisti
3. **Performance economica**
   Pil | Settori | Disoccupazione
4. **Focus: Milano e i Giochi Olimpici Invernali 2026**
   Modello, strategia, budget | Effetti su percezione e popolarità | Impatto economico | Legacy materiale e immateriale

Report pubblicato il 16 febbraio 2026 con dati chiusi il 9 febbraio 2026.

Visione d’insieme

EXECUTIVE SUMMARY

Visione d’insieme

OBIETTIVI E METODO

Your Next Milano torna nel 2026 per fotografare il posizionamento della città in un contesto internazionale segnato da incertezza economica e da trasformazioni rapide dello scenario globale, ma anche da nuove opportunità per le città e per Milano in particolare. L’obiettivo rimane comprendere come la città stia evolvendo e quali leve possano orientarne la prossima fase di sviluppo, anche alla luce dell’importante appuntamento delle Olimpiadi Invernali Milano Cortina 2026.

L’asse centrale del Report rimane il **confronto con dieci città internazionali**: Amsterdam, Barcellona, Berlino, Chicago, Londra, Monaco di Baviera, New York, Parigi, San Francisco, Tokyo. Sono confermati anche i tre cardini consueti dell’analisi: **percezione, attrattività e performance economica**. Il **focus dedicato ai Giochi Olimpici 2026** si propone, infine, di cogliere gli impatti di breve, le trasformazioni in corso e l’eredità di lungo periodo della manifestazione, anche sviluppando confronti con le esperienze recenti di mega eventi ospitati da altri centri urbani.

Da questa prospettiva integrata emerge un quadro in cui Milano conferma alcuni punti di forza, ma mostra anche aree di fragilità che ne frenano il potenziale. La domanda che guida l’edizione di quest’anno è dunque come trasformare l’occasione del 2026 in un nuovo ciclo di crescita, capace di rendere la città più competitiva e attrattiva negli anni a venire.

PERCEZIONE

Le città si configurano come realtà in continua trasformazione, la cui comprensione richiede una lettura integrata di diversi fattori, materiali e immateriali. L’analisi di Milano parte dalla sintesi esterna di tale complessità, ossia dalla percezione dell’area urbana tramite le lenti di 33 ranking internazionali, selezionati tra i tanti disponibili per autorevolezza della fonte e affidabilità del metodo di analisi.

Risonanza

Milano continua a figurare tra le città più osservate a livello mondiale, collocandosi **stabilmente nel gruppo ristretto delle aree urbane che catalizzano maggiore attenzione nelle classifiche globali**. La città può vantare, infatti, una frequenza di apparizione dell’85% ed è, così, **la 24esima città in termini di risonanza rispetto a un campione di 568 aree urbane** tra quelle presenti nei ranking analizzati.

Posizionamento

Apparire non è sufficiente, una città deve puntare anche a perseguire un punteggio elevato nelle dimensioni considerate. In termini di valutazioni, **la posizione media conseguita da Milano nei ranking internazionali è la 94° e per questo risulta ultima tra gli undici peer diretti**, come accadeva già nelle scorse edizioni 2022, 2023 e 2024. Tuttavia, Milano mostra una **capacità di tenuta nel confronto con la precedente edizione superiore alla quasi totalità delle controparti**. Rispetto al 2024, la città vede, difatti, una discesa contenuta (-2 posti sul campione chiuso) a fronte di più marcati arretramenti da parte di molte delle città comparabili: a parte Londra, che risulta sostanzialmente stabile (54° con

Visione d’insieme

-1 posizione), Amsterdam (61°), Chicago (79°) e San Francisco (82°) arretrano di 4 posizioni, Parigi (65°) di 5, Monaco (70°) e Berlino (71°) di 6, New York (71°) di 7, Tokyo (42°) e Barcellona (85°) rispettivamente di 9 e 10. Questi movimenti interni si confermano anche in un più lungo orizzonte temporale: **dal 2022 a oggi si evidenzia una progressiva convergenza** e quindi un assottigliamento delle distanze nella percezione.

Tornando a Milano, essa rafforza ulteriormente la reputazione in dimensioni già distintive nel passato. Innanzitutto, la città **avanza come meta turistica e per eventi, dove è 10° per posizione media e 4° tra i benchmark.** Questo posizionamento di primo piano discende in particolare dallo slancio dato dall’attesa delle Olimpiadi e dalla sempre maggiore affermazione sul fronte congressuale, a riprova del riconoscimento della qualità e profondità dell’offerta milanese sia business che leisure. Allo stesso modo, consolida l’immagine all’esterno per **ruolo centrale nelle reti globali e place for business**, dove si colloca 23° per posizione media e 8° tra i benchmark.
I nodi rimangono gli stessi di quattro anni fa: la considerazione come città competitiva per **talenti** e come **hub dell’innovazione** continua a non mostrare significativi avanzamenti (in questi due ambiti il capoluogo lombardo è rispettivamente 46° e 49°, penultimo e ultimo tra i benchmark). I miglioramenti recenti sono marginali anche per approccio **green e smartness** (64°) e, infine, peggiorano le già negative percezioni in termini di **congestione** (461°) e **costo-qualità della vita** (190°).

ATTRATTIVITÀ

L’analisi di percezione restituisce, quindi, l’immagine di una Milano che rientra a pieno titolo tra i centri urbani più noti e rilevanti a livello globale, ma manca nella progressione, ad eccezione dell’ambito turistico, dove avanza, e di quello di città d’affari, dove si conferma ben posizionata. Come ogni anno, lo sforzo di analisi è allora quello di comprendere se questa ‘potenza’ si tramuta in ‘atto’, ossia in risultati di attrattività e di performance.

Imprese estere

La prima dimensione fondamentale è l’attrattività verso le multinazionali estere. La complessità del contesto esterno influenza le dinamiche recenti in modo decisivo. **Nel 2025**, infatti, **il caos geopolitico e la mutevolezza del quadro economico frenano i flussi di investimenti dall’estero**, in diminuzione in tutte le città prese in analisi e con maggiore intensità in Europa (con l’unica eccezione di Barcellona). Secondo i dati preliminari disponibili, nel 2025 **Milano attrae solo 47 nuovi investimenti esteri, in arretramento rispetto ai 59 progetti registrati nel 2024 (-20,3%) e sul minimo dal 2019, ma pur sempre sopra la media del decennio antecedente la pandemia**. Il calo del capoluogo lombardo è minore rispetto a quello sperimentato da Berlino (-56,3%), Monaco (-33,9%) Amsterdam (-27,4%) e Londra (-25,3%) e San Francisco (-23,6%). Ne consegue un miglioramento del posizionamento relativo nel benchmark, pur persistendo un differenziale consistente di quantità rispetto a molti peer: i 47 greenfield milanesi nell’ultimo anno si confrontano con i 222 progetti di Londra, i 115 di Parigi, i 101 di New York, gli 80

Visione d’insieme

di Tokyo, i 78 di Barcellona. Nel dettaglio delle specializzazioni, **Milano mantiene un'attrattività polisettoriale concentrata nel terziario innovativo** (21% servizi finanziari, 21% servizi alle imprese, 19% software, servizi IT e comunicazioni) **e mostra segnali di crescita del comparto macchinari** (9%), filiera territoriale strategica. Geograficamente pesa la connotazione prevalentemente continentale: **l'Europa Occidentale rimane la principale fonte di investimenti ma scende in valore assoluto e in incidenza al 57%** (dal 66% nel 2024); **il Nord-America, stabile numericamente, cresce al 26%** (dal 20%) per effetto del calo europeo; **l’Asia resta marginale al 6%**.
A prescindere dalle fluttuazioni di anno in anno, i numeri di **nuovi investimenti internazionali appaiono sottodimensionati rispetto alle potenzialità della città**, evidenti nella solida reputazione come place for business, e anche rispetto alla vivacità della crescita economica dell’ultimo periodo. Tutto questo suggerisce l’urgenza di rafforzare strategie e politiche a supporto delle multinazionali, per incentivare l’arrivo di nuovi progetti, ma anche per valorizzare le imprese estere che hanno già scelto questo territorio.

Real estate

Il secondo elemento dell'attrattività analizzato sono gli investimenti immobiliari commerciali.
I dati di fonte JLL segnalano un mercato real estate in ripresa nel 2025, pur con volumi inferiori alla media dell’ultimo decennio per molte città del benchmark. **Milano registra investimenti immobiliari commerciali per 3,2 miliardi di euro nel 2025, mantenendosi in linea con la propria performance storica, nonostante le criticità locali di natura urbanistica** che hanno incrementato il profilo di rischio delle operazioni di sviluppo. La performance del mercato milanese, inoltre, risulta superiore a quella di città dimensionalmente comparabili come Monaco (2,4 miliardi) e Amsterdam (1,8 miliardi). Nel capoluogo lombardo, **il 52% degli investimenti immobiliari proviene da capitali esteri, un dato leggermente inferiore rispetto alla media 2016-2025, ma il secondo più elevato tra le città monitorate dopo Londra (60%)**, a conferma di una riconosciuta attrattività del mercato locale al di là della congiuntura. Approfondendo il capoluogo lombardo, esso conferma la propria capacità di attrarre progettualità diversificate, con la prevalenza del segmento Uffici (circa la metà del totale investito nel 2025), una buona performance del comparto Retail e potenzialità anche per il Living. Tra gli investimenti rilevanti dell’anno si segnalano, a titolo di esempio, la transazione da circa 200 milioni di euro per la nuova sede di Moncler a sud dello Scalo Romana, l’acquisizione per oltre 300 milioni di euro in Piazza Cordusio da parte di un family office estero, l’operazione di 197 milioni di euro di Inter e Milan per lo Stadio San Siro.

Visione d’insieme

Studenti

La terza direttrice di attrattività è verso gli studenti universitari. Da questa angolazione, c’è una **divaricazione di traiettorie da monitorare, tra sempre più giovani provenienti dall’estero e iscritti italiani in lieve calo per il secondo anno consecutivo.** Queste dinamiche evidenziano, da un lato, un chiaro riconoscimento, anche internazionale, della qualità della formazione offerta dagli atenei, ma, dall’altro, una minore attrattività rispetto al passato verso il resto d’Italia, segnale che apre a una riflessione più ampia su temi come la qualità della vita, l’accessibilità economica e l’offerta abitativa.

Secondo prime stime, a Milano **gli iscritti ai corsi di laurea e post-laurea sono circa 236 mila** nell’anno accademico 2024/2025, con i **nazionali** in riduzione a **215 mila** (-0,7% rispetto al 2023/2024, dopo il calo dell’anno prima e la stazionarietà di quello ancora precedente) e gli **internazionali** in salita a **20 mila**, bilanciando così la debole dinamica locale e portando **il dato totale di studenti negli atenei meneghini in sostanziale parità con l’anno precedente**. A Milano **l’incidenza dei giovani dall’estero sul totale degli iscritti raggiunge il 7,8%** nel 2023/2024 (era 6,5% cinque anni prima), **ma rimane nettamente indietro rispetto a tutte le altre città** considerate: la quota milanese è solo poco più di un terzo di quella di Monaco, Berlino e Amsterdam (intorno al 20%) e circa un quinto di quella di Londra e New York (vicine al 40%). Inoltre, nel benchmark solo Monaco, Berlino e Amsterdam si distinguono per una crescita sia della componente nazionale sia di quella internazionale.

Turisti

La quarta, e ultima, dimensione di attrattività analizzata è quella relativa al turismo. **Nel 2025 stimiamo, partendo dai dati Istat, che a Milano i turisti abbiamo raggiunto il record di 8,7 milioni** (+9,1% rispetto al 2019 pre Covid). La Questura di Milano rileva per la città metropolitana un numero di arrivi più elevato, che fotografa con maggiore precisione gli alloggi privati in locazione ad uso turistico: considerando questa fonte, i turisti nel 2025 sono 12,3 milioni, ma il posizionamento relativo di Milano rispetto ai peer si mantiene sostanzialmente invariato. Questa dinamica è la sintesi tra velocità molto diverse tra la componente estera e quella nazionale: alla **vivace attrattività di Milano per il turismo internazionale** (5,3 milioni di arrivi nel 2024, +17,1% rispetto al 2019) si affianca, anche nei numeri più recenti, un **andamento modesto della domanda domestica** (stabile a 2,9 milioni, ancora sotto del -16,5% rispetto al pre-Covid). In ogni caso, questa forte crescita degli arrivi turistici è pienamente coerente con l’immagine positiva di cui la città gode all’estero in questo campo.

Visione d’insieme

PERFORMANCE ECONOMICA

Gli effetti dell’incertezza del contesto mondiale degli ultimi anni si riflettono anche sulla performance economica delle città. Oltre a un raffreddamento degli investimenti diretti esteri, lo scenario commerciale e geopolitico turbolento ha determinato dinamiche di crescita per lo più moderate nel biennio 2024-2025: in questo contesto, il Pil di Milano mantiene comunque un profilo espansivo rilevante nel benchmark.

Nel 2025 il Pil di Milano perde velocità rispetto all’anno precedente, con un aumento dello 0,7% che viene superato da Barcellona (+3,1%), Londra (+1,9%), Amsterdam (+1,7%) e Berlino (+0,9%). Una crescita analoga interessa Parigi, mentre è minore per Monaco (-0,4%).

La modesta variazione milanese sintetizza un andamento di debole ripresa dell’industria (+0,7%) penalizzata da esportazioni in flessione, uno sviluppo minore delle attese dei servizi (+0,6%) e un lieve calo delle costruzioni (-0,3%). **Per il 2026 prevediamo un forte avanzamento, dell’1,7%** dell’economia meneghina, grazie al consolidamento del recupero dell’industria e alla vivacità dei servizi, **anche grazie all’impulso delle Olimpiadi**.

Dopo aver archiviato lo shock pandemico e lo slancio conseguente, il rallentamento della performance economica milanese nell’ultimo biennio chiede, allora, di portare la riflessione sui fondamentali della crescita, ossia sulle leve trasversali e abilitanti dell’ecosistema, che in ultima analisi definiscono potenziale e qualità dello sviluppo economico e territoriale di lungo termine.

Focus: Milano e i Giochi Olimpici Invernali 2026

I Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026 costituiscono una occasione formidabile per Milano. Eventi di immensa portata come questo sono, tra le altre cose, un catalizzatore eccezionale di visibilità e un acceleratore straordinario della trasformazione urbana. A riprova della strategicità delle manifestazioni internazionali, oltre a Milano sono diverse le città benchmark di questo Rapporto che negli ultimi vent’anni si sono aggiudicate i Giochi Olimpici, da Londra 2012, passando per Tokyo 2020 e Parigi 2024, ma anche i Mondiali di Calcio di Berlino e Monaco di Baviera 2006. Considerando Expo 2015, Milano è l’unica città tra i peer ad avere organizzato due eventi globali in poco più di un decennio e, con questi Giochi, le Olimpiadi Invernali tornano in Italia ad appena venti anni dall’edizione di Torino 2006.

La complessità dei mega eventi comporta lunghi tempi di preparazione e di gestione, anche per anni dopo la conclusione delle gare sportive, con impatti che quindi sono sia immediati, in particolare sul piano economico e di esposizione mediatica, sia prolungati nel tempo. Questi ultimi sono spesso gli effetti più rilevanti, tanto che la legacy viene ritenuta più importante dell'evento stesso, e spaziano da elementi materiali come la dotazione infrastrutturale e le trasformazioni urbane, a fattori immateriali come le competenze organizzative e la notorietà internazionale.

Visione d’insieme

OGGI: RICADUTE ECONOMICO-TERRITORIALI

Partendo dagli impatti immediati, una premessa doverosa è che i modelli organizzativi dei mega eventi si stanno orientando verso un approccio più flessibile e distribuito a livello macro-regionale e transnazionale, in modo da collegare gli investimenti alle specifiche esigenze dei territori coinvolti. In questo solco si inserisce la candidatura congiunta di Milano e Cortina, **il primo caso di Giochi Olimpici con due città formalmente designate come “città ospitanti” e con un modello spaziale a costellazione diffusa su un raggio di circa 280 km**.

Budget

Inoltre, la tendenza è quella di una sempre maggiore attenzione alla sostenibilità economica, con impegni monetari più contenuti e interventi infrastrutturali orientati a un riutilizzo nel lungo termine. In questo contesto, **il budget di candidatura dei Giochi 2026 ha importi relativamente misurati rispetto alle precedenti edizioni, mostrando un approccio di fondo più sobrio ed efficiente** anche se, da un lato, l’ammontare definitivo sarà valutabile solo una volta conclusi tutti gli interventi pianificati (per alcuni, difatti, si evidenziano ritardi) e, dall’altro, l’effettiva sostenibilità sarà determinabile nel più lungo termine.

Agli iniziali impegni del dossier di candidatura si sono aggiunti ulteriori interventi utili alla realizzazione e buona riuscita dell’evento. Complessivamente, **i Giochi Invernali 2026 hanno un budget che supera i 9,4 miliardi di euro**, di cui 3,54 miliardi di euro per le infrastrutture previste nel Piano delle Opere Olimpiche, 1,9 miliardi di costi organizzativi e ulteriori 4 miliardi circa di investimenti infrastrutturali di Regione Lombardia. **Sul territorio di Milano il budget legato ai Giochi è di 735 milioni di euro**, di cui 379 milioni per investimenti legati all’evento o alla modernizzazione infrastrutturale e 356 milioni per l’organizzazione della manifestazione.

Spesa diretta

Insieme agli investimenti organizzativi e in infrastrutture, le spese di visitatori e partecipanti contribuiscono alla stima delle ricadute economiche per il territorio milanese. Nel capoluogo lombardo si tengono quasi 90 gare legate alle specialità del ghiaccio indoor e la cerimonia di apertura del 6 febbraio allo Stadio Meazza, con un calendario che prevede dalle 3 alle 8 gare per ogni giornata e dai 20 mila a oltre 60 mila spettatori al giorno, quindi fino a 815 mila spettatori. Secondo le nostre stime, **la spesa diretta a Milano sarà di circa 1 miliardo di euro: al budget di 735 milioni di euro si sommano 265 milioni di spesa dei visitatori, inclusi atleti e accompagnatori**.

Impatto economico

Aggiungendo a questi valori gli effetti indiretti, a monte, e l’indotto, a valle, **in temini di impatto stimiamo che queste Olimpiadi generino una produzione complessiva sul territorio milanese di circa 2,5 miliardi di euro, a cui corrisponde un valore aggiunto di 1,045 miliardi**. Seppur contenuto in numero assoluto, l’impatto assume una rilevanza rispetto all’economia del territorio, attivando **circa 0,4 punti percentuali di PIL** nell’arco temporale che intercorre dall’inizio lavori all’anno in corso.

Visione d'insieme

Le ricadute si propagano attraverso catene di fornitura ampie e attivano con intensità differenziate i settori dell'economia milanese: **il comparto che beneficia maggiormente dei Giochi è quello dell'ospitalità**, con uno stimolo di circa 139 milioni di euro pari al **13,3% del totale generato a Milano, seguono le costruzioni e i trasporti**, con rispettivamente 57 e 51 milioni di euro, pari a **5,5% e 4,8%, e poi** diversi settori del **terziario avanzato** e dei **servizi professionali**, insieme alla **metallurgia**, al **commercio all'ingrosso** e all'**ICT**.

Tornando ad analizzare **i 379 milioni di euro di investimenti infrastrutturali sul territorio meneghino, gli interventi principali sono stati concepiti nell'ottica del loro utilizzo dopo le Olimpiadi Invernali**: la Milano Santa Giulia Ice Hockey Arena è pensata come nuovo spazio per grandi eventi culturali e sportivi e il Villaggio Olimpico è destinato a diventare il maggiore studentato cittadino. A essi si affiancano il riadattamento di padiglioni di Fiera Milano a Rho, che successivamente potenzieranno la capacità di ospitare eventi, il completamento del parcheggio della Milano Ice Skating Arena ad Assago e due opere minori per importo ma rilevanti per la mobilità (il potenziamento dello svincolo A52 Monza Sant'Alessandro, i cui lavori al momento della redazione del presente documento risultano in forte ritardo, e la connessione Tangenziale A51 – SS415 a servizio dell'Arena Santa Giulia).
Accanto alle opere olimpiche, non possiamo non rilevare come negli ultimi tre anni si sia assistito a un forte dinamismo negli investimenti privati in ambito hospitality. Pur non integrando tali progetti nei calcoli di questa analisi, è comunque opportuno segnalare che hanno coinvolto ben 18 strutture alberghiere, tra nuove aperture e riqualificazioni, interessando oltre 1.500 nuove camere, la maggior parte di alta gamma.

Tutti questi interventi in strutture finalizzate all'evento chiamano, guardando al domani, una regia orientata alla **rigenerazione urbana nel lungo termine**. Infatti, l'osservazione di quanto accaduto in esperienze precedenti evidenzia come, se opportunamente gestiti, gli effetti della riqualificazione olimpica si dispieghino fino a oltre 20 anni di distanza dalla manifestazione. **La traiettoria degli investimenti olimpici su Milano, in particolare con lo Scalo Romana e l'area di Santa Giulia, si orienta chiaramente verso l'area sud, tradizionalmente meno densa. Tutto questo si inserisce in un disegno territoriale che origina già qualche anno fa, e risponde a un opportuno riequilibrio interno alla città**, dopo che nell'ultimo quindicennio lo sviluppo meneghino si è concentrato soprattutto nel quadrante nord-ovest, a partire da Porta Nuova, lungo la direttrice che porta fino all'area MIND dove la rigenerazione in corso, a seguito di Expo 2015, sta attivando competenze e funzioni ad alto valore aggiunto. La trasformazione in atto, se perseguita e finalizzata nel tempo, potrà quindi generare positive ricadute strutturali sul contesto economico e sociale, ma richiederà una attenta gestione di eventuali squilibri (ad esempio in termini di eccessive pressioni sui prezzi immobiliari).

DOMANI: SENTIMENT, LEGACY, TURISTI

Rigenerazione urbana

Visione d'insieme

Sentiment

Le conseguenze immediate delle Olimpiadi sull'economia del territorio sono confermate dalle aspettative degli imprenditori. **La survey condotta tra le imprese di Assolombarda** alla vigilia dell'evento ha rilevato, infatti, opinioni favorevoli sulle **ricadute di natura economica: un quarto degli intervistati si attende impatti 'molto significativi' dalla manifestazione;** tuttavia altrettanti rispondenti prefigurano uno stimolo 'poco significativo'; infine, solo il 6% si attende ricadute 'nulle'. **Il sentiment è più positivo in termini di impatto reputazionale per la città, con attese di ritorni 'molto significativi' che salgono a quasi la metà dei rispondenti**, valutazioni più caute che scendono al 15% e un sempre marginale 5% di attese 'nulle'. In termini di obiettivi conseguibili dall'evento, per la metà delle imprese esso rappresenta una occasione di 'nuove infrastrutture e riqualificazione urbana', ma anche un 'beneficio per l'economia milanese', nonché un 'volano di visibilità all'estero'. Soprattutto, **le stesse imprese (61%) riconoscono che per cogliere appieno il successo dell'evento si dovrà considerare un orizzonte esteso ai 3 anni successivi**.

Visibilità

L'opinione raccolta presso gli imprenditori sulla necessità di attendere oltre l'anno per valutare appieno la portata e la buona riuscita dell'evento è consistente con le evidenze che si desumono dall'analisi della popolarità delle città sul web. Nelle esperienze di eventi passati, infatti, **le ricerche online riflettono un intenso ma temporaneo picco delle città ospitanti in concomitanza con le settimane della manifestazione**. Il permanere di una crescita negli indici di notorietà dopo l'evento varia, poi, da caso a caso. Ne consegue che, sebbene il mega evento possa fungere da motore, **la fase di consolidamento necessita di ulteriori canali di azione e finestre temporali più estese**.

Turisti

Sul fronte immateriale, le grandi manifestazioni nel lungo periodo possono influire anche sull'offerta turistica e culturale, stimolare la creazione di nuove opportunità occupazionali e di consumo, e attirare nuovi visitatori. Anche in questo caso, gli esiti non sono scontati: per la natura stessa dell'evento, spesso **le Olimpiadi determinano un «effetto spiazzamento» dei flussi turistici nell'anno delle gare**, inducendo una parte dei visitatori, abituali e non, a evitare il viaggio a causa dell'elevata affluenza. L'obiettivo chiave deve, pertanto, essere quello di tradurre la forte visibilità, soprattutto internazionale, in un aumento di arrivi negli anni a venire. Nelle esperienze del recente passato i tassi di sviluppo turistico post evento sono variati di molto a seconda delle località. Non dobbiamo, quindi, fermarci al 2026, che per le considerazioni appena fatte non necessariamente vedrà un incremento significativo nel numero di turisti in città, piuttosto dobbiamo puntare a **capitalizzare il fermento dell'evento e generare uno strutturale incremento dell'attrattività turistica milanese nei prossimi anni**.
Questo è quanto Milano ha saputo realizzare con Expo 2015, attivando un incremento dell'11,1% dei visitatori nel triennio successivo all'evento, con un effetto prolungato sull'attrattività della città che dura tutt'ora: nell'intero 2025 stimiamo un nuovo record di 8,7 milioni di turisti in visita. Nel

Visione d'insieme

caso di Expo, inoltre, si è registrato un picco di visitatori nello stesso anno dell'evento (7,4 milioni, +11,4% sul 2014), grazie essenzialmente alla durata semestrale della manifestazione, elemento che differenzia nettamente l'attrattività diretta delle Esposizioni Universali dagli altri mega eventi.

Competenze e governance

Esiste una seconda legacy immateriale ancor più rilevante per la competitività di lungo termine dei territori, quella relativa al capitale umano, alle competenze, ai modelli di governance acquisiti per e nel corso della manifestazione. Infatti, l'organizzazione di mega eventi di portata internazionale opera come acceleratore di apprendimento professionale e come stress test dei sistemi locali, favorendo l'innovazione nei processi decisionali, il coordinamento istituzionale (nel caso di Milano Cortina 2026 anche tra territori distinti) e la costruzione di alleanze pubblico–private più stabili ed efficaci. Queste dinamiche possono produrre **effetti rilevanti anche sul piano reputazionale e di soft power delle città**, contribuendo a posizionarle come contesti solidi, con attori capaci di rispettare scadenze, gestire progetti complessi e operare secondo standard internazionali. Si tratta di un aspetto difficilmente misurabile, perché poggiato su elementi soft e intangibili. Tuttavia, una valutazione indiretta di questa dimensione è rappresentata dalla frequenza e dalla qualità delle manifestazioni sportive ospitate dalle città. Nel decennio **2016-2025 Milano ha attratto 64 grandi eventi sportivi mondiali**, **posizionandosi al 5° posto tra le 11 città analizzate** in questo Report, appena sotto Barcellona e davanti a New York, sulla base di un indice che pondera il numero di eventi in funzione del livello di partecipazione, visibilità mediatica e caratteristiche intrinseche *. In questo contesto, la preparazione delle Olimpiadi Invernali 2026 ha fatto leva su competenze organizzative già presenti in città e che si rafforzeranno ulteriormente. Simulando per Milano l'**effetto dei Giochi,** esso è valutabile in un significativo aumento dell'attrattività della città nel ranking complessivo, dove **salirebbe al 4° posto**.

CONCLUSIONI

In conclusione, grazie alle Olimpiadi 2026 per Milano si apre una finestra di opportunità decisiva per rafforzare attrattività e competitività, generando valore nel medio-lungo periodo. **L'analisi svolta delinea come ci siano dei chiari benefici nell'immediato: 735 milioni di budget, 2,5 miliardi di produzione e 1 miliardo di Pil attivati, fino a 815 mila spettatori in poco più di due settimane con una ampia rappresentanza internazionale, una visibilità mediatica straordinaria, nuovi spazi di infrastrutture e servizi per la città.** Tuttavia, è evidente che **i vantaggi maggiori stiano nel prossimo futuro**, e siano non solo di turismo. La sfida principale consiste nel saper **capitalizzare la visibilità ottenuta, perseguire un percorso di rigenerazione urbana coerente con gli investimenti realizzati, fare leva sulle competenze attivate e sulle capacità organizzative acquisite per accrescere il potenziale di questa città**.

** Si ringrazia il dott. Gianni Menicatti per aver messo a disposizione know-how e dati utili alla elaborazione dell'indicatore.*

Visione d’insieme

Alla luce, poi, delle evidenze raccolte sulla percezione esterna di Milano, occorre fare in modo che lo slancio olimpico non si esaurisca nel perimetro, pur centrale, del turismo e della dimensione culturale, dove la città ha un profilo distintivo e una traiettoria consolidata. Per trasformare la visibilità extra-ordinaria dei Giochi in un acceleratore stabile di marketing territoriale e di asset, bisogna dirigere il capitale della legacy materiale e immateriale verso una strategia che metta al centro la costruzione di una competitività sistemica, quindi in grado di **agire soprattutto sulle dimensioni in cui Milano fatica ad avanzare nell’ordinario: attrazione dei talenti, capacità innovativa, qualità e accessibilità del contesto urbano, investimenti internazionali di scala e una dinamica economica più vigorosa.**

Solo così il mega evento del 2026 non resterà un isolato raggiungimento di una vetta, ma diventerà la base da cui intraprendere una nuova ascesa, orientata a colmare i divari che permangono e separano Milano dalle città che evolvono più velocemente e per far sì che la reputazione internazionale, oggi molto forte su alcune dimensioni ma debole su altre, trovi corrispondenza in risultati concreti.

Executive summary

OBJECTIVES AND METHODOLOGY

Your Next Milano returns in 2026 to capture the city's positioning within an international context marked by economic uncertainty, rapid changes in the global landscape, new opportunities for cities, and for Milan in particular. The goal remains to understand how the city is evolving and which levers can guide its next phase of development, especially in light of the major event represented by the Milano Cortina 2026 Winter Olympics.
The central axis of the Report continues to be the **comparison with ten international cities**: Amsterdam, Barcelona, Berlin, Chicago, London, Munich, New York, Paris, San Francisco, and Tokyo. The three usual pillars of analysis are confirmed: **perception, attractiveness, and economic performance**. The **Focus on the 2026 Olympic Games** aims to capture short-term impacts, ongoing transformations, and the long-term legacy of the event, also drawing comparisons with recent mega-events hosted by other urban centers.
From this integrated perspective, a picture emerges in which Milan confirms several strengths but also shows areas of fragility that hinder its full potential. The key question guiding this edition is, therefore, how to turn the 2026 opportunity into a new cycle of growth capable of making the city more competitive and attractive in the years ahead.

PERCEPTION

Cities are constantly evolving ecosystems whose understanding requires an integrated analysis of various material and immaterial factors. The analysis begins with an external synthesis of this complexity: the perception of the urban area through 33 international rankings, selected for the reliability of their sources and methodologies.

Resonance

Milan remains among the world's most observed cities, **consistently placing within the restricted group of urban areas that attract the greatest attention in global rankings.** The city appears in 85% of them, positioning itself as the **24th city for resonance out of a sample of 568 urban areas** included in the rankings.

Positioning

Visibility alone is not enough - a city must also aim for high scores in the considered dimensions. In terms of evaluation, **Milan's average position across international rankings is 94th, the last among the eleven direct peers**, as in the 2022–2024 editions. However, Milan shows **greater resilience than nearly all peers compared to last year**. Compared to 2024, the city experiences only a limited decline (–2 places in the closed sample), while many comparable cities show much sharper setbacks: apart from London, which remains essentially stable (54th, down 1 position),

Executive summary

Amsterdam (61st), Chicago (79th), and San Francisco (82nd) fall by 4 positions, Paris (65th) by 5, Munich (70th) and Berlin (71st) by 6, New York (71st) by 7, while Tokyo (42nd) and Barcelona (85th) drop by 9 and 10 positions respectively. These internal movements are also confirmed over a longer time horizon: **from 2022 to today, a progressive convergence is evident**, and therefore a narrowing of the gaps in perception.

Back to Milan, the city further strengthens its reputation in dimensions that were already distinctive in the past. First of all, it **advances as a tourist and events destination, where it ranks 10th in terms of average standing and 4th among the benchmark cities**. This prominent positioning stems in particular from the momentum generated by the anticipation of the Olympic Games and from the city's growing importance in the congress sector, confirming the recognition of the quality and depth of Milan's offer for both business and leisure. Likewise, it consolidates its external image for its **central role in global networks and as a place for business**, where it ranks 23rd in terms of average position and 8th among the benchmark cities.

The critical issues remain the same as four years ago: Milan's standing as a competitive city for **talent** and as an **innovation hub** continues to show no significant progress (in these two areas, the Lombardy capital ranks 46th and 49th, respectively, second to last and last among the benchmark cities). Recent improvements are also only marginal in terms of **green approach and smartness** (64th), and finally, the already negative perceptions regarding **congestion** (461st) and **cost–quality of life** (190th) worsen further.

The perception analysis, therefore, portrays an image of Milan that fully belongs among the most well-known and relevant urban centers globally, yet lacks forward momentum - except in the tourism sector, where it is progressing, and in the business-city dimension, where it remains well positioned. As every year, the purpose of the analysis is thus to understand whether this "potential" translates into "action," meaning into actual results in terms of attractiveness and performance.

ATTRACTIVENESS

Foreign firms

The first fundamental dimension is attractiveness to foreign multinationals. The complexity of the external context has decisively influenced recent dynamics. **In 2025**, in fact, **geopolitical turmoil and the volatility of the economic environment slow foreign investment flows**, which decline in all the cities analyzed and more sharply in Europe (with the sole exception of Barcelona). According to preliminary data, in 2025 **Milan attracted only 47 new foreign investments, down from the 59 projects recorded in 2024 (-20.3%) and at its lowest level since 2019, though still above the average of the decade preceding the pandemic**. The decline experienced by the Lombardy capital is less severe than that observed in Berlin (-56.3%), Munich (-33.9%), Amsterdam (-27.4%), London (-25.3%), and San Francisco (-23.6%). As a result, Milan's relative position in the benchmark improves, although a substantial quantitative gap with many peers remains: Milan's 47 greenfield investments compare with London's 222 projects, Paris' 115, New York's 101, Tokyo's 80, and Barcelona's 78.

Executive summary

In terms of sectoral specialization, **Milan maintains broad multisector attractiveness concentrated in innovative services** (21% financial services, 21% business services, 19% software, IT and communications) **and shows signs of growth in the machinery sector** (9%), a strategic regional industry. Geographically, the predominantly continental profile weighs heavily: **Western Europe remains the main source of investments but decreases both in absolute terms and in incidence, falling to 57%** (from 66% in 2024); **North America, stable in absolute numbers, rises to 26%** (from 20%) due to the European decline; **Asia remains marginal at 6%**.
Regardless of year-to-year fluctuations, the number of new international investments appears undersized relative to the city's potential, which is evident in its strong reputation as a place for business and in the dynamism of its recent economic growth. All of this suggests the urgent need to strengthen strategies and policies supporting multinational companies, both to encourage the arrival of new projects and to enhance the value of foreign firms that have already chosen this territory.

Real estate

The second element of the attractiveness analysis is commercial real estate investments.
Data from JLL indicate a recovering global real estate market in 2025, although with volumes still below the average of the past decade for many benchmark cities. **Milan records €3.2 billion in commercial real estate investments in 2025, in line with its historical performance despite local urban-planning issues that have increased the risk profile of some development projects.** Moreover, the performance of the Milan investment market is higher than that of dimensionally comparable cities such as Munich (€2.4 billion) and Amsterdam (€1.8 billion). In the Lombardy capital, **52% of real estate investments come from foreign capital, slightly below the 2016-2025 average, but with the second-highest share among the monitored cities after London (60%)**, confirming the recognized attractiveness of the local market beyond the current economic cycle. Looking more closely at Milan, it confirms its ability to attract a diversified range of projects, with the Office segment prevailing (around half of total investment in 2025), a solid performance in Retail, and potential for the Living sector. Noteworthy transactions during the year include the approximately €200 million deal for Moncler's new headquarters south of the Scalo Romana, the transaction worth €300 million for a building in Piazza Cordusio acquired by a foreign family office, and the acquisition of the San Siro Stadium compound by AC Milan and FC Inter for €197 million.

Executive summary

Students

The third vector of attractiveness concerns university students. From this perspective, there is a **divergence of trajectories that requires monitoring: on the one hand, a growing number of young people coming from abroad, and on the other, a slight decline in Italian enrollments for the second consecutive year**. These dynamics highlight, on the one hand, clear - also international - recognition of the quality of education offered by the universities, but on the other, reduced attractiveness compared to the past for the rest of Italy, a signal that opens the door to a broader reflection on issues such as quality of life, economic accessibility, and housing availability.
According to initial estimates, in Milan **there are approximately 236 thousand students enrolled in undergraduate and postgraduate programs** in the 2024/2025 academic year, with **domestic** students decreasing to **215 thousand** (-0.7% compared to 2023/2024, following the decline of the previous year and the stagnation of the one before that) and **international** students rising to **20 thousand**, thus offsetting the weak local trend and keeping the total number of students in Milan's universities essentially in line with the previous year. In Milan, **the share of foreign students out of total enrollment reaches 7.8%** in 2023/2024 (it was 6.5% five years earlier), **but it remains significantly behind all other cities** considered: Milan's share is only slightly more than one-third of that of Munich, Berlin, and Amsterdam (around 20%) and about one-fifth of that of London and New York (close to 40%). Moreover, within the benchmark, only Munich, Berlin and Amsterdam show growth in both the domestic and international components.

Tourists

The fourth and final analyzed dimension of attractiveness relates to tourism. **In 2025, based on Istat data, we estimate that tourists in Milan have reached a record of 8.7 million** (+9.1% compared to 2019 pre-Covid). The Milan Police Headquarters reports a higher number of arrivals for the metropolitan city, which more accurately captures private accommodations rented for tourism purposes: considering this source, tourists in 2025 will be 12.3 million, but Milan's relative position compared to its peers remains essentially unchanged. This dynamic reflects very different growth rates between the foreign and domestic components: alongside Milan's **lively appeal for international tourism** (5.3 million arrivals in 2024, +17.1% compared to 2019), there is also, even in the most recent figures, a **modest trend in domestic demand** (stable at 2.9 million, still down by 16.5% compared to pre-Covid). In any case, this strong growth in tourist arrivals is fully consistent with the positive image the city enjoys abroad in this sector.

Executive summary

ECONOMIC PERFORMANCE

The effects of global uncertainty in recent years are also reflected in the economic performance of cities. Besides a cooling of foreign direct investments, the turbulent trade and geopolitical scenario has led to mostly moderate growth dynamics in the 2024-2025 period: in this context, Milan's GDP still maintains a significant expansion profile in the benchmark.

In 2025, Milan's GDP slows down compared to the previous year, with an increase of 0.7%, surpassed by Barcelona (+3.1%), London (+1.9%), Amsterdam (+1.7%), and Berlin (+0.9%). Paris experiences a similar growth, while Munich sees a decline (-0.4%).

The modest change in Milan reflects a weak recovery in industry (+0.7%), hindered by declining exports, a slower-than-expected growth in services (+0.6%), and a slight decrease in construction (-0.3%). **For 2026, we forecast a strong advancement of 1.7%** in Milan's economy, thanks to the consolidation of industrial recovery and the dynamism of services**, also boosted by the Olympics**.

After overcoming the pandemic shock and the subsequent momentum, the slowdown in Milan's economic performance over the past two years calls for a reflection on the fundamentals of growth, namely the cross-cutting and enabling levers of the ecosystem, which ultimately define the potential and quality of long-term economic and territorial development.

Focus: Milan and the 2026 Winter Olympic Games

The Milano Cortina 2026 Winter Olympic Games represent a tremendous opportunity for Milan. Events of such magnitude are, among other things, an exceptional catalyst for visibility and an extraordinary accelerator of urban transformation. Demonstrating the strategic importance of international events, several benchmark cities in this Report have hosted the Olympic Games in the last twenty years, including London 2012, Tokyo 2020, and Paris 2024, as well as the Football World Cup in Berlin and Munich in 2006. Considering Expo 2015, Milan is the only city among its peers to have organized two global events in just over a decade, and with these Games, the Winter Olympics returning to Italy only twenty years after the Torino 2006 edition.

The complexity of mega-events involves long preparation and management time-frames, often extending for years after the conclusion of the sporting competitions, with impacts that are both immediate - especially in terms of economic effects and media exposure - and prolonged over time. The latter are often the most significant effects, to the point that the legacy is considered more important than the event itself, ranging from tangible elements such as infrastructure and urban transformations to intangible factors like the development of organizational skills and international reputation.

Executive summary

TODAY: ECONOMIC AND TERRITORIAL IMPACTS

Budget

Starting from the immediate impacts, it is important to note that the organizational models of mega-events are moving towards a more flexible and distributed approach at the macro-regional and transnational levels, in order to connect investments to the specific needs of the territories involved. This is reflected in the joint bid of Milan and Cortina, **the first case of the Olympic Games with two cities formally designated as "host cities" and with a spatial model of a widespread constellation over a radius of about 280 km**.

Furthermore, the trend is towards increasing attention to economic sustainability, with more contained financial commitments and infrastructural interventions aimed at long-term reuse. In this context, **the bid budget for the 2026 Games is relatively modest compared to previous editions, showing a fundamentally more sober and efficient approach**, although, on one hand, the final amount will only be assessable once all planned interventions are completed (some, in fact, show delays), and on the other hand, the actual sustainability will be determinable in the longer term.

Further interventions useful for the realization and successful outcome of the event have added to the initial commitments of the bid dossier. Overall, **the 2026 Winter Games have a budget exceeding 9.4 billion euros**, of which 3.54 billion euros are for infrastructure planned in the Olympic Works Plan, 1.9 billion euros for organizational costs, and about 4 billion euros for infrastructural investments by the Lombardy Region. **In the Milan area, the budget related to the Games is 735 million euros**, of which 379 million are for investments related to the event or infrastructure modernization and 356 million for organizing the event.

Direct spending

Alongside organizational and infrastructure investments, the expenses of visitors and participants contribute to the estimate of economic benefits for the Milanese territory. In the Lombardy capital, nearly 90 events related to indoor ice sports take place, along with the opening ceremony on February 6 at the San Siro Stadium, with a schedule that includes 3 to 8 events per day and from 20 thousand to over 60 thousand spectators daily, reaching up to a potential of 815 thousand spectators in total. According to our estimates, **direct spending in Milan will be about 1 billion euros: to the 735 million euro budget, we add an estimate 265 million euros in visitor spending, including athletes and their staff**.

Economic impact

Adding to these values the indirect effects upstream and the induced effects downstream, **in terms of impact we estimate that these Olympics will generate a total production in the Milan area of about 2.5 billion euros, corresponding to a value added of 1.045 billion euros**. Although modest in absolute numbers, the impact is significant relative to the local economy, activating **around 0.4 percentage points of GDP** over the period from the start of the works to the current year.

Executive summary

The impacts spread through extensive supply chains and activate with varying intensity the sectors of the Milanese economy: **the sector that benefits the most from the Games is hospitality**, with an impulse of about 139 million euros, equivalent to **13.3% of the total generated in Milan, followed by construction and transport**, with 57 and 51 million euros respectively, corresponding to **5.5% and 4.8%**, and then various sectors of **advanced services** and **professional services**, along with **metals**, **wholesale trade**, and **ICT**.

Focusing again on **the 379 million euros of infrastructure investments in the Milan area, the main interventions were designed with their use after the Winter Olympics in mind**: the Milano Santa Giulia Ice Hockey Arena is intended as a new space for major cultural and sporting events, and the Olympic Village is destined to become the city's largest student residence. These are complemented by the adaptation of pavilions at Fiera Milano in Rho, which will subsequently enhance event-hosting capacity, the completion of the parking lot at the Milano Ice Skating Arena in Assago, and two smaller projects, though significant for mobility (the connection between Tangenziale A51 and SS415 serving the Santa Giulia Arena, and the upgrade of the A52 Monza Sant'Alessandro interchange, which at the time of this report is significantly delayed).

Alongside the Olympic works, it is important to note that over the past three years, there has been strong dynamism in private investments in the hospitality sector. Although these projects are not included in the calculations of this analysis, it is worth mentioning that they involved 18 hotel facilities, including new openings and refurbishments, involving over 1,500 new rooms, mostly high-end.

All these interventions in facilities aimed at the event call, looking ahead, for a direction focused on **long-term urban regeneration**. In fact, observations of past experiences show that, if properly managed, the effects of Olympic redevelopment can unfold for more than 20 years after the event. **The trajectory of Olympic investments in Milan, particularly in the Scalo Romana and Santa Giulia areas, is clearly oriented towards the southern area of the city, traditionally less dense. All of this fits into a territorial plans that began several years ago and can allow a rebalance of the city urban development**, after Milan's development over the last fifteen years has been concentrated mainly in the northwest quadrant, starting from Porta Nuova, along the axis leading to the MIND area where the ongoing regeneration, following Expo 2015, is activating high value-added functions and skills. The ongoing urban transformations, if pursued and completed over time, can thus generate positive structural impacts on the economic and social context, but will require careful management of potential imbalances (for example, in terms of excessive pressure on housing prices).

TOMORROW: SENTIMENT, LEGACY, TOURISTS

Urban regeneration

Executive summary

Sentiment

The immediate economic consequences of the Olympics on the territory are confirmed by the expectations of entrepreneurs. **The survey conducted among Assolombarda companies** on the eve of the event revealed, in fact, favorable opinions regarding the **economic impacts: a quarter of respondents expect 'very significant' effects from the event**, while an equal number anticipate a 'slightly significant' stimulus; finally, only 6% expect 'no impact'. **The sentiment is more positive regarding the reputational impact on the city, with expectations of 'very significant' returns rising to almost half of the respondents**, more cautious assessments dropping to 15%, and a consistently marginal 5% expecting 'no impact'. In terms of achievable objectives from the event, for half of the companies, it represents an opportunity for 'new infrastructure and urban redevelopment', as well as a 'benefit for Milan's economy' and a 'boost in foreign visibility'. Above all, **companies themselves (61%) recognize that to fully seize the event's success, an extended horizon of the following 3 years must be considered**.

Visibility

The opinion gathered from entrepreneurs regarding the need to wait beyond the year to fully assess the scope and successful outcome of the event aligns with evidence drawn from the analysis of cities' popularity on the web. In past event experiences, **online searches reflect an intense but temporary peak for host cities during the weeks of the event**. The persistence of growth in recognition indices after the event varies case by case. It follows that, although the mega-event can serve as a catalyst, **the consolidation phase requires additional channels of action and longer time frames**.

Tourists

On the intangible front, large events can in the long term also influence the tourism and cultural offer, stimulate the creation of new employment and consumption opportunities, and attract new visitors. Even here, the outcomes are not guaranteed: by the nature of the event itself, **the Olympics often cause a “displacement effect” on tourist flows during the year of the games**, prompting some visitors, regular or not, to avoid travel due to the high influx. The key objective must therefore be to convert the strong visibility, especially international, into an increase in arrivals in the following years. In recent past experiences, post-event tourism growth rates have varied greatly depending on the location. Therefore, we should not stop at 2026, which, for the reasons just mentioned, will not necessarily see a significant increase in the number of tourists in the city; rather, we must aim to **capitalize on the event's momentum and generate a structural increase in Milan's tourist attractiveness in the coming years**.

This is what Milan was able to achieve with Expo 2015, activating an 11.1% increase in visitors in the three years following the event, with a prolonged effect on the city's attractiveness that still lasts: throughout 2025, we estimate a new record of 8.7 million tourists visiting.

Executive summary

In the case of Expo, there was also a peak in visitors in the same year as the event (7.4 million, +11.4% compared to 2014), mainly due to the six-month duration of the exhibition, which clearly distinguishes the direct appeal of the Universal Expositions from other mega-events.

Skills and governance

There is a second, even more significant intangible legacy for the long-term competitiveness of territories, related to human capital, skills, and governance models acquired before and during the event. Indeed, organizing international mega-events acts as a catalyst for professional learning and a stress test for local systems, promoting innovation in decision-making processes, institutional coordination (in the case of Milan Cortina 2026, even among different territories), and the development of more stable and effective public-private partnerships. These dynamics can also produce **significant effects in terms of reputation and soft power of cities**, helping to position them as solid contexts, with actors capable of meeting deadlines, managing complex projects, and operating according to international standards. This is an aspect that is difficult to measure because it relies on soft and intangible elements. However, an indirect evaluation of this dimension is represented by the frequency and quality of sports events hosted by the cities. In the decade **2016-2025, Milan has attracted 64 major world sporting events, ranking 5th among the 11 cities analyzed** in this Report, just below Barcelona and ahead of New York, based on an index that weighs the number of events according to the level of participation, media visibility, and intrinsic characteristics (*). In this context, the preparation for the 2026 Winter Olympics has leveraged organizational skills already present in the city, which will be further strengthened. Simulating the **effect of the Games** for Milan**,** this is estimated to result in a significant increase in the city's overall attractiveness ranking, where it would **rise to 4th place**.

CONCLUSIONS

In conclusion, thanks to the 2026 Olympics, a decisive window of opportunity opens for Milan to strengthen its attractiveness and competitiveness, generating value in the medium to long term. **The analysis conducted outlines clear immediate benefits: a budget of 735 million, 2.5 billion in production, and 1 billion in value added activated, up to 815 thousand spectators in just over two weeks with a broad international representation, extraordinary media visibility, new infrastructure and service spaces for the city, …** However, it is evident that **the greatest advantages lie in the near future**, and are not limited to tourism alone. The main challenge is to **capitalize on the visibility gained, pursue a path of urban regeneration consistent with the investments made, and leverage the skills activated and organizational capacities acquired to enhance the potential of this city**.

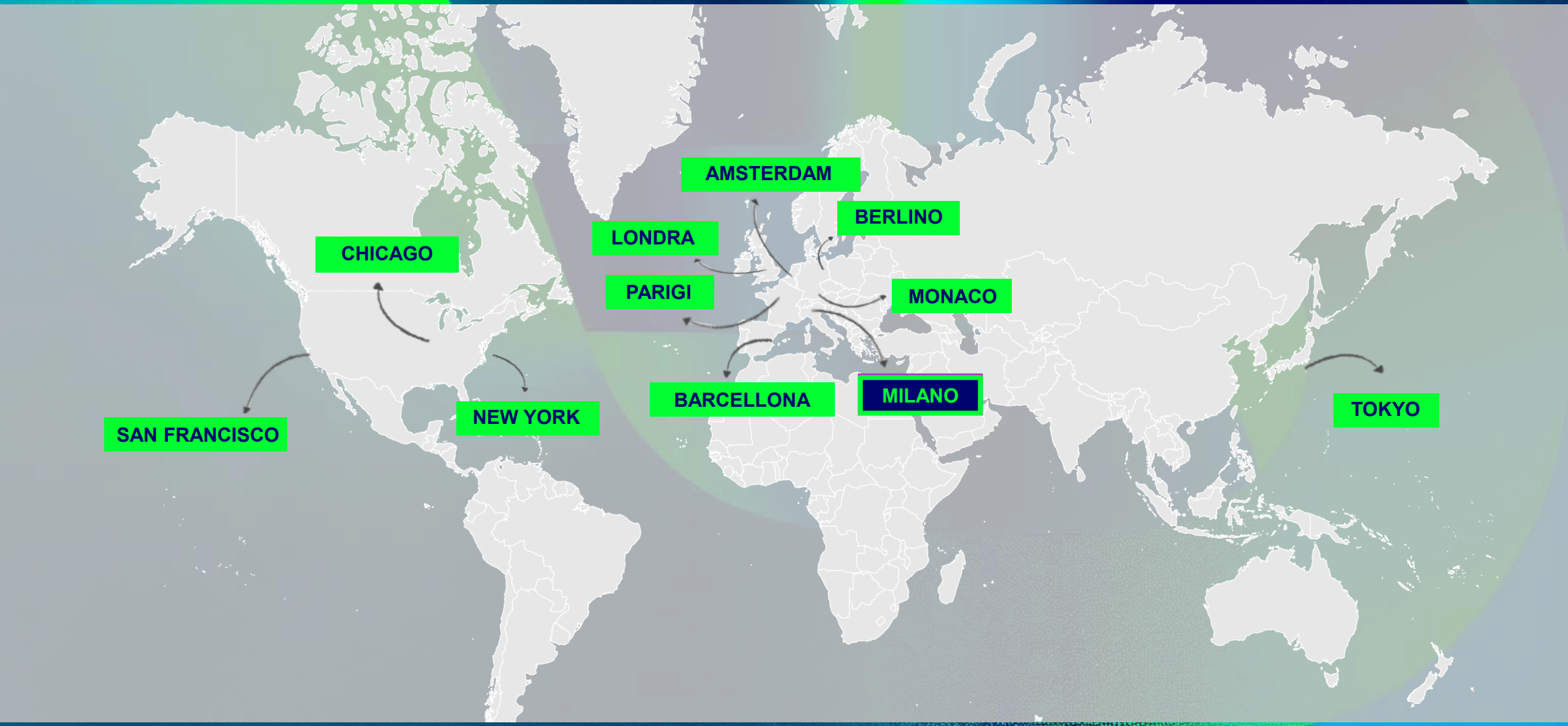
(*) Thanks to Dr. Gianni Menicatti for providing the know-how and data useful for the development of the indicator.

Executive summary

In light of the evidence gathered on the external perception of Milan, it is necessary to ensure that the Olympic momentum does not fade within the boundaries of tourism and cultural aspects, though important, where the city already has a distinctive profile and a well-established trajectory. To transform the extraordinary visibility of the Games into a sustainable accelerator for territorial marketing and assets, it is essential to direct the legacy's material and immaterial capital towards a strategy focused on building systemic competitiveness. This means **acting primarily on the areas where Milan struggles to progress: attracting talent, innovation capacity, quality and accessibility of the urban environment, large-scale international investments, and a more vigorous economic dynamic**.

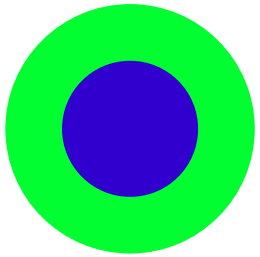
Only in this way will the mega-event of 2026 not remain an isolated peak achievement but could become the basecamp for a new ascent aimed at closing the gaps that persist and separate Milan from cities that are evolving more rapidly, ensuring that its international reputation - which is currently strong in some areas but weak in others - finds reflection in concrete results.

Città benchmark



Confini territoriali

Le analisi del report si sviluppano su più livelli territoriali, confrontabili tra loro e definiti in funzione del fenomeno analizzato.
Di seguito riportiamo per ogni città i confini considerati, con la rispettiva popolazione e superficie territoriale.



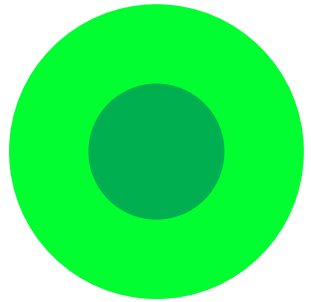
Milano

- **città**
  Comune di Milano
  1,4 mln abitanti 182 km²
- **area metropolitana**
  Città metropolitana di Milano
  3,2 mln abitanti 1.576 km²



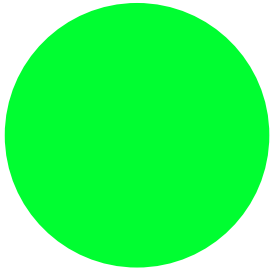
Amsterdam

- **città**
  Municipality of Amsterdam
  1,1 mln abitanti 166 km²
- **area metropolitana**
  Groot Amsterdam
  1,5 mln abitanti 896 km²



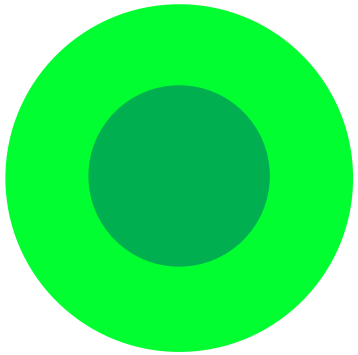
Barcellona

- **città**
  Ciudad de Barcelona
  1,7 mln abitanti 102 km²
- **area metropolitana**
  Area metropolitana de Barcelona
  6 mln abitanti 7.729 km²



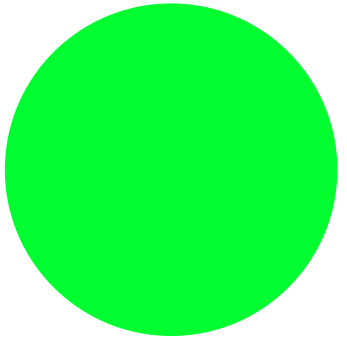
Berlino

- **città**
  Land Berlin
  3,7 mln abitanti 891 km²
- **area metropolitana**
  Land Berlin
  3,7 mln abitanti 891 km²



Chicago

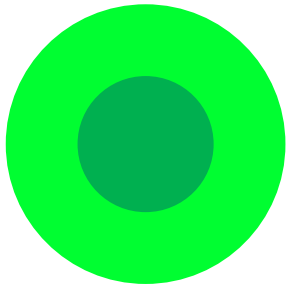
- **città**
  Cook County
  5,2 mln abitanti 2.447 km²
- **area metropolitana**
  Chicago-Naperville-Elgin
  Metropolitan Area
  9,3 mln abitanti 11.141 km²



Londra

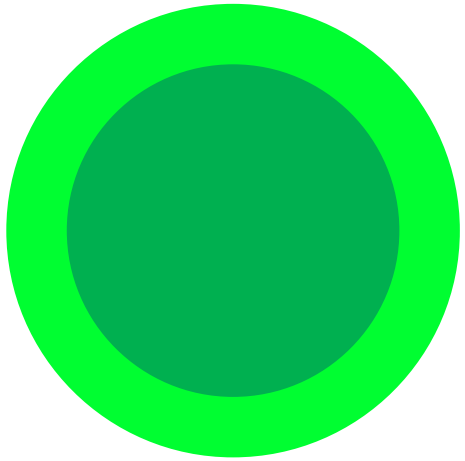
- **città**
  Greater London
  8,9 mlm abitanti 1.572 km²
- **area metropolitana**
  Greater London
  8,9 mln abitanti 1.572 km²

Confini territoriali



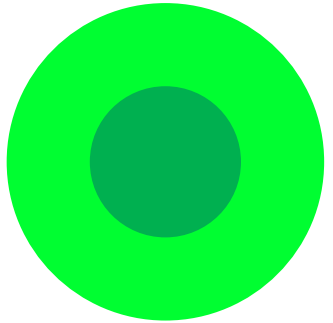
Monaco

- **città**
  München Kreisfreie Stadt
  1,5 mln abitanti 311 km²
- **area metropolitana**
  Oberbayern
  4,7 mln abitanti 17.528 km²



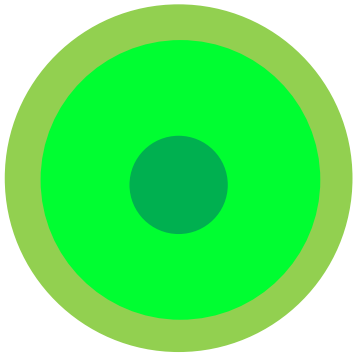
New York

- **città**
  New York City
  8,5 mln abitanti 784 km²
- **area metropolitana**
  New York-Jersey City-White Plains Metropolitan Area
  11,9 mln abitanti 4.145 km²



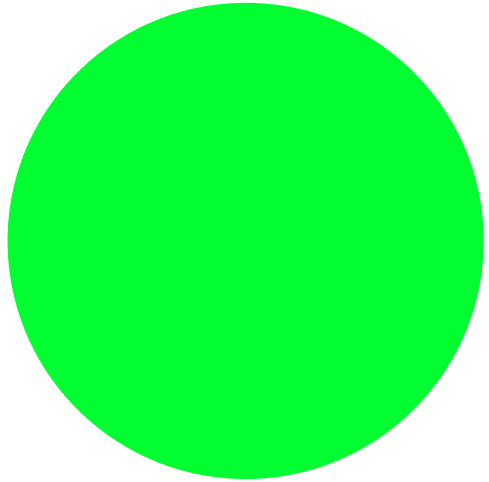
Parigi

- **città**
  ville de Paris
  2,1 mln abitanti 105 km²
- **area metropolitana**
  Métropole du Grand Paris
  7,2 mln abitanti 814 km²



San Francisco

- **città**
  San Francisco County
  0,8 mln abitanti 121 km²
- **area metropolitana**
  San Francisco-Oakland-Hayward Metropolitan Area
  4,6 mln abitanti 6.398 km²
- **regione metropolitana**
  Bay Area
  7,8 mln abitanti 18.040 km²



Tokyo

- **città**
  Tokyo Metropolis
  14 mln abitanti 2.194 km²
- **area metropolitana**
  Tokyo Metropolis
  14,1 mln abitanti 2.194 km²

Percezione

RISONANZA, POSIZIONAMENTO, POPOLARITÀ

Percezione

PERCEZIONE NEI RANKING INTERNAZIONALI

Il carattere di un luogo è il risultato dell'intreccio di molteplici dimensioni, materiali e immateriali. Le città, in particolare, si configurano come sistemi complessi e in continua trasformazione, la cui comprensione richiede una lettura integrata di diversi fattori. Da un lato, ci sono fattori quantificabili e oggettivi, che descrivono le aree urbane attraverso numeri e statistiche; dall'altro, ci sono elementi percettivi e soggettivi, che riguardano il modo in cui un luogo appare secondo lenti esterne. Nello spazio di intersezione tra le due postazioni di osservazione, si collocano i **ranking internazionali**, punto di partenza della nostra analisi comparata di Milano con alcune città globali selezionate.

La presente edizione considera 33 classifiche, alcune già utilizzate nei report precedenti e mantenute per garantire continuità e comparabilità nel tempo, altre di nuova introduzione, scelte per ampliare e rinnovare in parte le prospettive di analisi. Nel loro insieme, i ranking considerati coprono un numero estremamente ampio di aree urbane eterogenee, che spaziano dalle principali metropoli globali a città di più contenute dimensioni e ben minore notorietà. Anche restringendo l'analisi alle sole aree urbane più rilevanti per il confronto internazionale, il perimetro di riferimento rimane comunque molto esteso, coinvolgendo complessivamente 568 città, numero che consente di collocare Milano all'interno di un quadro comparativo particolarmente ampio.

Risonanza

In primo luogo, è rilevante misurare la capacità di una città nell'attrarre lo sguardo degli osservatori esterni. A questo scopo, si utilizza un indicatore di **risonanza**, intesa come la **frequenza con cui un'area urbana compare nelle classifiche internazionali**: una maggiore ricorrenza segnala un più elevato interesse nei confronti della città.

Milano e le 10 città benchmark si confermano tra le più attenzionate dai 33 ranking considerati, rientrando tutte nelle **prime 24 posizioni rispetto al campione di 568 aree urbane** di rilevanza e notorietà internazionale.
Londra, New York e Parigi, misurate da tutti gli osservatori esterni, continuano a condividere il primato in termini di risonanza. A chiusura della classifica dei peer si confermano **Milano e Barcellona, a pari merito nella 24° posizione con una frequenza di apparizione dell'85%**; da notare, tuttavia, che **entrambe guadagnano una posizione rispetto allo scorso anno**. Altri movimenti interessano, in positivo, Amsterdam (al 5° posto con +1), Tokyo (al 5° con +1) e San Francisco (al 9° con +6), mentre arretrano Monaco (al 13° con -3) e Chicago (al 16° con -6).

Percezione

Misurata l'ampiezza di risonanza che un centro urbano riesce a catalizzare presso gli osservatori esterni, l'analisi si sposta sulla direzione che tale attenzione assume, ovvero sul **modo in cui la città viene valutata**. Questo aspetto è sintetizzato dal **posizionamento che la città ha nella media delle classifiche considerate**.

Nel complesso dei 33 ranking osservati, Milano è mediamente 94°, confermandosi **ultima tra le undici città benchmark e in calo rispetto allo scorso anno** nel confronto sul campione chiuso, formato dalle classifiche presenti nella corrente edizione e nella precedente. Si tratta, comunque, di una **discesa contenuta se affiancata alle variazioni di altre aree urbane**: a parte Londra, che risulta sostanzialmente stabile (54° con -1 posizione), le altre città condividono una più marcata discesa del posizionamento medio. Amsterdam (61°), Chicago (79°) e San Francisco (82°) arretrano di 4 posti rispetto alla media dello scorso anno; Parigi (65°) di 5 posizioni; Monaco (70°) e Berlino (71°) di 6, New York (71°) di 7. Infine, Tokyo (42°) e Barcellona (85°) registrano le diminuzioni più ampie (rispettivamente -9 e -10).
Nonostante il trend decrescente, che richiede attenzione e monitoraggio, va comunque ricordato che **le 11 città in analisi hanno tutte un posizionamento medio molto buono** (inferiore a 100, quindi nella parte alta dei ranking), caratteristica condivisa solamente da altre 44 aree urbane tra le 568 considerate nel campione più ampio, confermandole quindi come esempi distintivi nel panorama internazionale.
Inoltre, si segnala che, rispetto allo scorso anno, si rileva un minor divario tra il posizionamento medio più alto (Tokyo) e il più basso (Milano) all'interno del benchmark, suggerendo una **crescente convergenza nella percezione complessiva delle aree urbane analizzate**.

Per comprendere il posizionamento complessivo della città, è utile scomporre la sua percezione lungo otto dimensioni distinte ma complementari, definite dai 33 ranking utilizzati nell'analisi: i) centralità nelle reti globali e orientamento al business, ii) ecosistema dell'innovazione, iii) capacità di attrazione dei talenti, iv) attrattività turistica e per eventi, v) attenzione agli aspetti di *smart* e *green*, vi) costo e qualità della vita, vii) mobilità e traffico e viii) visione pluridimensionale. Questa articolazione consente di individuare ambiti cardine e aree di vulnerabilità.

Milano continua a distinguersi come 'meta turistica e per eventi' (sportivi e congressuali), posizionandosi mediamente al 10° posto nelle classifiche dedicate a questo tema e risultando 4° tra i benchmark. **L'altro ambito caratteristico è la centralità che la città ricopre all'interno delle reti globali e il suo ruolo di *place for business*** (23° a livello globale e 8° nel confronto con i peer), avvicinandosi a San Francisco (20°) e sorpassando le tedesche Monaco e Berlino, che invece la precedevano nella scorsa edizione. Rispetto al 2024, **il posizionamento medio di Milano migliora su entrambi i fronti**.

Percezione

Talenti, innovazione, visione pluridimensionale e attenzione a green e smart sono aree in cui Milano viene 'percepita' in una fascia tutto sommato apprezzabile nel confronto globale, ma sconta un ampio divario rispetto ai peer selezionati. Pur attestandosi su posizionamenti buoni in termini assoluti (rispettivamente 46°, 49°, 51° e 64°), sotto queste angolazioni Milano **si colloca penultima o ultima rispetto ai peer**, con un evidente distacco dalla maggior parte di essi. **Milano è l'unica** (con Monaco) **ad arretrare come hub innovativo** e continua a non mostrare significativi avanzamenti **come luogo per i talenti** (pur essendo tra i pochi benchmark a proseguire). I miglioramenti recenti sono marginali anche per approccio **green e smartness**, dove la città **mantiene una posizione stabile.**
Le aree più deboli per Milano si confermano essere costo-qualità della vita (mediamente 190° e ultima tra i peer) **e mobilità-traffico** (461° e 9° nel benchmark), **entrambe con posizionamento in calo rispetto allo scorso anno**. Si tratta degli ambiti più critici per tutte le undici città considerate, che, inoltre, condividono un andamento decrescente rispetto al 2024, con la sola eccezione di Amsterdam in lieve miglioramento sul costo-qualità della vita. Tali criticità sono, tuttavia, parzialmente intrinseche alla natura stessa delle città internazionali di primo rango e, pertanto, l'avanzamento lungo un percorso migliorativo richiede il riconoscimento della dimensione sistemica del fenomeno.

POPOLARITÀ NELLE RICERCHE GOOGLE

I ranking internazionali misurano come le città sono percepite da osservatori esterni selezionati (quali istituzioni, associazioni, think tank e società di consulenza) attraverso metodologie che tendono all'oggettività. Tali strumenti, per quanto validi e riconosciuti, non catturano però **l'interesse che un'area urbana suscita nella collettività generale**, informazione che può essere invece **rilevata attraverso indicatori più diretti e universali come il volume delle ricerche su Google**. Questo approccio consente, inoltre, di tracciare variazioni di popolarità più rapide e contingenti, legate a eventi specifici di particolare rilevanza.

Milano si posiziona 8° nel benchmark per numero di ricerche su Google nel 2025, confermando la stessa posizione dello scorso anno. Il **volume risulta sostanzialmente stabile rispetto al 2024 (+0,9%), ma rimane ancora inferiore del 20,1% rispetto ai livelli del 2019**, anno in cui la città occupava la sesta posizione tra i peer.
Con focus sul 2025, ai vertici per popolarità si confermano New York, Londra e Parigi. Le prime due registrano una crescita a due cifre (rispettivamente +20,7% e +10,2%), mentre Parigi mostra un calo rispetto all'anno precedente, dopo il picco eccezionale generato dai Giochi olimpici estivi del 2024. Nel confronto di lungo periodo, il livello di interesse da parte degli utenti Google nel 2025 si conferma inferiore rispetto al

Percezione

pre-pandemia per tutte le città benchmark, a eccezione di Tokyo: la capitale giapponese sta godendo di uno spiccato interesse turistico e già nel 2021 aveva ben superato i dati pre-Covid, grazie anche all'attenzione generata dalle Olimpiadi estive ospitate quell'anno.

Infine, oltre alla performance complessiva, è anche interessante analizzare la popolarità di Milano per categorie di ricerca. **Nel 2025 la città si posiziona 5° tra i benchmark per interesse raccolto su Google in ambito Business & Industrial**, **6° per il tema Shopping e 6° nelle ricerche relative ai viaggi**. In tutti e tre i casi, Milano non ha ancora colmato il divario con il 2019 (registrando contrazioni rispettivamente del 17,7%, 22,5% e 20,7%); si tratta, tuttavia, di una situazione condivisa con tutti i peer, ad eccezione di Tokyo che guadagna una posizione su Milano rispetto al pre-Covid in ciascuno dei tre ambiti considerati.

Risonanza e posizionamento nei ranking globali

Ranking internazionali considerati

La percezione delle città è misurata mediante 33 ranking con perimetro di confronto internazionale, che analizzano le aree urbane lungo otto dimensioni complementari.

Centralità nelle reti globali e Place for business

1.The World according to GaWC

2. Global Power City Index (Mori)

3. The Global Financial Centres Index (China Development Institute)

4. Emerging Trends in Real Estate Europe (PwC)

5. Global Data Center Market Comparison (C&W)

Ecosistema innovazione

6. Innovation Cities Index (2thinknow)

7. Top100 Innovation Clusters (WIPO)

8. Innovation Geographies (JLL)

9. The Global Startup Ecosystem Report (Startup Genome)

10. The Global Startup Ecosystem Index (StartupBlink)

Hub talenti

11.Best Student Cities (QS)

12.The Best & Worst Cities for Expats (Internations)

13. Innovation Geographies – Talent concentration (JLL)

Meta turistica e per eventi

14.Top100 City Destinations Index (Euromonitor)

15. Ranking of Sports Cities (Burson)

16. The World's Top Sport Cities (CEO World)

17. Top Meeting Destinations in Europe (Cvent)

18. Country and City Rankings (ICCA)

Attenzione a green e city smartness

19. Smart City Index (IMD)

20. The Global Green Finance Index (Longfinance)

21. Sustainable Cities Index (Arcadis)

Costo e qualità della vita

22. Global 150 Cities Index for Lifestyle (Airinc)

23. Quality of Living Index (Numbeo)

24. Cost of Living City Ranking (Mercer)

Mobilità e traffico

25. Global Traffic Scorecard (Inrix)

26. Traffic Index (TomTom)

27. Urban Mobility Readiness Index (Oliver Wyman)

Visione pluridirmensionale

28.Best Cities (TimeOut)

29.Cities of Choice (BCG)

30.Cities in Motion (IESE)

31.Global Cities Report (Kearney)

32. World's Best Cities (Resonance)

33.Global Cities Index (Oxford Economics)

Risonanza nei ranking internazionali

Milano risuona nell'85% dei 33 ranking considerati, posizionandosi 24° su un campione di 568 aree urbane tra le più rilevanti presenti nelle classifiche analizzate. La città si conferma ultima nel benchmark, a pari merito con Barcellona, ma guadagna una posizione rispetto allo scorso anno grazie ad un'accresciuta risonanza. Come nelle edizioni passate, Londra, New York e Parigi detengono il podio con una onnipresenza tra i ranking; stabilità anche per Berlino, mentre salgono Amsterdam, Tokyo e San Francisco.

	Risonanza 2025 percentuale di presenza nei ranking	**Posizione relativa** in base alla risonanza 2025	**Variazione** rispetto al 2024
Londra	100%	1°	-
New York	100%	1°	-
Parigi	100%	1°	-
Amsterdam	97%	5°	+1
Berlino	97%	5°	-
Tokyo	97%	5°	+1
San Francisco	94%	9°	+6
Monaco	91%	13°	-3
Chicago	90%	16°	-6
Barcellona	85%	24°	+1
Milano	**85%**	**24°**	+1

Nota: la risonanza è la % di classifiche in cui è presente la città sul totale delle 33 considerate. Il confronto con il 2024 è fatto sul campione aperto dei ranking analizzati per fotografare l'ampliamento (o il restringimento) della risonanza nel tempo.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali.

Posizionamento medio nei ranking internazionali

Nel complesso dei 33 ranking osservati, Milano è mediamente 94°, confermandosi ultima tra le undici città benchmark e in calo rispetto allo scorso anno.

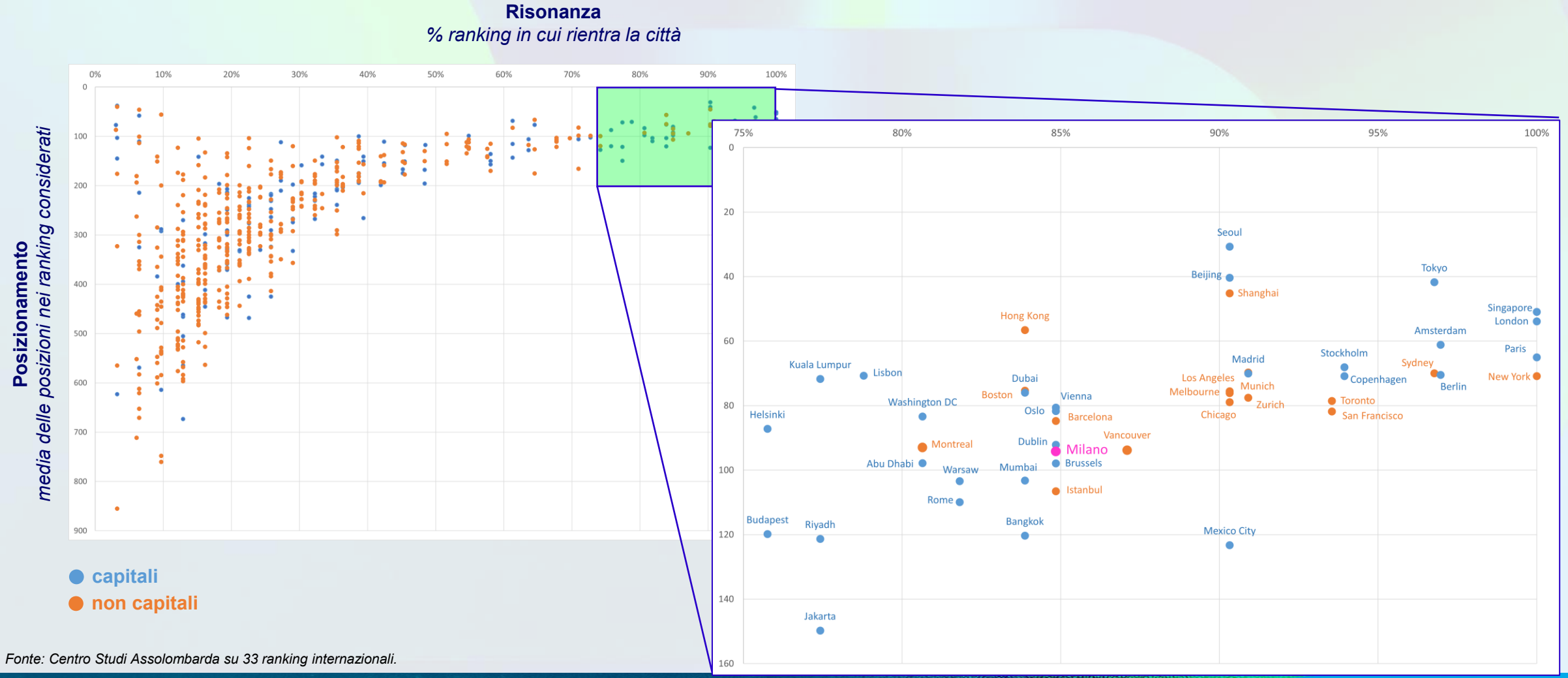
Si tratta, comunque, di una discesa contenuta se confrontata alle variazioni di altre aree urbane. La diminuzione del posizionamento medio è, infatti, condivisa da tutte le città peer, dalla quasi stabilità di Londra e Milano (rispettivamente con -1 e -2 posizioni) ai più visibili arretramenti di Tokyo e Barcellona (-9 e -10).

	Posizionamento medio 2025	Variazione posizioni rispetto al 2024
Tokyo	42°	-9
Londra	54°	-1
Amsterdam	61°	-4
Parigi	65°	-5
Monaco	70°	-6
Berlino	71°	-6
New York	71°	-7
Chicago	79°	-4
San Francisco	82°	-4
Barcellona	85°	-10
Milano	**94°**	**-2**

Nota: il posizionamento medio totale è la media dei posizionamenti nelle 33 classifiche considerate. La variazione rispetto al posizionamento 2024 è calcolata considerando il campione chiuso, composto dai 29 ranking presenti sia in questa edizione sia nella precedente. Dal campione chiuso si escludono, quindi, The Global Startup Ecosystem Index (StartupBlink), World's Top Sport Cities (CEO World), Top Meeting Destinations in Europe (Cvent), Country and City Rankings (ICCA).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali.

Incrocio tra risonanza e posizionamento

Con il 24° posto in termini di risonanza, Milano rientra tra le 46 città (di cui 29 capitali e 17 non capitali) presenti in almeno il 75% delle 33 classifiche considerate. Si conferma la tendenza delle capitali ad avere, a parità di frequenza di apparizione nei ranking, un posizionamento medio più alto rispetto alle non capitali.



Fonte: Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali.

Posizionamento per dimensione nei ranking internazionali

Milano emerge soprattutto come ‘meta turistica e per eventi’, posizionandosi mediamente al 10° posto nelle classifiche misuranti questo tema e risultando 4° tra i benchmark. L’altro ambito distintivo per la città è la centralità che ricopre all’interno delle reti globali e l’essere un ‘place for business’ (23°), dove è ottava e si avvicina a San Francisco (20°), sorpassando le tedesche Monaco e Berlino, che invece la precedevano nella scorsa edizione. Gli ambiti più deboli si confermano ‘costo e qualità della vita’ (190°) e ‘mobilità e traffico’ (461°); da notare, tuttavia, che questi aspetti risultano essere i più critici per tutti i benchmark.

	Posizionamento complessivo	1 Centralità nelle reti globali & Place for business	2 Ecosistema innovazione	3 Hub talenti	4 Meta turistica e per eventi	5 Attenzione a green e city smartness	6 Costo e qualità della vita	7 Mobilità e traffico	8 Visione pluridimensionale
Tokyo	42°	9°	6°	11°	12°	58°	120°	229°	19°
Londra	54°	3°	5°	16°	6°	6°	130°	415°	2°
Amsterdam	61°	16°	22°	21°	21°	8°	77°	424°	16°
Parigi	65°	11°	9°	24°	3°	31°	135°	464°	11°
Monaco	70°	39°	26°	23°	18°	15°	75°	432°	24°
Berlino	71°	27°	20°	19°	23°	29°	101°	455°	20°
New York	71°	6°	4°	25°	28°	40°	138°	474°	2°
Chicago	79°	14°	20°	48°	33°	55°	117°	416°	24°
San Francisco	82°	20°	3°	22°	94°	46°	114°	437°	14°
Barcellona	85°	30°	38°	28°	6°	73°	126°	442°	32°
Milano	**94°**	**23°**	**49°**	**46°**	**10°**	**64°**	**190°**	**461°**	**51°**

Nota: il posizionamento medio totale è la media dei posizionamenti nelle 33 classifiche considerate.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali.

Posizionamento di Milano per dimensione nei ranking internazionali

Scomponendo la percezione di Milano per dimensioni, migliora il posizionamento medio come nodo centrale nelle reti globali & place for business, hub talenti, meta turistica e per eventi. Una più positiva visione riguarda anche la città nel suo complesso, come segnalato da un avanzamento nei ranking multidimensionali. Al contempo, Milano rimane stabile sul fronte green e smart e registra una discesa nel posizionamento medio inerente a ecosistema innovazione, costo e qualità della vita, mobilità e traffico.

Posizionamento medio	**Your Next Milano 2025**	**Variazione** posizioni rispetto al 2024
COMPLESSIVO	**94°**	
1. Centralità nelle reti globali & Place for business	23°	↑
2. Ecosistema innovazione	49°	↓
3. Hub talenti	46°	↑
4. Meta turistica e per eventi	10°	↑
5. Attenzione a green e city smartness	64°	=
6. Costo e qualità della vita	190°	↓
7. Mobilità e traffico	461°	↓
8. Visione pluridimensionale	51°	↑

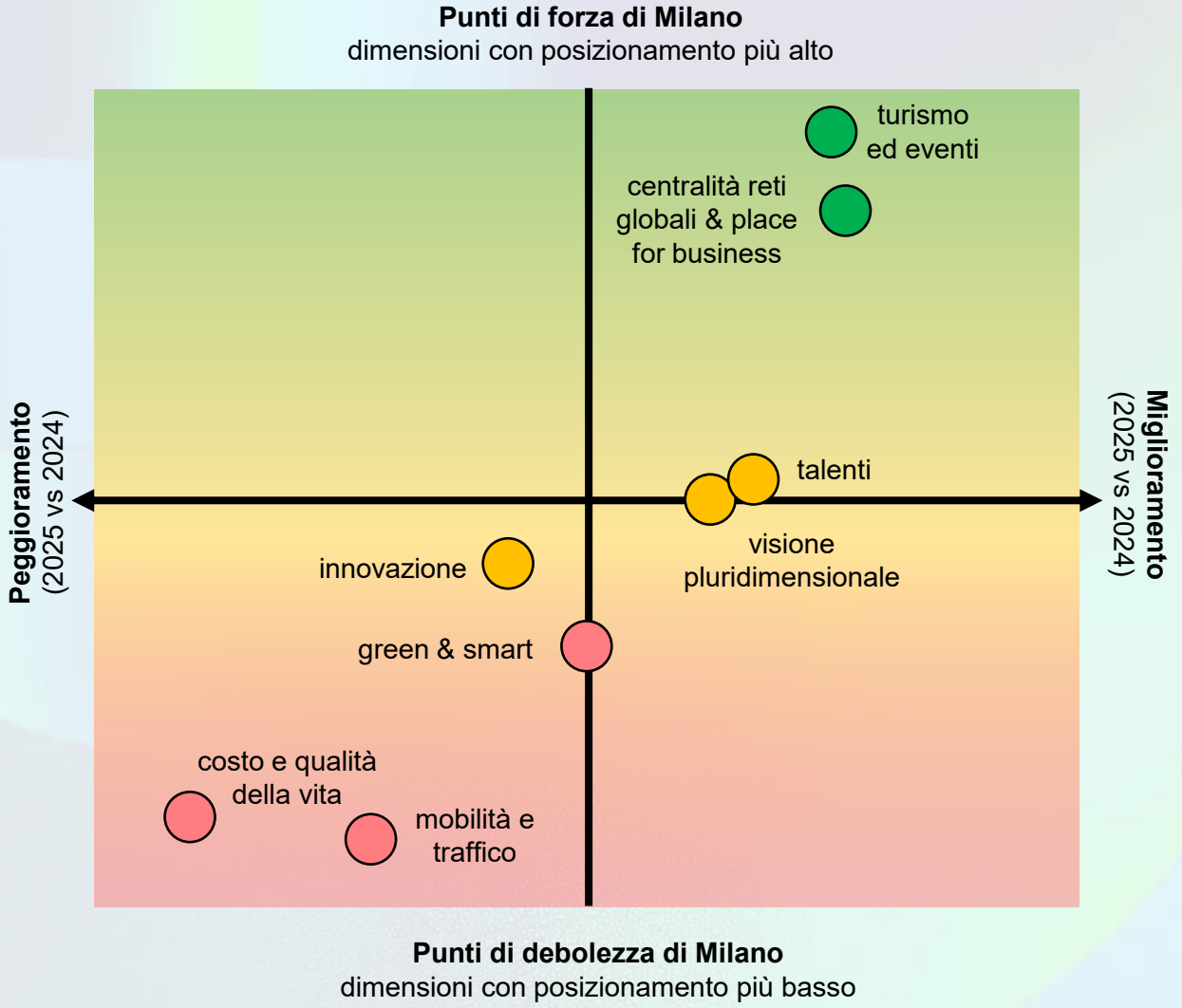
Nota: il posizionamento medio totale è la media dei posizionamenti nelle 33 classifiche considerate. La variazione rispetto al posizionamento 2024 è calcolata considerando il campione chiuso, composto dai 29 ranking presenti sia in questa edizione sia nella precedente. Dal campione chiuso si escludono, quindi, The Global Startup Ecosystem Index (StartupBlink), World's Top Sport Cities (CEO World), Top Meeting Destinations in Europe (Cvent), Country and City Rankings (ICCA).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali.

Posizionamento di Milano per dimensione nei ranking internazionali

Milano si rafforza ulteriormente come meta turistica e per eventi, sia leisure sia business, grazie allo slancio impresso dall'attesa delle Olimpiadi e alla sempre maggiore affermazione sul fronte congressuale. In aggiunta, il capoluogo lombardo consolida l'immagine all'esterno per ruolo centrale all'interno delle reti globali e place for business.

D'altra parte, i nodi di Milano rimangono gli stessi di quattro anni fa: la considerazione come città competitiva per talenti e come hub dell'innovazione continua a non mostrare significativi avanzamenti (in questi due ambiti il capoluogo lombardo è penultimo e ultimo tra i benchmark). I miglioramenti recenti sono marginali anche per approccio green e smartness.

Infine, peggiorano le già negative percezioni in termini di congestione del traffico e costo-qualità della vita: da notare, tuttavia, che questi aspetti risultano essere i più critici per tutti i benchmark.



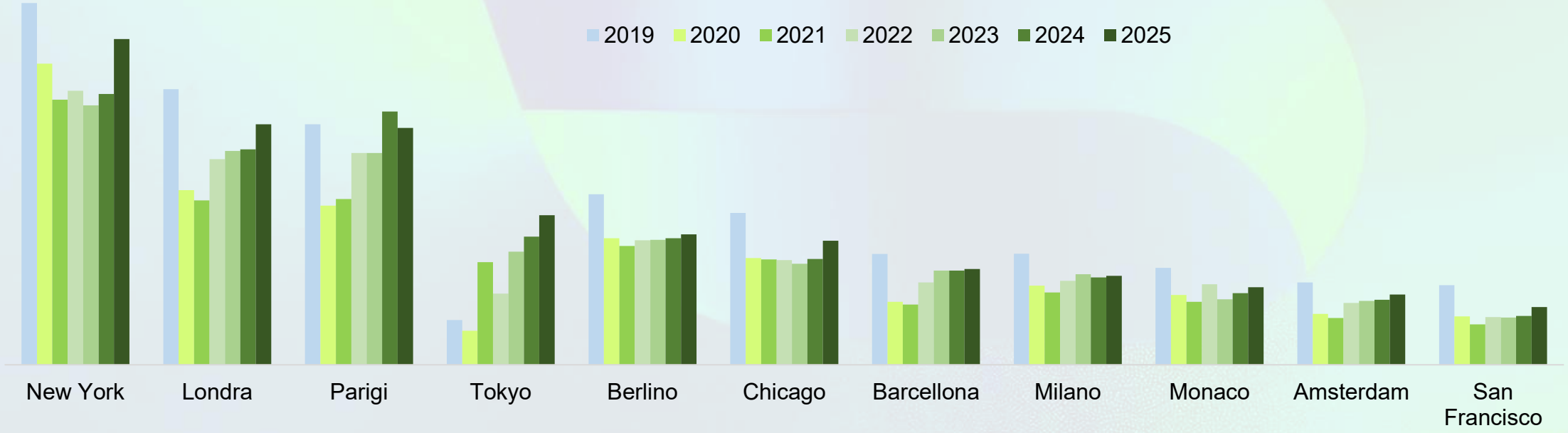
Fonte: Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali.

Popolarità nelle ricerche online

Popolarità nelle ricerche su Google

Milano è 8° nel benchmark per numero di ricerche su Google nel 2025 (stessa posizione dello scorso anno), con un volume stabile rispetto al 2024 e ancora distante del 20% dal livello del 2019. Per tutte le città benchmark, il livello di interesse si conferma inferiore rispetto al pre-pandemia, a eccezione di Tokyo, che negli ultimi anni sta godendo di una spiccata vitalità turistica e che nel 2021 aveva già ben superato i dati pre-Covid grazie all'attenzione generata dalle Olimpiadi estive. Nell'ultimo anno, l'avanzamento più rilevante riguarda New York (+20,7%), Chicago (+17,6%), San Francisco (+16,7%), Tokyo (+16,5%) e Londra (+10,2%).

Indice Google Trends, totale categorie
(indice medio annuo comparato, ordinato per valore 2025; base = 100)



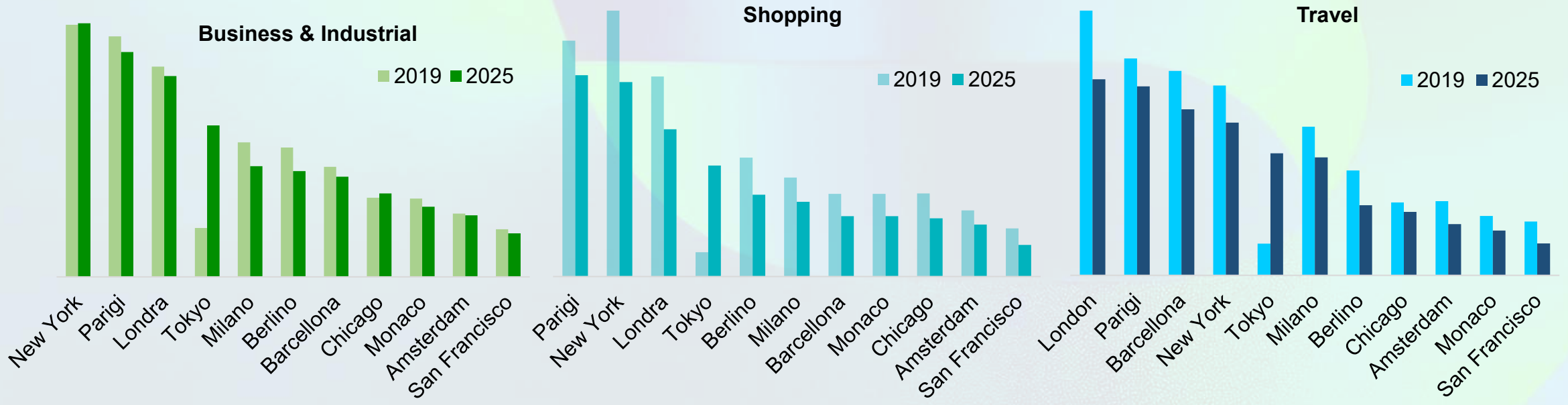
var.	New York	Londra	Parigi	Tokyo	Berlino	Chicago	Barcellona	Milano	Monaco	Amsterdam	San Francisco
25/24	+20,7%	+10,2%	-5,5%	+16,5%	+3,3%	+17,6%	+1,7%	+0,9%	+6,5%	+9,2%	+16,7%
25/19	-10,6%	-12,0%	-3,1%	+234,3%	-22,6%	-17,6%	-14,3%	-20,1%	-21,0%	-13,2%	-25,9%

Nota: gli indici sono medie annuali degli indici mensili di ricerca su Google relativi delle città sia rispetto a loro stesse sia nel confronto con le altre città del panel nel periodo 2019-2025. La base uguale a 100 è posta nel mese che registra il maggior numero di ricerche tra le città selezionate e nell'intervallo temporale considerato. In questo caso, l'osservazione posta uguale a 100 si riferisce a Tokyo nel luglio 2021, mese in cui erano in corso le XXXII Olimpiadi.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Google Trends.

Popolarità nelle ricerche su Google

Oltre alla performance complessiva, è interessante guardare alla popolarità per categorie di ricerche online. Nel 2025 Milano è 5° tra i benchmark in ambito Business & Industrial, 6° nelle ricerche per Shopping e Viaggi. In tutti e tre i casi, Milano non ha ancora colmato il divario con il 2019 (rispettivamente -17,7%, -22,5%, -20,7%), situazione condivisa con i peer a eccezione di Tokyo, il cui exploit recente le consente di superare il capoluogo lombardo, che, dunque, perde una posizione rispetto al pre-Covid sui tre fronti.

Indice Google Trends
(indice medio annuo comparato, ordinato per valore 2025; base = 100)



Nota: gli indici sono medie annuali degli indici mensili di ricerca su Google relativi delle città sia rispetto a loro stesse sia nel confronto con le altre città del panel nel periodo 2019-2023. La base uguale a 100 è posta nel mese che registra il maggior numero di ricerche tra le città selezionate e nell'intervallo temporale considerato. L'osservazione posta uguale a 100 si riferisce a New York nel marzo 2020 per la categoria 'Business & Industrial' e a New York nel dicembre 2019 per la categoria 'Shopping'.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Google Trends.

Attrattività

IMPRESE ESTERE, REAL ESTATE COMMERCIALE, STUDENTI, TURISTI

Attrattività

La collocazione delle città globali sullo scacchiere internazionale è strettamente connessa alla loro capacità di attrarre, mantenere e accrescere risorse umane qualificate, investimenti e capitali. Potenziare la propria capacità attrattiva rappresenta, quindi, un elemento cruciale per la competitività di un centro urbano che mira ad accrescere il proprio peso nella rete delle città leader, nonché per il suo sviluppo economico e territoriale sostenibile nel tempo. Sotto questo aspetto, quattro sono i risultati in termini di attrattività che si approfondiscono in ottica comparata e con ripetizione temporale: l'attrazione di multinazionali estere, di investimenti real estate, di studenti, di turisti.

ATTRATTIVITÀ VERSO LE IMPRESE ESTERE

La prima dimensione di attrattività approfondita è verso le multinazionali estere.
A livello globale, nel 2025, i flussi di investimenti diretti esteri registrano il primo calo dal 2020, risentendo della crescente incertezza economica, commerciale e geopolitica. In questo contesto, Milano attrae **47 nuovi investimenti esteri**, **in arretramento rispetto ai 59 progetti registrati l'anno precedente (-20,3%), sul minimo dal 2019**, **ma pur sempre sopra la media del decennio antecedente la pandemia** (il picco toccato nel 2022 è stato di 72 progetti). Si tratta di dati 2025 provvisori e da prendere con cautela, ma è evidente una fase di **rallentamento diffuso** che, infatti, colpisce tutte le aree prese in analisi e con **maggiore intensità** le **città europee** (con l'unica eccezione di Barcellona, in crescita rispetto all'anno precedente). **In Europa gli arretramenti più consistenti riguardano Berlino** (-56,3%), **Monaco** (-33,9%) **Amsterdam** (-27,4%) e **Londra** (-25,3%). In ogni caso, Milano, considerato il calo meno pronunciato rispetto a molti peer, migliora il suo posizionamento relativo. Il ranking delle città per numerosità dei nuovi progetti avviati resta, infatti, stabile ai vertici (Londra prima con 222 progetti, seguita da Parigi con 115 e da New York 101) e vede il capoluogo lombardo guadagnare due posizioni rispetto allo scorso anno e posizionarsi, così, in settima posizione (con, appunto, 47 greenfield).
Sul piano qualitativo, Milano **continua a caratterizzarsi per una attrattività polisettoriale**, con sempre una prevalenza di investimenti in ambito terziario innovativo (21% servizi finanziari, 21% servizi alle imprese, 19% software, servizi IT e comunicazioni), ma anche segnali di **rafforzamento nel comparto dei macchinari** (9%), filiera di specializzazione del territorio. Dal punto di vista delle geografie, **a Milano rimangono preponderanti, ma scendono al 57%, gli investimenti attratti dall'Europa Occidentale** (erano il 66% nel 2024). Da evidenziare il fatto che i greenfield europei, oltre che a Milano, si contraggono in misura sensibile anche in tutte le altre città del confronto (ad eccezione di Barcellona). Gli investimenti dal Nord-America, invece, restano invariati nel capoluogo lombardo per numerosità, ma come incidenza percentuale (conseguentemente al pesante calo europeo) crescono di rilevanza (dal 20% nel 2024 al 26% nel 2025). Peculiare di Milano è la scarsa incidenza di progetti di origine asiatica, soltanto il 6% del totale.

Attrattività

ATTRATTIVITÀ VERSO GLI INVESTIMENTI REAL ESTATE

Il secondo asset dell'attrattività analizzato sono gli investimenti in real estate commerciale.
I dati di confronto internazionale forniti da JLL fotografano un **2025 in ripresa per i capital markets immobiliari**, con la maggior parte delle città analizzate che presentano volumi d'investimento in crescita rispetto al 2024, sebbene al di sotto della media dell'ultimo decennio. In questo contesto, **Milano registra investimenti per 3,2 miliardi di euro, mantenendosi in linea con la propria performance storica, nonostante le criticità di natura urbanistica** che hanno incrementato il profilo di rischio delle operazioni di sviluppo. La performance del mercato milanese, inoltre, risulta superiore a quella di città dimensionalmente comparabili come Monaco (2,4 miliardi) e Amsterdam (1,8 miliardi).
Approfondendo per settori, **il segmento Uffici - che a Milano rappresenta il circa la metà del totale investito nel 2025 - torna a essere la principale asset class di riferimento nella maggior parte delle città analizzate**, a conferma della ripresa di attrattività per questo comparto. Nel mercato milanese, i solidi fondamentali del settore si confermano anche sul fronte delle locazioni, grazie a una consistente domanda da parte degli utilizzatori finali che si riflette positivamente sull'attività di investimento. A titolo esemplificativo, si segnala la transazione da circa 200 milioni di euro relativa alla nuova sede di Moncler nell'area Symbiosis, a sud dello Scalo Romana. Si segnala, inoltre la **buona performance del comparto Retail** (circa 20% del totale investito a Milano nel 2025), indicativa della fiducia nei fondamentali del settore, come dimostra l'acquisizione di un asset mixed-use Retail e Uffici in Piazza Cordusio per oltre 300 milioni di euro da parte di un family office straniero. Rilevante, infine, anche l'operazione relativa all'acquisizione del comparto dello Stadio San Siro da parte di Milan e Inter per 197 milioni di euro: la città, anche sulla spinta delle Olimpiadi, si posiziona sempre più come destinazione per eventi sportivi di grande rilevanza. La città conferma così la propria capacità di attrarre investimenti diversificati, mostrando un **potenziale di crescita anche per il settore Living** che, sebbene oggi abbia un'incidenza più contenuta (circa il 10% e prevalentemente focalizzata su operazioni relative a studentati gestiti professionalmente), offre ampi margini di sviluppo. Questo si differenzia da realtà come Amsterdam, Berlino e Chicago, dove il Living rappresenta invece la principale asset class di riferimento.
Il 2025 evidenzia, inoltre, una **riduzione generalizzata degli investimenti immobiliari cross border** rispetto alla media storica, particolarmente marcata a Barcellona e Amsterdam. In ogni caso, nell'ultimo anno **Milano si conferma la seconda città del benchmark, dopo Londra, per quota di investimenti esteri nel real estate (52% del totale)**, seppur in lieve flessione rispetto ai livelli storici. Le città americane, dove già storicamente la componente di investimenti internazionali è minoritaria, hanno visto un'ulteriore riduzione della quota di investimenti con capitali esteri.

Attrattività

Il terzo capitale dell'attrattività analizzato sono gli studenti universitari.

ATTRATTIVITÀ VERSO GLI STUDENTI

Secondo prime stime, a Milano **gli iscritti ai corsi di laurea e post-laurea sono circa 236 mila** nell'anno accademico 2024/2025, con i **nazionali in riduzione a 215 mila** (dopo il calo dell'anno prima e la stazionarietà di quello ancora precedente) e gli **internazionali in salita a 20 mila**, bilanciando così la debole dinamica locale e portando il dato totale di studenti negli atenei meneghini in sostanziale parità con l'anno precedente. Monaco, Berlino e Amsterdam, invece, si distinguono nel benchmark per una crescita sia della componente nazionale sia di quella internazionale.

Una sempre **maggiore apertura verso l'estero è tratto distintivo che accomuna le città benchmark. Nell'ultimo anno fa eccezione Londra che sperimenta una prima flessione** del numero di studenti internazionali (-1,2% nel 2023/2024). Per Milano, questa solida direttrice di sviluppo rappresenta un chiaro riconoscimento della qualità della formazione offerta, così come dell'ampliamento dei corsi impartiti in lingua inglese, come testimonia la forte espansione degli studenti internazionali, pari al +28,6%, che nell'ultimo quinquennio hanno scelto il capoluogo lombardo per i propri studi. Ciononostante, questa leva può e deve crescere ulteriormente. **L'incidenza dei giovani dall'estero sul totale degli iscritti**, difatti, **è in continuo aumento** (7,8% nell'a.a. 2023-2024, era 6,5% cinque anni prima), **ma Milano rimane nettamente indietro rispetto a tutte le altre città** considerate: **la quota meneghina è solo poco più di un terzo quella di Monaco, Berlino e Amsterdam (intorno al 20%) e circa un quinto quella di Londra e New York (vicine al 40%)**.

Approfondendo la provenienza degli studenti internazionali, a Milano i Paesi più rappresentati si confermano Cina (13,2% del totale nel 2023/2024, incidenza in arretramento rispetto al 16,1% di cinque anni prima), Iran, Turchia e India (tra l'11% e il 9% del totale, in salita).

La quarta dimensione di attrattività è quella relativa al turismo.

ATTRATTIVITÀ VERSO I TURISTI

Nel 2025 si stima che la quasi totalità delle città analizzate registri una crescita degli arrivi rispetto al 2024, con Parigi (+12,0%), Barcellona (+7,4%), Milano (+6,3%) e New York (+5,1%) caratterizzarsi per incremento annuo più marcato. In numeri assoluti, **a Milano i turisti raggiungono il record di 8,7 milioni (+9,1% rispetto al 2019)**, **livello assoluto che però rimane inferiore ai benchmark**: appena sopra c'è Amsterdam con 9,5 milioni, poi Berlino con quasi 13, Parigi, Barcellona e Monaco nell'intorno dei 20, fino a New York con 68 milioni.

I dati della Questura di Milano riferiscono per la città metropolitana un dato di arrivi più elevato, che fotografa con più precisione gli alloggi privati in locazione ad uso turistico: considerando i dati di questa fonte alternativa, i turisti nel 2025 sono 12,3 milioni, ma il posizionamento relativo di Milano rispetto ai peer si mantiene sostanzialmente invariato.

Attrattività

Tornando ai dati di turismo di fonti ufficiali, utili alla comparazione internazionale, e disaggregando per provenienza (con, in questo caso, disponibilità di informazioni fino al 2024), è interessante osservare che dopo la pandemia il turismo a Milano procede a velocità diverse: alla **vivace attrattività di Milano per il turismo internazionale** continua ad affiancarsi, anche nei numeri più recenti, un **andamento modesto della componente domestica**. Gli **arrivi internazionali**, in continua espansione dal 2021, **raggiungono i 5,3 milioni nel 2024** e **superano i livelli del 2019 del +17,1%**; quelli **domestici** rimangono, invece, **stabili a 2,9 milioni** di visitatori e **ancora sotto del -16,5%**. In termini di quote, gli arrivi internazionali rappresentano, quindi, il 65% del totale (in ascesa dal 57% nel 2019), mentre quelli da altre regioni italiane incidono per il 35% del totale (in calo dal 43% del 2019).

Un ulteriore indicatore di attrattività turistica sono i **passeggeri aeroportuali**. **Al 2025 solo la metà delle città prese a confronto ha un traffico superiore ai livelli del 2019, con Milano che svetta (+20,3%)**, seguita per dinamicità da Barcellona (+10,6%), Tokyo (+6,1%), Parigi (+2,6%) e New York (+1,7%). Berlino (-27,4%), Monaco (-9,5%) e San Francisco (-4,8%) registrano, invece, ancora un divario particolarmente significativo. **Il traino per Milano, anche in questo caso, è dei flussi internazionali (+26,4% nel 2025 rispetto al 2019)**. Con riferimento al 2025, **i tre aeroporti milanesi toccano il massimo di oltre 59 milioni di passeggeri**, con una crescita annua del +4,2%, sintesi di un incremento ancora robusto degli arrivi internazionali (+7,5%) che più che compensa il calo dei domestici (-6%).

Imprese estere

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’ tra il 2019 e il 2025

Nel 2025 i flussi internazionali di investimenti diretti esteri registrano su scala mondiale il primo arretramento dal 2020, complici l’incertezza derivante dai dazi americani e un quadro economico e geopolitico estremamente complesso e meno dinamico degli anni precedenti. Rispetto al 2024, tutte le città benchmark registrano una flessione a doppia cifra dei nuovi investimenti, ad eccezione di Chicago (-7,1%) e Barcellona (in crescita del +18,2%). Milano, con 47 progetti esteri, si posiziona sul livello minimo dal 2019 (erano 59 nel 2024). Nell’ultimo anno, cali particolarmente consistenti si registrano a Berlino e Monaco.

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’
(numero; scala territoriale: città)

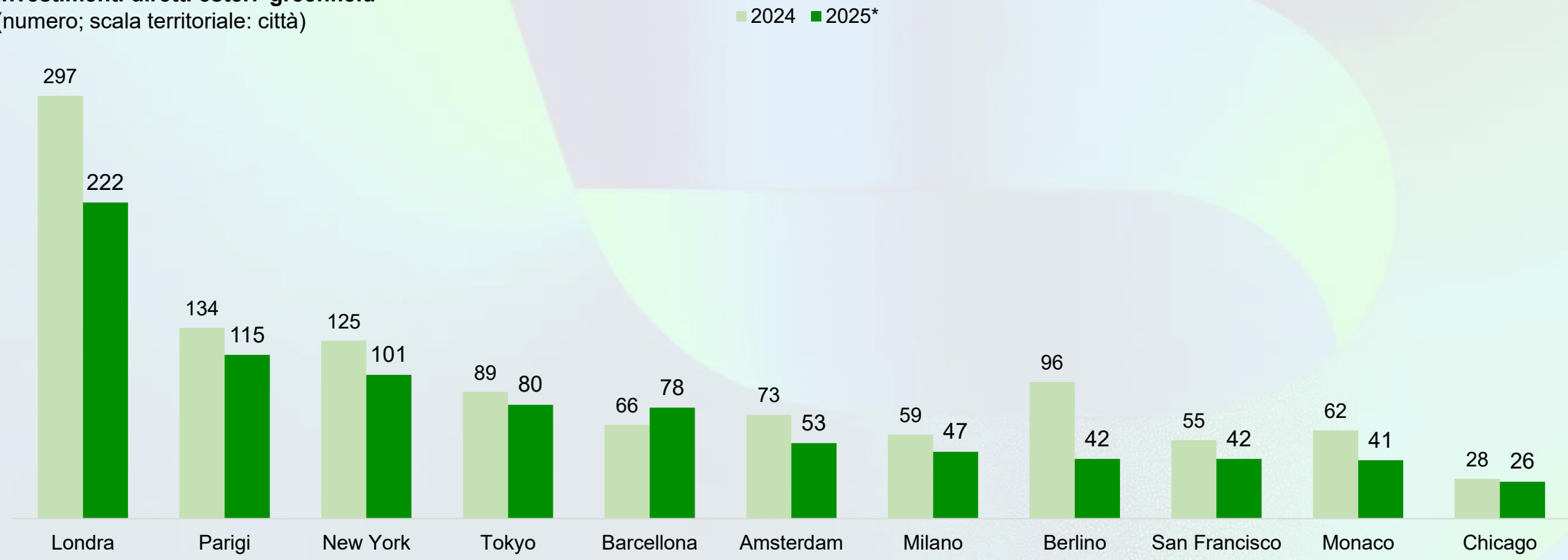
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	var % 2025 su 2024	var % 2025 su 2019
Amsterdam	125	77	107	124	73	73	53	-27,4%	-57,6%
Barcellona	98	74	101	109	79	66	78	18,2%	-20,4%
Berlino	154	154	199	179	117	96	42	-56,3%	-72,7%
Chicago	64	32	40	40	44	28	26	-7,1%	-59,4%
Londra	444	272	269	321	276	297	222	-25,3%	-50,0%
Milano	56	49	62	72	49	59	47	-20,3%	-16,1%
Monaco	112	81	84	64	106	62	41	-33,9%	-63,4%
New York	157	109	148	175	142	125	101	-19,2%	-35,7%
Parigi	253	170	189	181	159	134	115	-14,2%	-54,5%
San Francisco	81	55	33	55	49	55	42	-23,6%	-48,1%
Tokyo	122	98	82	94	91	89	80	-10,1%	-34,4%

**dati provvisori*
Nota: i dati di Chicago si riferiscono alla Cook County e quelli di San Francisco all’agglomerato territoriale della Bay Area (contee: Alameda, Contra Costa, Marin, Napa, San Francisco City, San Mateo, Santa Clara, Solano e Sonoma).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati fDi Markets (aggiornamento a febbraio 2026).

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’ nel 2024-2025

Nel 2025 il ranking delle città benchmark in termini di progetti ‘greenfield’ resta invariato al vertice, con il podio occupato da Londra, Parigi e New York. Rispetto all’anno precedente, Milano scala due posizioni, conquistando la settima posizione, per effetto, però, dei più forti arretramenti di Berlino (dal quarto al settimo posto) e Monaco (dall’ottava alla nona).

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’
(numero; scala territoriale: città)

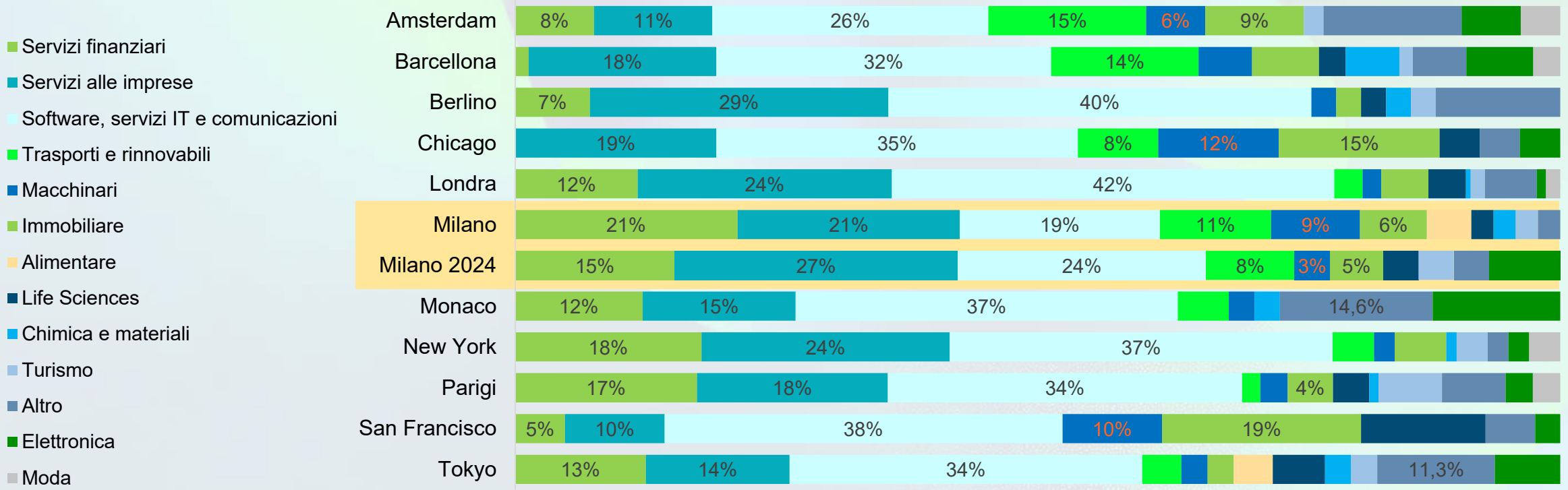


*dati provvisori.
Nota: i dati di Chicago si riferiscono alla Cook County e quelli di San Francisco all’agglomerato territoriale della Bay Area (contee: Alameda, Contra Costa, Marin, Napa, San Francisco City, San Mateo, Santa Clara, Solano e Sonoma).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati fDi Markets (aggiornamento a febbraio 2026).

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’ per settore nel 2025

Milano conferma la sua capacità di attrarre investimenti ampiamente diversificati. Tra le città benchmark, soltanto Amsterdam presenta un indice di diversificazione settoriale più elevato[1]. Tra i comparti dei greenfield milanesi prevale sempre il terziario innovativo: servizi finanziari (21%), servizi alle imprese (21%), software, servizi IT e comunicazioni (19%). In aumento l’attrattività nel settore dei macchinari (9%).

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’ per settore (2025*)
(% sul totale; scala territoriale: città)

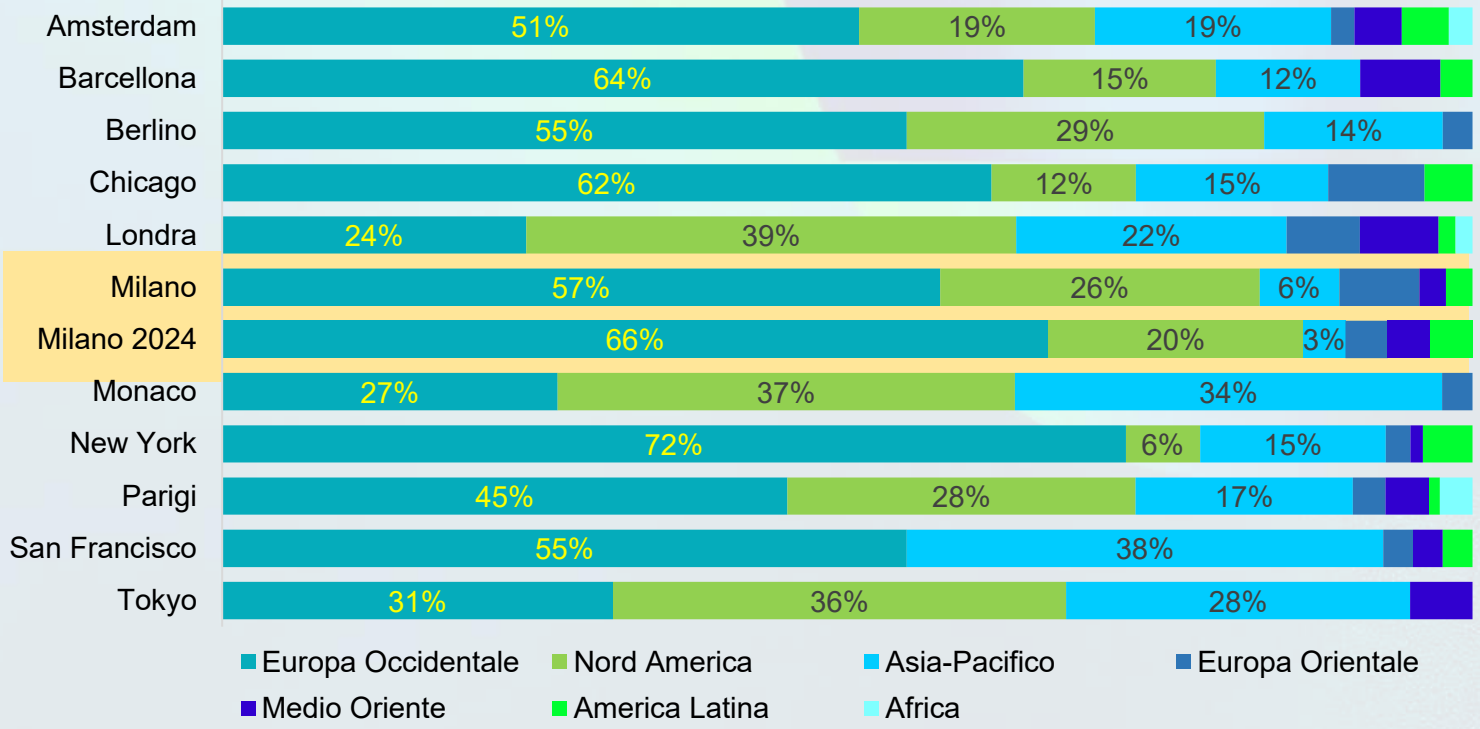


[1]*L’indice di diversificazione settoriale è definito come il complemento a 1 dell’indice di Herfindahl-Hirschman calcolato sulle quote dei settori.*
**dati provvisori*
Nota: i dati di Chicago si riferiscono alla Cook County e quelli di San Francisco all’agglomerato territoriale della Bay Area (contee: Alameda, Contra Costa, Marin, Napa, San Francisco City, San Mateo, Santa Clara, Solano e Sonoma).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati fDi Markets (aggiornamento a febbraio 2026).

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’ per provenienza geografica nel 2025

Nel 2025 oltre otto investimenti greenfield su dieci a Milano sono realizzati da player europei o nord americani, una quota simile a quella dell’anno precedente. Tuttavia, cambia leggermente la composizione: a una stabilità degli investimenti USA si associa un calo di quelli europei, in arretramento in tutti i benchmark (esclusa Barcellona). Ne deriva un parziale ribilanciamento delle quote a favore del Nord America, il cui peso passa dal 20% al 26%. L’indice 2025 di differenziazione geografica[1] per i progetti giunti a Milano assume un valore medio nel confronto con i peer. Tra i benchmark, Milano si caratterizza ancora per un peso molto ridotto degli investitori asiatici (6%).

Investimenti diretti esteri ‘greenfield’ per area geografica di provenienza (2025*)
(% sul totale; scala territoriale: città)



Top Paesi per provenienza di investimenti diretti esteri ‘greenfield’ a Milano
(numero; scala territoriale: città)

2024		2025*	
Paese	**n. IDE**	**Paese**	**n. IDE**
Stati Uniti	12	Stati Uniti	12
Regno Unito	10	Francia	8
Francia	9	Regno Unito	7
Germania	5	Svizzera	4
Spagna	3	Germania	3
Paesi Bassi	3	Irlanda	2
…	…	…	..
TOTALE	59	TOTALE	47

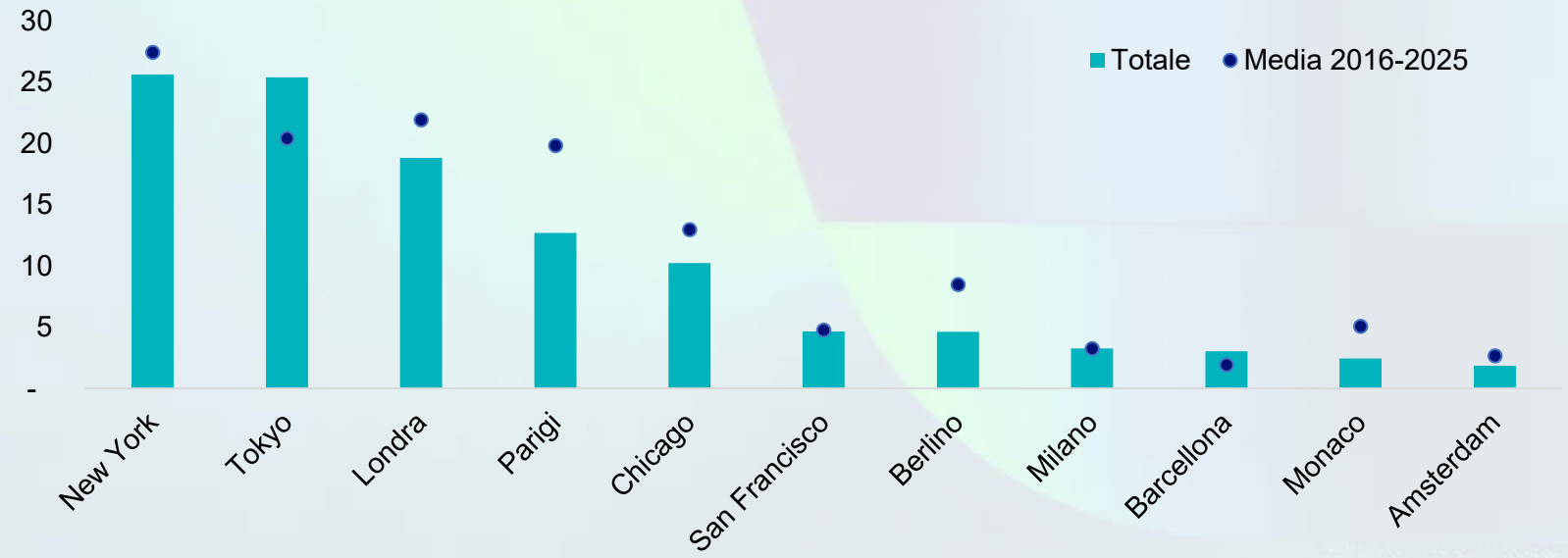
[1]*L’indice di diversificazione geografica è definito come il complemento a 1 dell’indice di Herfindahl-Hirschman calcolato sulle quote delle aree geografiche di origine.*
**dati provvisori*
Nota: i dati di Chicago si riferiscono alla Cook County e quelli di San Francisco all’agglomerato territoriale della Bay Area (contee: Alameda, Contra Costa, Marin, Napa, San Francisco City, San Mateo, Santa Clara, Solano e Sonoma).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati forniti da fDi Markets (aggiornamento a febbraio 2026).

Real estate commerciale

Volumi di investimenti commerciali

Anche nel 2025 New York, Tokyo e Londra si confermano come le principali città per il real estate commerciale, con volumi d'investimento compresi tra 18,9 e 25,6 miliardi di euro. Milano con 3,2 miliardi di investimenti annui è in linea con la performance storica, mentre diverse città europee (soprattutto Monaco, Berlino, Parigi, Amsterdam) sono sotto alla media decennale.

Volumi di investimenti capital markets (2025 e media 2016-2025)
(miliardi di euro; scala territoriale: comune*)



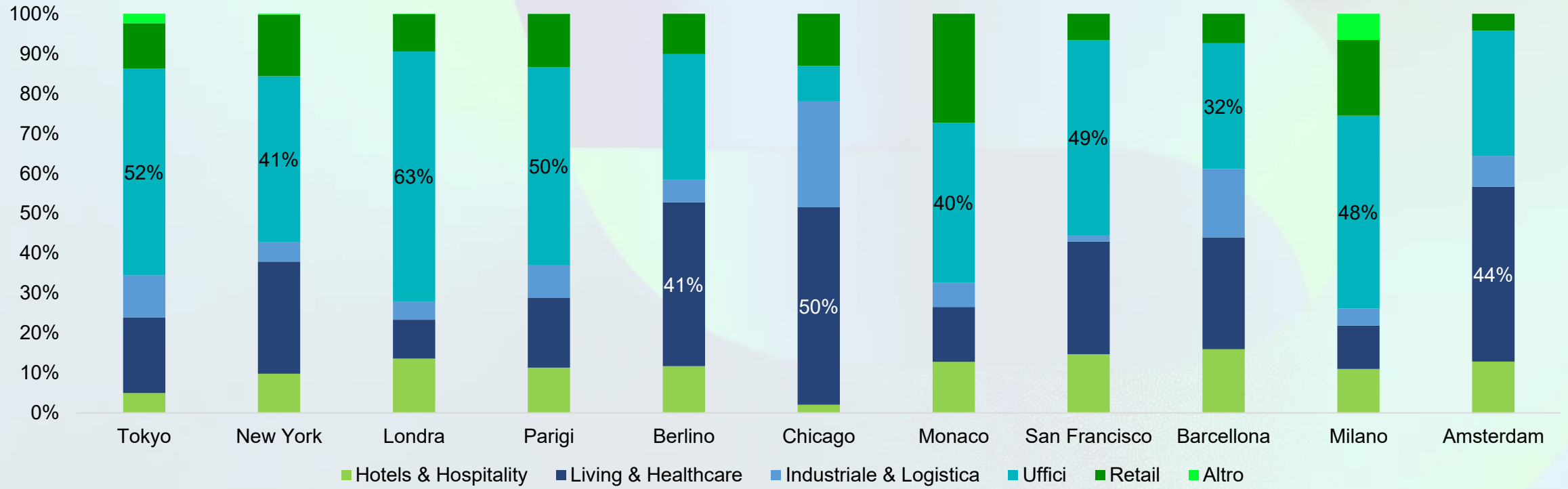
Città	Media annuale 2016-2025 (mld €)
New York	27,4
Londra	21,9
Tokyo	20,4
Parigi	19,8
Chicago	12,9
Berlino	8,5
Monaco	5,1
San Francisco	4,7
Milano	3,2
Amsterdam	2,6
Barcellona	1,9

** Ad eccezione del settore Logistica e Industria per cui è considerata una macro area più allargata e per alcune operazioni lato uffici che considerano anche comuni limitrofi.*
Nota: gli investimenti capital markets nel settore immobiliare commerciale (Commercial Real Estate) si riferiscono all'acquisto, alla vendita o al finanziamento di immobili commerciali attraverso operazioni di investimento. Questi investimenti coinvolgono la negoziazione di beni immobili come uffici, immobili retail, centri commerciali e immobili a uso alberghiero, ad uso residenziale, misto etc. Sono solitamente effettuati da investitori istituzionali, fondi immobiliari, società di private equity, gestori di asset o investitori privati (HNWI, family office...). Sono esclusi terreni, share deal e il settore residenziale BTS. I mercati oggetto dell'analisi non riflettono l'intera estensione del mercato, di conseguenza il ranking dei mercati in termini di attività di investimento riflette solo la loro posizione relativa all'interno di questo particolare campione.
Fonte: JLL.
The Report dated February 16, 2026, as submitted by Jones Lang LaSalle contains information which is indicative. The Report and/or any extracts derived from the Report are indicative only and are not to be relied upon for investment decision purposes. The information and analysis contained in this Report has been obtained from or based on information from a variety of sources generally regarded to be reliable and assumptions which are considered reasonable which were current at the time the Report was prepared. No representation is made, or responsibility accepted by Jones Lang LaSalle, in respect of the accuracy, completeness or currency of this information. For avoidance of doubt, the Report must not be relied on for investment decision purposes or otherwise. Potential investors or developers must take independent advice and carry out their own assessment. The Report and analysis is not a formal valuation of any land or property interest and must not be construed as such. Such analysis are opinions and estimates only and are based on a wide range of variables which may not be capable of being determined with accuracy. Variation in any one of these variables can have a material impact on the analysis and we draw your attention to this. Jones Lang LaSalle does not accept any liability for negligence or otherwise for any loss or damage suffered by any party resulting from reliance on this Report. Jones Lang LaSalle shall not be liable for any claims, losses, damages, howsoever arising from any use made of the information contained in the Report. Jones Lang LaSalle is not liable to any third party for the whole or any part of the contents of the Report.

Volumi di investimenti commerciali per settore

Nella maggioranza delle città monitorate, il settore uffici torna ad essere il principale segmento d'investimento, ad eccezione di Chicago, Amsterdam e Berlino, dove la componente Living è la più rilevante. A Milano si conferma la centralità del settore Uffici e cresce la componente Retail, mentre il segmento Living, focalizzato oggi sul segmento degli studentati, presenta un potenziale di sviluppo.

Distribuzione % dei volumi di investimento capital markets per settore (2025)
(% sul totale; scala territoriale: comune*)

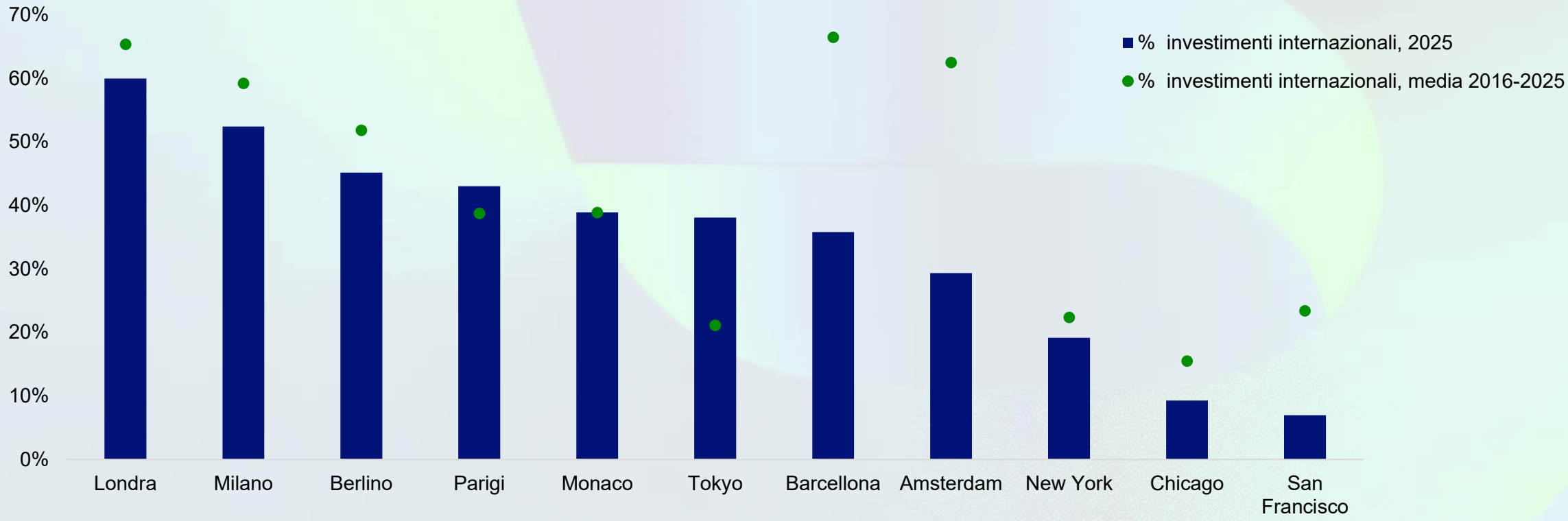


** Ad eccezione del settore Logistica per cui è considerata una macro area più allargata e per alcune operazioni lato uffici che considerano anche comuni limitrofi.*
Nota: gli investimenti capital markets nel settore immobiliare commerciale (Commercial Real Estate) si riferiscono all'acquisto, alla vendita o al finanziamento di immobili commerciali attraverso operazioni di investimento. Sono solitamente effettuati da investitori istituzionali, fondi immobiliari, società di private equity, gestori di asset o investitori privati (HNWI, family office..). Sono esclusi terreni, share deal e il settore residenziale BTS.. Gli immobili sono conteggiati nella destinazione d'uso corrente. Settori: Hotel e Hospitality (hotel, residence, …), Living (residenziale, studentati, social housing, ospedali, cliniche, ambulatori, RSA, …), Logistica e Industria (magazzini, capannoni, logistica urbana, centri R&S, …), Uffici (uffici direzionali, laboratori, …), Retail (centri commerciali, retail park, centri divertimento, factory outlet, negozi high street, supermercati, negozi singoli, …), Altro (data center, scuole, edifici pubblici, …).
Fonte: JLL.

Volumi di investimenti commerciali per provenienza

A Milano, nel 2025, il 52% degli investimenti immobiliari proviene da capitali esteri, un dato leggermente inferiore rispetto alla media 2016-2025, ma comunque il secondo più elevato tra le città monitorate. Milano si distingue per una forte attrattività internazionale, superiore sia alla media degli altri mercati europei considerati che a quelli americani, dove il peso degli investimenti domestici rimane predominante.

Volumi di investimenti capital markets internazionali (2025 e media 2016-2025)
(% sul totale; scala territoriale: comune*)



** Ad eccezione del settore Logistica per cui è considerata una macro area più allargata e per alcune operazioni lato uffici che considerano anche comuni limitrofi.*
Nota: gli investimenti capital markets nel settore immobiliare commerciale (Commercial Real Estate) si riferiscono all'acquisto, alla vendita o al finanziamento di immobili commerciali attraverso operazioni di investimento. Questi investimenti coinvolgono la negoziazione di beni immobili come uffici, immobili retail, centri commerciali e immobili a uso alberghiero, ad uso residenziale, misto etc. Sono solitamente effettuati da investitori istituzionali, fondi immobiliari, società di private equity, gestori di asset o investitori privati (HNWI, family office..). Sono esclusi terreni, share deal e il settore residenziale BTS.
Fonte: JLL.

Studenti

Studenti universitari tra il 2019 e il 2024

Nell'anno accademico 2023/2024 (ultimo con dati consolidati e disponibili per il confronto) il numero di studenti universitari diminuisce o rimane pressoché stabile in più città: in calo New York (-4,3%) e San Francisco (-2,7%), stazionari Londra (-0,3%), Chicago (-0,2%) e Milano (-0,1%). Aumentano, invece, gli iscritti di Tokyo (+2,8%), Monaco (+2,4%), Berlino (+1,8%), Amsterdam (+1,8%) e Barcellona (+1,0%).

Studenti universitari totali
(migliaia; scala territoriale: area metropolitana)

	a.a. 2019/2020	a.a. 2020/2021	a.a. 2021/2022	a.a. 2022/2023	a.a. 2023/2024	*var % 23/24 su 22/23*	*var % 23/24 su 19/20*
Amsterdam	-	122,3	126,6	125,8	128,0	*1,8%*	-
Barcellona	136,0	138,5	139,7	140,4	141,8	*1,0%*	*4,3%*
Berlino	195,8	199,4	203,9	199,1	202,8	*1,8%*	*3,6%*
Chicago	-	-	105,1	107,2	107,0	*-0,2%*	-
Londra	437,0	485,8	507,5	544,0	542,4	*-0,3%*	*24,1%*
Milano	223,9	230,3	234,2	235,7	235,4	*-0,1%*	*5,1%*
Monaco	103,3	105,8	104,4	103,7	106,2	*2,4%*	*2,8%*
New York	-	-	147,4	181,4	173,7	*-4,3%*	-
Parigi	356,3	362,3	375,7	-	-	-	-
San Francisco	-	-	199,8	191,4	186,3	*-2,7%*	-
Tokyo	757,8	760,0	764,0	765,3	786,8	*2,8%*	*3,8%*

Nota: per studenti universitari internazionali si intende lo studente con nazionalità straniera che ha conseguito il diploma in un altro Stato. I dati di Amsterdam si riferiscono alla Municipality of Amsterdam (città), quelli di Monaco all'area metropolitana di München (NUTS3), quelli di New York a New York City (città), quelli di Parigi alla Ville de Paris (città), quelli di San Francisco all'agglomerato territoriale della Bay Area e quelli di Tokyo alla prefecture (città).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Assolombarda, Nuffic, Idescat, Destatis, Wissenschaft Weltoffen, Bayerisches Landesamt für Statistik, Hesa, MESR-SIES, e-Stat, Jasso, Institute of International Education.

Studenti universitari per provenienza tra il 2019 e il 2024

La lieve contrazione di giovani universitari a Milano nel 2024 sintetizza andamenti differenziati tra i nazionali, in flessione del -0,7% (a 217 mila), e gli internazionali, in deciso aumento del +7% (a 18 mila). Le città benchmark sono accumunate da una crescente apertura globale nell'attrazione dei giovani, fatta eccezione per Londra dove gli studenti internazionali iscritti risultano in calo del -1,2% nell'ultimo anno.

Studenti universitari nazionali e internazionali
(migliaia; scala territoriale: area metropolitana)

	a.a. 2019/2020		a.a. 2020/2021		a.a. 2021/2022		a.a. 2022/2023		a.a. 2023/2024		*var % 23/24 su 22/23*		*var % 23/24 su 19/20*	
	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	*naz.*	*int.*	*naz.*	*int.*
Amsterdam	-	-	104,1	18,2	105,2	21,4	102,5	23,3	102,7	25,3	*0,2%*	*8,6%*	-	-
Barcellona	125,6	10,4	135,4	3,2	128,8	10,8	130,8	9,7	127,9	13,9	*-2,2%*	*43,9%*	*1,9%*	*33,8%*
Berlino	159,9	35,9	163,4	36,1	164,3	39,6	158,3	40,8	161,2	41,6	*1,8%*	*1,8%*	*0,8%*	*15,9%*
Chicago	-	-	-	-	83,6	21,5	82,3	24,9	78,9	28,1	*-4,1%*	*12,7%*	-	-
Londra	291,8	145,2	322,0	163,7	328,0	179,5	333,8	210,2	334,6	207,8	*0,2%*	*-1,2%*	*14,6%*	*43,1%*
Milano	209,4	14,5	215,3	15,0	218,5	15,7	218,5	17,2	217,0	18,4	*-0,7%*	*7,0%*	*3,6%*	*26,8%*
Monaco	84,1	19,2	85,1	20,7	83,0	21,4	82,1	21,6	82,9	23,3	*1,0%*	*7,7%*	*-1,5%*	*21,5%*
New York	-	-	-	-	92,7	54,8	118,4	63,0	103,2	70,5	*-12,9%*	*11,8%*	-	-
Parigi	300,7	55,6	311,7	50,6	318,8	56,9	-	-	-	-	-	-	-	-
San Francisco	-	-	-	-	171,6	28,2	161,1	30,4	155,5	30,8	*-3,5%*	*1,6%*	-	-
Tokyo	657,0	100,8	674,9	85,2	685,0	79,0	665,1	100,2	664,6	122,2	*-0,1%*	*22,0%*	*1,2%*	*21,2%*

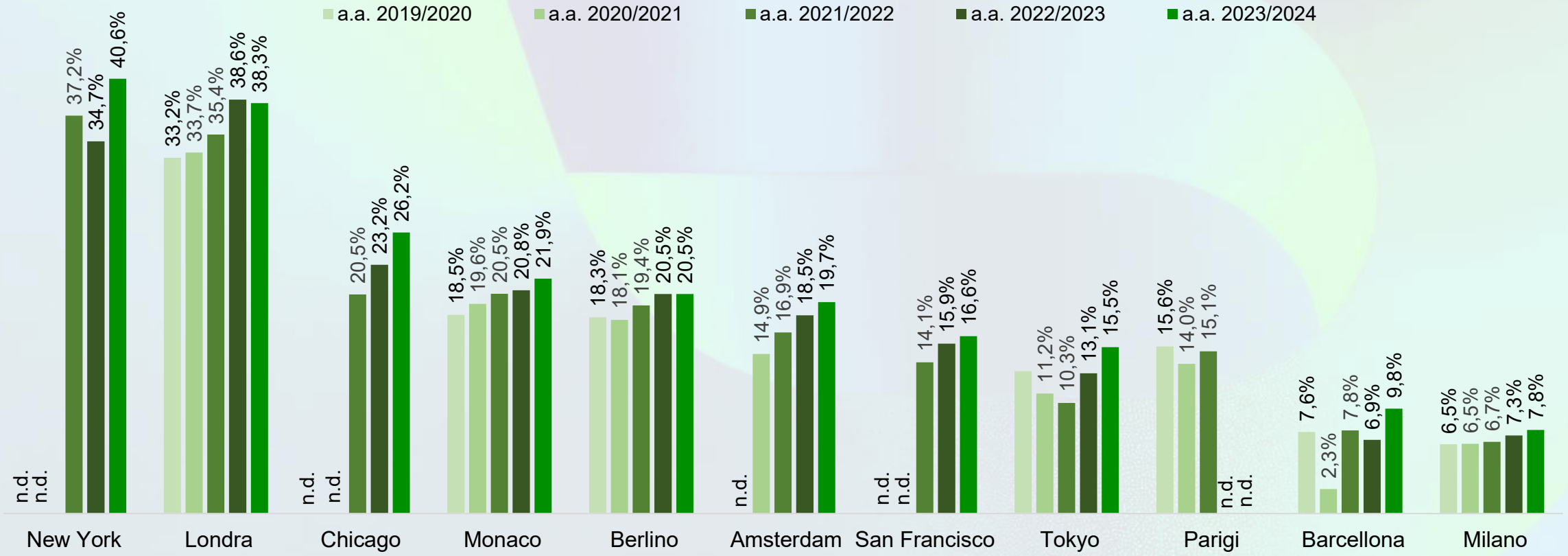
Nota: per studenti universitari internazionali si intende lo studente con nazionalità straniera che ha conseguito il diploma in un altro Stato. I dati di Amsterdam si riferiscono alla Municipality of Amsterdam (città), quelli di Monaco all'area metropolitana di München (NUTS3), quelli di New York a New York City (città), quelli di Parigi alla Ville de Paris (città), quelli di San Francisco all'agglomerato territoriale della Bay Area e quelli di Tokyo alla prefecture (città).

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Assolombarda, Nuffic, Idescat, Destatis, Wissenschaft Weltoffen, Bayerisches Landesamt für Statistik, Hesa, MESR-SIES, e-Stat, Jasso, Institute of International Education.

Incidenza degli studenti universitari internazionali tra il 2019 e il 2024

La quota di studenti internazionali a Milano raggiunge il 7,8% nel 2023/2024. La presenza di studenti internazionali negli atenei milanesi è in continua crescita, ma l'incidenza rispetto al totale degli iscritti rimane nettamente inferiore a tutte le altre città considerate: la quota di Milano è poco più di un terzo quella di Monaco, Berlino e Amsterdam (intorno al 20%) e circa un quinto quella di Londra e New York (vicine al 40%).

Studenti universitari internazionali
(% sul totale universitari; scala territoriale: area metropolitana)



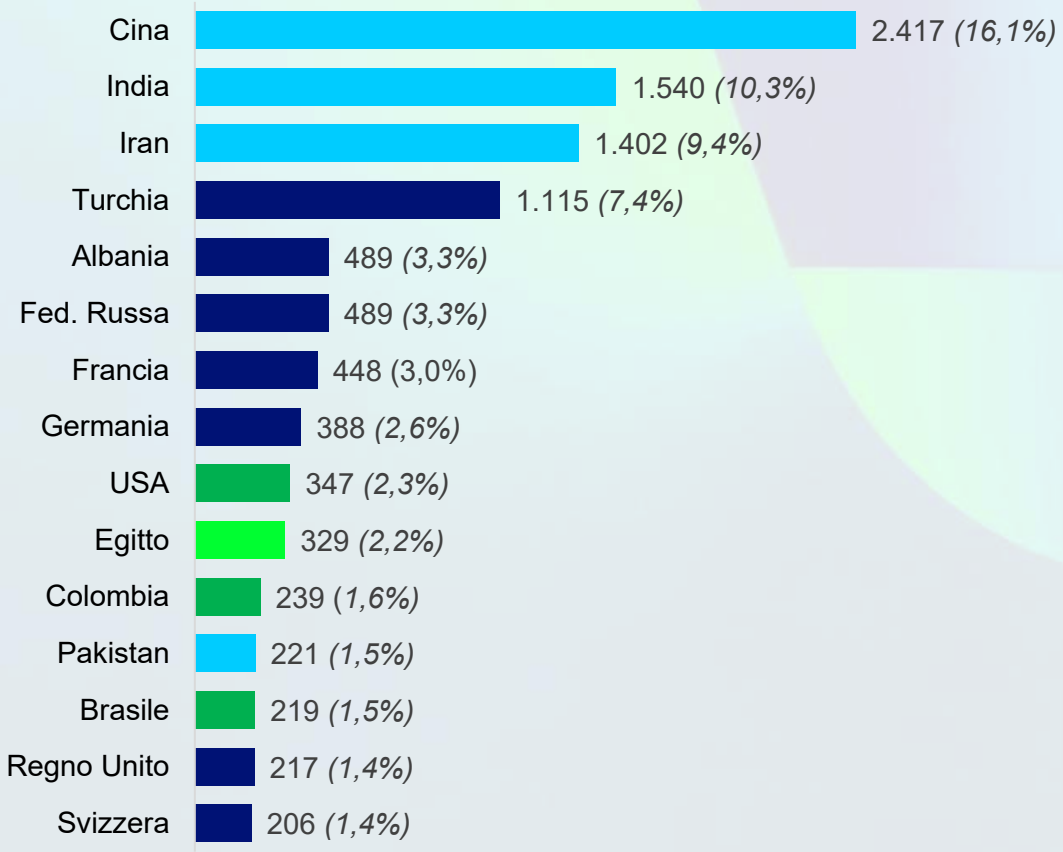
Nota: per studenti universitari internazionali si intende lo studente con nazionalità straniera che ha conseguito il diploma in un altro Stato. I dati di Amsterdam si riferiscono alla Municipality of Amsterdam (città), quelli di Monaco a München Kreisfreie Stadt (città), quelli di New York a New York City (città), quelli di Parigi alla Ville de Paris (città), quelli di San Francisco all'agglomerato territoriale della Bay Area e quelli di Tokyo alla prefecture (città).

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Assolombarda, Nuffic, Idescat, Wissenschaft Weltoffen, Bayerisches Landesamt für Statistik, Hesa, MESR-SIES, e-Stat, Jasso, Institute of International Education.

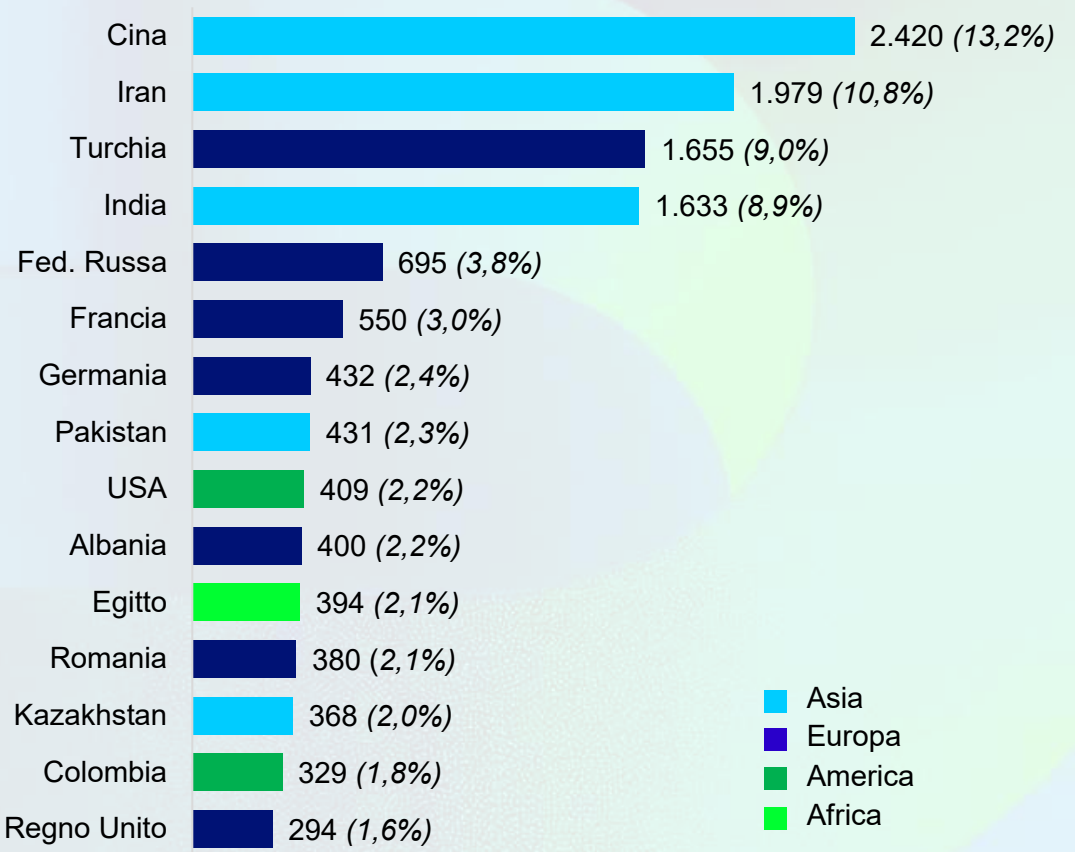
Studenti universitari internazionali a Milano per nazionalità nel 2019 e nel 2024

Negli atenei milanesi, i Paesi più rappresentati per provenienza degli studenti sono Cina (13,2% nel 2023/2024, incidenza in arretramento rispetto al 16,1% del 2019/2020), Iran, Turchia e India (tra l'11% e il 9% del totale, in salita).

Studenti universitari internazionali a Milano per nazionalità (a.a. 2019/2020)
(numero e % sul totale internazionali; scala territoriale: area metropolitana)



Studenti universitari internazionali a Milano per nazionalità (a.a. 2023/2024)
(numero e % sul totale internazionali; scala territoriale: area metropolitana)



Nota: si riportano solo le prime 15 nazionalità per incidenza sul totale degli studenti universitari internazionali. Le top 15 nazionalità rappresentano il 67,3% del totale studenti universitari internazionali nell'a.a. 2023/2024 (67,2% nell'a.a. 2019/2020).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Assolombarda.

Turisti

Turisti tra il 2019 e il 2025

Nel 2025 si stima che la quasi totalità delle città analizzate registri una crescita degli arrivi turistici rispetto al 2024, con Parigi (+12,0%), Barcellona (+7,4%), Milano (+6,3%) e New York (+5,1%) caratterizzarsi per incremento annuo più marcato. Nel confronto con i livelli pre Covid, Milano e Parigi si distinguono per traiettoria solida di espansione (+9,1% e +9,5% rispettivamente).

Arrivi turistici totali
(milioni di visitatori; scala territoriale: area metropolitana)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	*var % 2025 su 2024*	*var % 2025 su 2019*
Amsterdam	9,2	3,0	2,9	7,4	8,9	9,3	9,5	*1,8%*	*2,8%*
Barcellona	20,2	5,0	7,6	15,6	18,0	18,6	20,0	*7,4%*	*-1,3%*
Berlino	14,0	4,9	5,1	10,4	12,1	12,7	12,6	*-1,2%*	*-10,0%*
Chicago	61,6	16,5	30,7	48,6	52,0	55,3	-	-	-
Londra	33,9	-	2,4	31,8	36,2	35,9	-	-	-
Milano	8,0	1,9	3,0	6,1	7,6	8,2	8,7	*6,3%*	*9,1%*
Monaco	18,8	8,4	8,3	15,8	18,3	19,5	19,5	*0,3%*	*3,7%*
New York	66,6	22,3	32,9	56,7	62,2	64,3	67,6	*5,1%*	*1,5%*
Parigi	17,0	1,8	7,1	15,9	17,0	16,7	18,7	*12,0%*	*9,5%*
San Francisco	26,2	10,2	17,0	21,9	23,1	23,3	23,5	*0,7%*	*-10,3%*
Tokyo	-	-	-	-	-	-	-	-	-

** Stima ottenuta applicando il tasso di crescita tendenziale dei mesi disponibili per l'anno sul dato 2024 (per Milano la fonte dei dati mensili 2025 è la Questura).*
Nota: I dati di Amsterdam si riferiscono alla Municipality of Amsterdam (comune), quelli di Chicago alla City of Chicago (comune), quelli di New York a New York City (comune) e quelli di San Francisco alla County of San Francisco (comune). Per Parigi si tratta di arrivi turistici esclusivamente presso hotel.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Questura di Milano (Milano), CBS (Amsterdam), Observatori del Turisme a Barcelona, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (Berlino), Choose Chicago, GLA Economics (Londra), Bayerisches Landesamt für Statistik (Monaco), New York City Tourism + Conventions, Insee (Parigi), San Francisco Travel Association.

Turisti per provenienza tra il 2019 e il 2024

L'evoluzione del turismo milanese dopo la pandemia procede a velocità diverse: il segmento degli arrivi internazionali, in continua crescita da dopo la pandemia, nel 2024 *(ultimi dati a consuntivo e di dettaglio disponibili)* ha raggiunto i 5,3 milioni di arrivi, superando i livelli del 2019 del +17,1%, mentre i visitatori domestici si sono mantenuti stabili a 2,9 milioni, ancora ben al di sotto del pre-Covid (-16,5%).

Arrivi turistici nazionali e internazionali
(milioni di visitatori; scala territoriale: area metropolitana)

	2019		2020		2021		2022		2023		2024		var % 2024 su 2023		var % 2024 su 2019	
	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.	naz.	int.
Amsterdam	1,6	7,6	0,9	2,1	1,1	1,7	1,8	5,6	1,9	7,0	1,9	7,4	*1,8%*	*5,8%*	*18,4%*	*-2,7%*
Barcellona	4,9	15,3	2,0	3,0	3,4	4,2	4,6	11,0	5,0	13,0	4,7	13,9	*-4,8%*	*6,6%*	*-4,0%*	*-9,4%*
Berlino	8,5	5,5	3,7	1,3	3,8	1,3	6,9	3,5	7,8	4,3	8,0	4,7	*2,4%*	*10,4%*	*-5,7%*	*-14,0%*
Chicago	59,4	2,2	16,0	0,5	30,2	0,5	47,2	1,4	50,1	1,8	53,3	2,0	*6,3%*	*11,3%*	*-10,2%*	*-7,6%*
Londra	12,2	21,7	-	-	-	2,4	15,7	16,1	15,9	20,3	15,1	20,9	*-5,1%*	*2,9%*	*24,0%*	*-3,9%*
Milano	3,5	4,6	1,2	0,8	1,8	1,3	2,6	3,5	2,9	4,7	2,9	5,3	*-0,5%*	*13,7%*	*-16,5%*	*17,1%*
Monaco	12,6	6,2	6,8	1,6	6,8	1,5	11,5	4,3	12,9	5,4	13,5	6,0	*4,8%*	*10,5%*	*6,7%*	*-3,6%*
New York	53,1	13,5	19,9	2,4	30,2	2,7	47,3	9,4	50,6	11,6	51,3	13,0	*1,4%*	*12,1%*	*-3,4%*	*-3,7%*
Parigi	7,1	9,9	1,3	0,5	4,0	3,1	6,6	9,3	6,7	10,3	6,6	10,1	*-1,8%*	*-1,7%*	*-8,0%*	*2,0%*
San Francisco	23,3	2,9	9,7	0,5	16,5	0,5	20,2	1,7	21,0	2,1	21,2	2,2	*1,0%*	*1,0%*	*-9,2%*	*-25,4%*
Tokyo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota: i dati di Amsterdam si riferiscono alla Municipality of Amsterdam (comune), quelli di Chicago alla City of Chicago (comune), quelli di New York a New York City (comune) e quelli di San Francisco alla County of San Francisco (comune). Per Parigi si tratta di arrivi turistici esclusivamente presso hotel.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Questura di Milano (Milano), CBS (Amsterdam), Observatori del Turisme a Barcelona, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (Berlino), Choose Chicago, GLA Economics (Londra), Bayerisches Landesamt für Statistik (Monaco), New York City Tourism + Conventions, Insee (Parigi), San Francisco Travel Association.

Passeggeri negli aeroporti tra il 2019 e il 2025

Tra le città osservate, Milano, Barcellona e Tokyo presentano volumi di traffico aeroportuale nettamente superiori ai livelli pre Covid (+20,3%, +10,6% e +6,1%) grazie, soprattutto, ai passeggeri internazionali (+26,4%, +14,2% e +10,5%). I dati più recenti indicano per il 2025 una crescita annua diffusa nella maggior parte delle destinazioni monitorate: in particolare, Milano registra un incremento del +4,2% per i passeggeri totali, spinto dal +7,5% dei passeggeri internazionali (che compensano il calo del -6% dei nazionali).

Traffico aeroportuale
(milioni di passeggeri)

	2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025*		*var % 2025 su 2024*		*var % 2025 su 2019*	
	totali	int.	totali	int.	totali	int.	totali	int.	totali	int.	totali	int.	totali	int.	*totali*	*int.*	*totali*	*int.*
Amsterdam	71,7	71,7	20,9	20,9	25,5	25,5	52,5	52,5	61,9	61,9	66,8	66,8	69,0	69,0	*3,2%*	*3,2%*	*-3,9%*	*-3,9%*
Barcellona	51,8	37,8	12,5	7,7	18,5	10,9	39,9	28,4	49,9	36,2	55,0	40,8	57,2	43,1	*4,1%*	*5,7%*	*10,6%*	*14,2%*
Berlino	35,7	27,4	9,1	7,0	10,0	8,5	19,8	17,3	23,1	20,1	25,5	22,5	25,9	22,9	*1,7%*	*1,9%*	*-27,4%*	*-16,2%*
Chicago	105,5	15,0	39,7	3,9	69,9	6,1	88,8	12,0	95,7	14,2	100,3	14,1	103,2	14,2	*2,9%*	*0,9%*	*-2,1%*	*-5,3%*
Londra	181,0	168,6	46,7	43,3	38,3	33,9	134,2	125,2	168,0	157,1	177,6	166,0	179,2	167,7	*0,9%*	*1,0%*	*-1,0%*	*-0,5%*
Milano	**49,2**	**36,6**	**13,3**	**8,6**	**20,4**	**11,6**	**42,2**	**29,1**	**51,4**	**37,8**	**56,8**	**43,1**	**59,2**	**46,3**	***4,2%***	***7,5%***	***20,3%***	***26,4%***
Monaco	48,0	38,3	11,1	8,6	12,5	10,2	31,6	26,8	37,0	31,3	41,6	35,4	43,4	37,3	*4,5%*	*5,5%*	*-9,5%*	*-2,6%*
New York	140,4	50,9	41,0	12,6	77,6	19,9	128,0	40,1	143,8	49,6	146,1	52,3	142,8	51,7	*-2,2%*	*-1,2%*	*1,7%*	*1,6%*
Parigi	112,0	91,2	34,3	25,1	44,0	32,5	91,3	74,2	105,4	88,6	110,0	93,8	114,9	98,8	*4,4%*	*5,3%*	*2,6%*	*8,3%*
San Francisco	57,3	15,2	16,1	3,3	24,7	3,3	42,1	9,9	50,0	14,0	52,1	15,8	54,6	15,9	*4,8%*	*0,9%*	*-4,8%*	*4,3%*
Tokyo	63,1	45,6	13,7	8,8	6,0	2,2	19,8	11,2	50,6	36,0	62,8	46,5	66,9	50,4	*6,5%*	*8,4%*	*6,1%*	*10,5%*

** Stima ottenuta applicando il tasso di crescita tendenziale dei mesi disponibili per l'anno sul dato 2024. Per Milano il dato 2025 è definitivo.*
Nota: per Milano vengono considerati gli aeroporti di Malpensa, Linate e Orio al Serio; per San Francisco solamente all'Aeroporto Internazionale di San Francisco.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Assaeroporti, Eurostat, Fly Chicago, UK Civil Aviation Authority, Port Authority NY NJ, San Francisco International Airport (SFO), NAA Narita Airport, Tokyo International Air Terminal Corporation.

Sistemi aeroportuali europei a confronto

Un'angolazione aggiuntiva per comprendere il potenziale attrattivo dei territori è il confronto tra sistemi aeroportuali su aspetti quali-quantitativi della connettività aerea. Gli aeroporti del sistema aeroportuale milanese, considerati individualmente, mostrano indici di connettività inferiori alla maggior parte degli aeroporti delle città benchmark. Ciò è dovuto, oltre che alla frammentazione e specializzazione dei tre aeroporti anche all'assenza di una compagnia in grado di generare un effetto Hub.

Caratteristiche di connettività dei sistemi portuali

Città	Aeroporto	Punteggio 2025			
		Direct connectivity	Indirect connectivity	Airport connectivity*	Hub connectivity
Londra	LONDON GATWICK	2.742	2.476	5.218	1.147
Londra	LONDON HEATHROW	4.588	19.371	23.959	31.968
Londra	LONDON LUTON	1.093	77	1.170	175
Londra	LONDON STANSTED	1.886	765	2.652	1.426
Londra	LONDON/CITY	503	903	1.405	225
Parigi	BEAUVAIS-TILLE	428	69	497	111
Parigi	PARIS-CHARLES DE GAULLE	4.436	13.007	17.442	42.547
Parigi	PARIS-ORLY	2.299	1.003	3.302	719
Amsterdam	AMSTERDAM/SCHIPHOL	4.691	10.359	15.050	48.119
Milano	MILANO/BERGAMO	1.043	218	1.260	559
Milano	MILANO/LINATE	922	2.339	3.261	460
Milano	MILANO/MALPENSA	1.987	5.277	7.264	883
Barcellona	BARCELONA/EL PRAT	3.466	7.417	10.883	4.473
Monaco	MUENCHEN	3.428	9.270	12.698	30.068
Berlino	BERLIN-BRANDENBURG	1.787	5.188	6.974	431

direct + indirect

Fonte: Area Territorio Assolombarda su dati SEO Amsterdam Economics, provided to ACI EUROPE for the Airport Connectivity Report.

***Direct connectivity**: i servizi aerei diretti disponibili dall'aeroporto, misurati non solo in termini di destinazioni, ma anche considerando la frequenza dei voli per la stessa destinazione.*

***Indirect connectivity**: il numero di destinazioni che i passeggeri possono raggiungere tramite un volo di collegamento in un aeroporto hub da un determinato aeroporto.*

***Airport connectivity**: il parametro più completo per misurare la connettività di un aeroporto, considerando sia la connettività diretta che quella indiretta. La connettività aeroportuale è definita come la somma della connettività diretta e indiretta.*

***Hub connectivity**: la connettività hub è il parametro chiave per qualsiasi aeroporto hub, grande o piccolo. Misura essenzialmente il numero di voli in coincidenza che possono essere gestiti dall'aeroporto hub in questione, tenendo conto di un tempo minimo e massimo di coincidenza e valutando la qualità delle connessioni in base alla deviazione del percorso e ai tempi di connessione.*

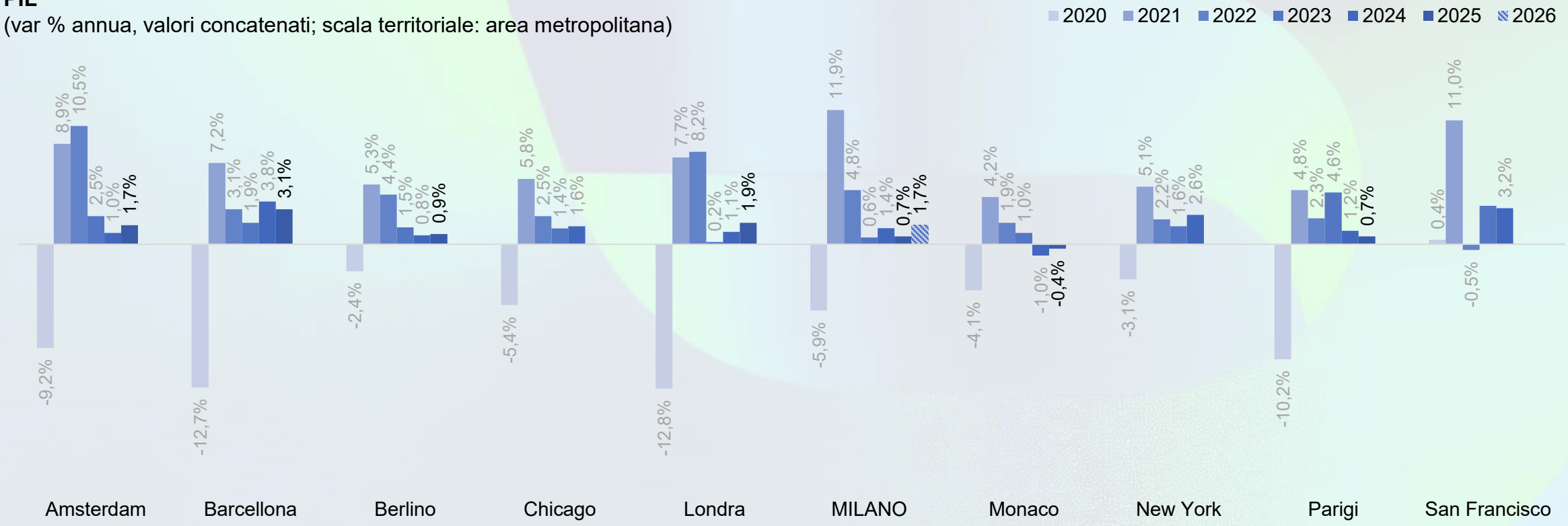
Performance economica

PIL, MERCATO DEL LAVORO, SETTORI

Crescita del PIL tra il 2019 e il 2025

Nel biennio 2024-2025 il Pil di Milano mantiene, nel complesso, un profilo di crescita rilevante nel benchmark, con un'espansione annua che supera quella di quasi tutti i peer europei (a eccezione di Barcellona), ma rimane sotto all'incremento delle aree urbane americane. Guardando al 2025, la cui disponibilità di dati permette un confronto solo a livello europeo, Milano è stimata perdere velocità rispetto all'anno precedente (+0,7%) e viene superata da Londra (+1,9%), Amsterdam (+1,7%) e Berlino (+0,9%), con Barcellona sempre in testa (+3,1%).

PIL
(var % annua, valori concatenati; scala territoriale: area metropolitana)

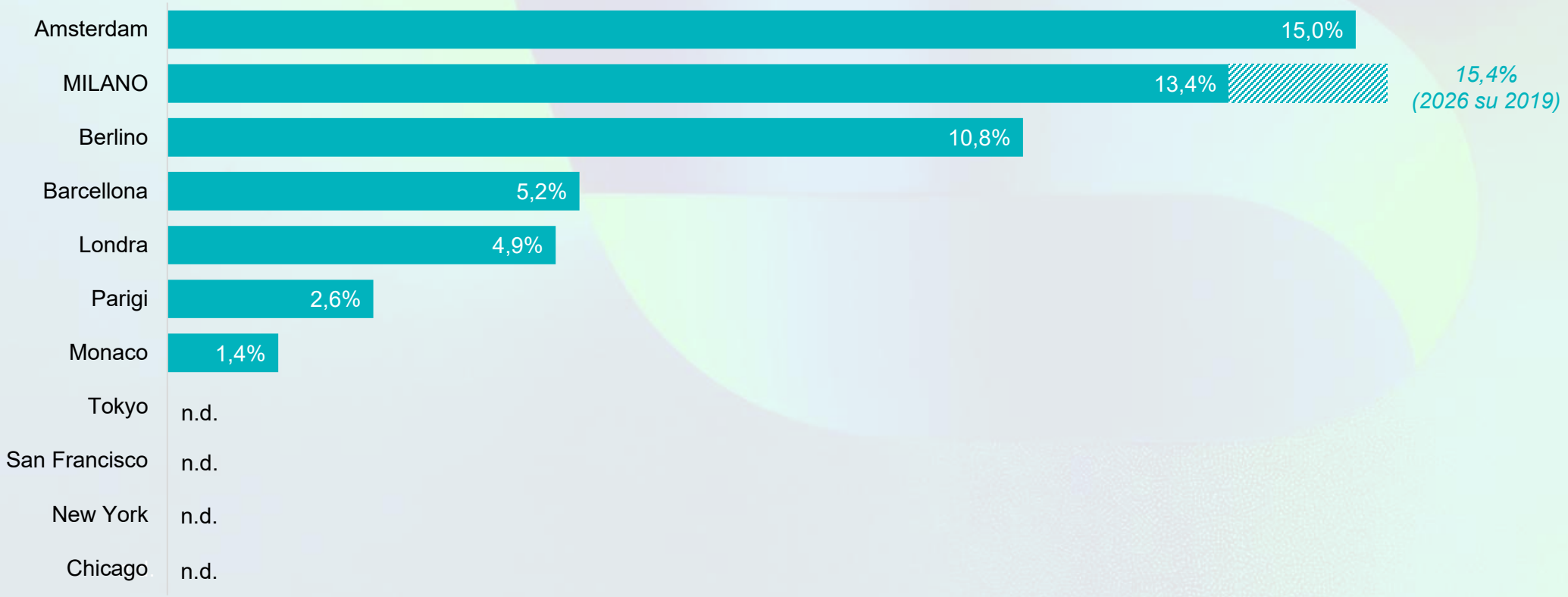


Nota: I dati di Chicago si riferiscono all'agglomerato territoriale di Chicago-Naperville-Elgin (per il 2024 è inserito lo Stato di Illinois come proxy) , quelli di Monaco al Bayern (regione), quelli di Parigi all'Ile de France (regione), quelli di New York all'agglomerato territoriale di New York-Newark-Jersey City (per il 2024 è inserito lo Stato di New York come proxy) e quelli di San Francisco all'agglomerato territoriale di San Francisco-Oakland-Berkeley (per il 2024 è inserito lo Stato di California come proxy). Nella stima 2025, si considera la crescita dei Paesi Bassi per Amsterdam, della Cataluña per Barcellona, quella della prima metà del 2025 per le tedesche. Dati non disponibili per Tokyo.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Bayerisches Landesamt für Statistik, Statistik Berlin Brandenburg, Ajutament de Barcelona, BBVA Research, CBS, De Nederlandsche Bank, U.S. Bureau of Economic Analysis, Office for National Statistics e GLA Economics.

Crescita del PIL nel 2025 - confronto con il 2019

In confronto al pre-Covid, Milano si posiziona seconda nel benchmark europeo per crescita di Pil (+13,4% tra il 2025 e il 2019), grazie alla contrazione relativamente più contenuta nell'anno dello shock pandemico e alla performance brillante nel biennio successivo. Nel 2026, con una accelerazione prevista dell'1,7%, Milano potrebbe raggiungere un incremento cumulato del 15,4%.

PIL
(var % 2025 sul 2019, valori concatenati; scala territoriale: area metropolitana)

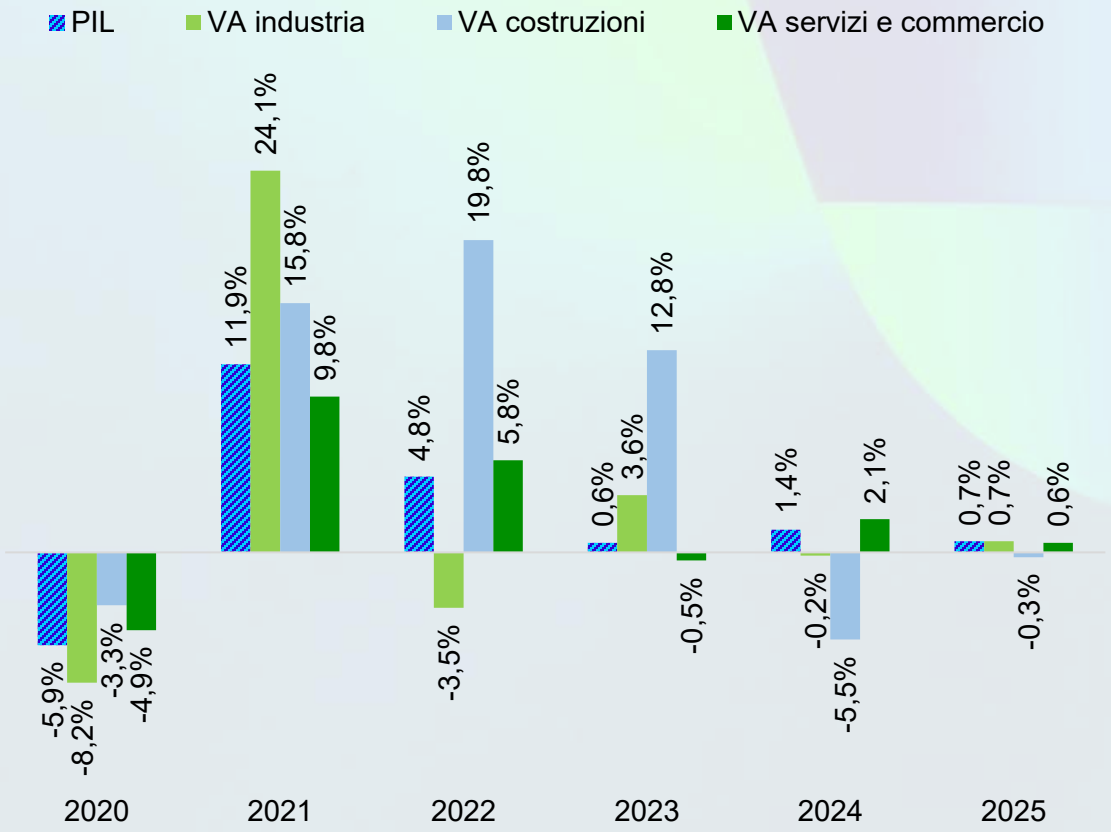


Nota: I dati di Chicago si riferiscono all'agglomerato territoriale di Chicago-Naperville-Elgin (per il 2024 è inserito lo Stato di Illinois come proxy) , quelli di Monaco al Bayern (regione), quelli di Parigi all'Ile de France (regione), quelli di New York all'agglomerato territoriale di New York-Newark-Jersey City (per il 2024 è inserito lo Stato di New York come proxy) e quelli di San Francisco all'agglomerato territoriale di San Francisco-Oakland-Berkeley (per il 2024 è inserito lo Stato di California come proxy). Nella stima 2025, si considera la crescita dei Paesi Bassi per Amsterdam, della Cataluña per Barcellona, quella della prima metà del 2025 per le tedesche. Dati non disponibili per Tokyo.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Bayerisches Landesamt für Statistik, Statistik Berlin Brandenburg, Ajutament de Barcelona, BBVA Research, CBS, De Nederlandsche Bank, Office for National Statistics e GLA Economics.

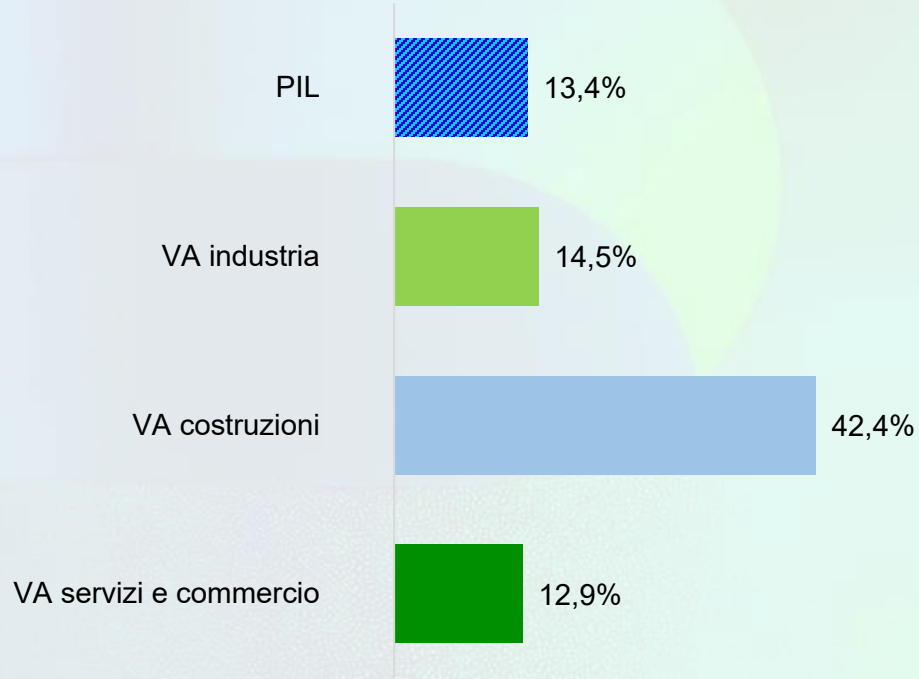
Crescita del valore aggiunto di Milano per macro settori

La modesta crescita realizzata da Milano nel 2025 (Pil +0,7%) sintetizza un andamento di debole ripresa dell'industria (+0,7%), una perdita di velocità dei servizi (+0,6%) e un calo, pur più contenuto del periodo precedente, delle costruzioni (-0,3%). Nonostante le flessioni negli ultimi due anni, le costruzioni sono il settore con la crescita cumulata 2019-2025 decisamente più elevata.

Valore aggiunto di Milano per macro settori
(var % annua, valori concatenati; scala territoriale: area metropolitana)



Valore aggiunto di Milano per macro settori
(var. % 2025 su 2019, valori concatenati; scala territoriale: area metropolitana)

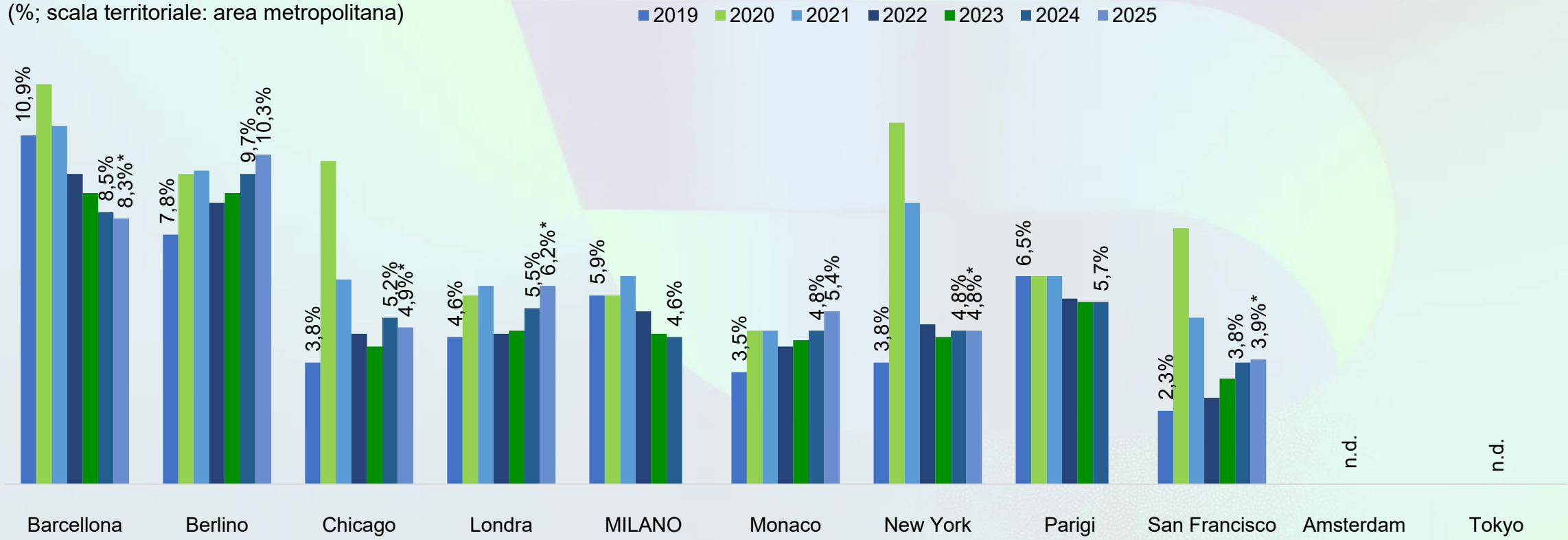


Fonte: Centro Studi Assolombarda.

Disoccupazione tra il 2019 e il 2024-2025

Nel 2024 la disoccupazione a Milano scende ulteriormente al 4,6%, pressoché in linea con New York, San Francisco e Monaco (in ascesa, però, nel 2025). Tassi decisamente più elevati continuano a caratterizzare Barcellona e Berlino (tra l'8% e il 10%), Parigi e Londra (vicine al 6%), mentre quello più basso si conferma a San Francisco (sotto al 4%).

Tasso di disoccupazione
(%; scala territoriale: area metropolitana)



**Stima*
Nota: i dati di Chicago si riferiscono all'agglomerato territoriale di Chicago-Naperville-Arlington Heights, quelli di New York a New York-Jersey City-White Plains e quelli di San Francisco a San Francisco-San Mateo-Redwood City, quelli di Parigi alla Ville de Paris (comune), quelli di Berlino a Berlin Stadt (comune), quelli di Monaco a München Landeshauptstadt (comune).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, California's Employment Development Department (EDD), U.S. Bureau of Labor Statistics, Ine (Barcellona), Insee (Parigi), Office for National Statistics (Londra), Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Berlino e Monaco).

Focus

MILANO E I GIOCHI OLIMPICI INVERNALI 2026

Introduzione

Quest'anno l'approfondimento tematico di *Your Next Milano* è dedicato agli impatti di Milano Cortina 2026. Il Focus **«Milano e i Giochi Olimpici 2026» *** analizza l'evento attraverso una lettura multidimensionale, approfondendo **il modello territoriale**, **la governance e il budget**, valutando **gli impatti economici e di immagine** e, infine, riflettendo sulla **legacy materiale e immateriale**.
Le Olimpiadi rappresentano per Milano non solo un evento sportivo di rilevanza globale, ma anche un'importante occasione per rafforzare il proprio posizionamento internazionale, consolidare le capacità organizzative interne, completare importanti interventi infrastrutturali e innescare processi di rigenerazione urbana. I Giochi Olimpici si collocano, inoltre, in una fase di profonda trasformazione dei grandi eventi sportivi, sempre più chiamati a confrontarsi con vincoli di sostenibilità economica, una crescente complessità territoriale e ambiziose aspettative di legacy di lungo periodo.

Anche in questo affondo, la cifra distintiva è rappresentata dal **confronto internazionale**, necessariamente condotto a geometria variabile. L'esigenza di una comparazione con esperienze analoghe e recenti, infatti, richiede una selezione ragionata delle città benchmark e l'adozione di perimetri di confronto differenziati a seconda delle specifiche dimensioni analizzate. A tal fine, si propongono raffronti diretti con i mega eventi ospitati dalle **città benchmark di questo rapporto** nel corso del nuovo millennio:

- **Berlino 2006** - Mondiali di calcio;
- **Monaco di Baviera 2006** - Mondiali di calcio;
- **Londra 2012** - Olimpiadi Estive;
- **Milano 2015** - Expo Universale;
- **Tokyo 2021** - Olimpiadi Estive;
- **Parigi 2024** - Olimpiadi Estive.

Per alcuni ambiti di analisi specifici, il confronto si estende inoltre alle più recenti **esperienze di Giochi Olimpici Estivi e Invernali di altre città** nel panorama internazionale.

Questo focus intende così offrire una chiave di lettura utile per interpretare le Olimpiadi 2026 come leva di trasformazione competitiva per Milano e il suo sistema metropolitano, nel contesto delle grandi città europee e internazionali che competono per attrattività, investimenti e centralità globale.

Il capitolo è articolato in quattro sezioni: la prima è dedicata all'analisi dei modelli, delle strategie e dei budget olimpici; la seconda approfondisce gli effetti sull' immagine e sulla percezione internazionale; la terza stima l'impatto economico dei Giochi sull'area metropolitana di Milano; la quarta e ultima propone una prima rassegna della legacy materiale (in termini di strutture, rigenerazione urbana e attrattività) e immateriale (riferita alle competenze e alla governance) generate da questo mega evento.

**Si ringraziano il Professore Lanfranco Senn e il Professore Roberto Zucchetti per i preziosi spunti e il supporto metodologico.*

Modello, strategia e budget a Milano nel confronto internazionale

COSTO DEI GIOCHI OLIMPICI MILANO CORTINA 2026

Durante l'avvicinamento ai Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026, a seconda delle fonti (nazionali o locali, istituzionali o di terze parti), sono emerse discrepanze, anche significative, circa la quantificazione dei costi a essi riferiti.

Integrando le diverse fonti ufficiali disponibili, **i Giochi Invernali 2026 hanno un budget che supera i 9,4 miliardi di euro**, di cui 1,9 miliardi di costi organizzativi, 3,54 miliardi di infrastrutture previste nel Piano delle opere olimpiche e ulteriori 4 miliardi circa di investimenti infrastrutturali di Regione Lombardia. **Sul territorio di Milano il budget legato ai Giochi è di 735 milioni di euro, di cui 356 milioni (48%) per l'organizzazione della manifestazione e 379 milioni (52% del totale) per investimenti legati all'evento o alla modernizzazione infrastrutturale**.

A livello nazionale, secondo fonti ufficiali,[1] il costo complessivo dell'evento ammonta a 5,4 miliardi di euro, cifra che integra sia i costi organizzativi, pari a 1,9 miliardi, sia l'insieme delle infrastrutture - sportive e di legacy - incluse nel Piano delle Opere Olimpiche coordinato da SIMICO, per un valore di 3,5 miliardi.[2] Questa classificazione consente di distinguere gli investimenti pienamente riconducibili alla realizzazione dell'evento olimpico da quelli che, pur rientrando nello stesso perimetro, perseguono un obiettivo più ampio di legacy: questi ultimi sono preponderanti, con oltre 3 miliardi di investimenti; le opere strettamente legate allo svolgimento dei Giochi sono invece inferiori a 500 milioni, pari al 13% del totale dei costi infrastrutturali.

Budget Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026 (milioni €)

Tipologia costi	Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026 - totale		Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026 – Lombardia[3]	Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026 - Milano[3 e 4]
	Piano delle opere olimpiche	Piano delle opere olimpiche e dati enti locali		
Organizzazione	1.900[5]		760[5]	356[5]
Infrastrutture	3.540	7.516	5.327	379
di cui Evento olimpico	*463*	*833*	*446*	*323*
di cui Legacy	*3.077*	*6.683*	*4.881*	*56*
TOTALE	5.440	9.416	6.087	735

[1] Intervento alla Camera dei Deputati del Ministro per lo Sport e i giovani Andrea Abodi, 6 agosto 2025
[2] SIMICO (Società Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 S.p.A.) è l'azienda pubblica creata per gestire la progettazione e realizzazione delle principali opere infrastrutturali necessarie per i Giochi.
[3] Regione Lombardia opera una distinzione tra infrastrutture sportive, stradali e di mobilità, che non è direttamente riconducibile alla separazione tra opere legate all'evento olimpico e opere di legacy. Infatti, fanno parte delle infrastrutture sportive anche investimenti di legacy su impianti sportivi non coinvolti dai Giochi Olimpici.
[4] Si fa qui riferimento alla Città Metropolitana di Milano e alla provincia di Monza e della Brianza.
[5] Fonti governative e stime basate su distribuzione territoriale degli eventi olimpici.
Fonte: Centro Studi e Area Territorio Assolombarda su dati Regione Lombardia, SIMICO, e fonti governative.

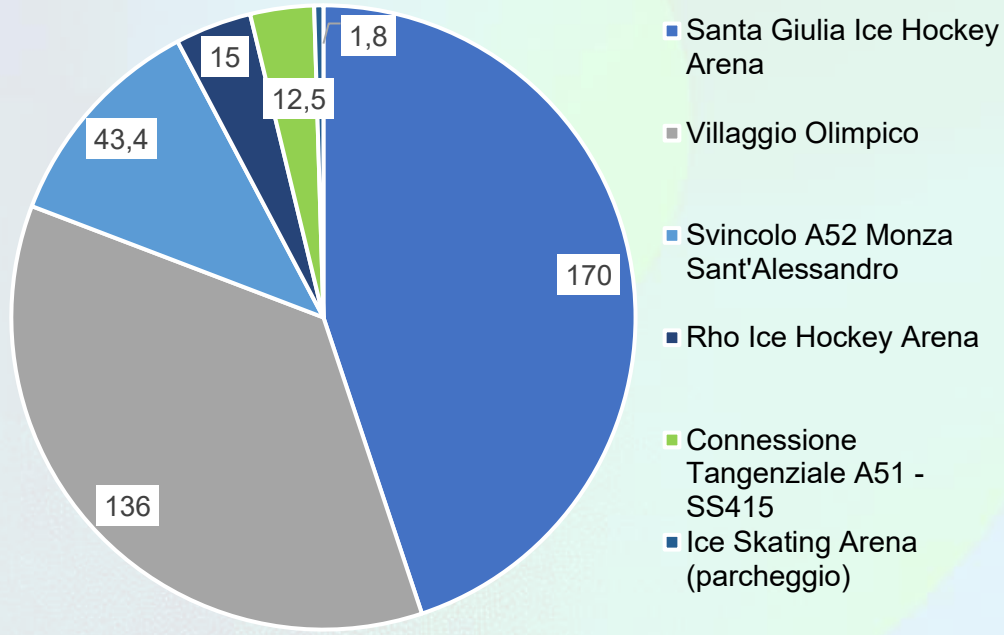
Modello, strategia e budget a Milano nel confronto internazionale

Nello specifico dei dati rendicontati da Regione Lombardia, **il budget infrastrutturale regionale ammonta a 5,33 miliardi di euro** e include 1,35 miliardi di interventi ricompresi nel Piano delle Opere Olimpiche e 3,98 miliardi "aggiuntivi" relativi a opere gestite da enti pubblici e privati, connesse sia alla realizzazione delle Olimpiadi sia a interventi di legacy che rispondono a esigenze infrastrutturali dei territori. Nel complesso, i 5,33 miliardi di euro si distribuiscono **su 78 opere** ferroviarie, stradali e sportive. **La gran parte delle risorse riguarda le infrastrutture di mobilità, ovvero ferrovie (46%) e strade (42%), con un ruolo minore per gli impianti sportivi (12%).** Tale distribuzione evidenzia come **l'Olimpiade agisca da catalizzatore di interventi a volte attesi da tempo, accelerando processi di rinnovamento** che, pur non strettamente connessi all'evento, contribuiscono alla buona riuscita dello stesso e a definire la sua eredità materiale nel medio-lungo periodo.

All'interno del quadro Lombardo, la Città Metropolitana di Milano è il territorio dove si concentrano il 70% degli investimenti in infrastrutture sportive. Inoltre, includendo anche la Provincia di Monza e Brianza, **gli investimenti infrastrutturali su questo territorio sono pari a 379 milioni di euro, di cui quasi 323 milioni per le venues olimpiche, e i restanti 56 milioni di euro per infrastrutture stradali e quindi classificabili tra la legacy territoriale.**

Tra gli interventi principali nel capoluogo spicca la **costruzione della Milano Santa Giulia Ice Hockey Arena (170 milioni di euro) e del Villaggio Olimpico (136 milioni).** A essi si affiancano il riadattamento di **due padiglioni di Fiera Milano Rho per la Milano Rho Ice Hockey Arena (15 milioni**) e il completamento **del parcheggio della Milano Ice Skating Arena (1,8 milioni)**. Perfezionano il quadro infrastrutturale due opere viabilistiche: **il potenziamento dello svincolo A52 Monza Sant'Alessandro (43,4 milioni)**, i cui lavori al momento della redazione del presente documento risultano in forte ritardo, **e la connessione Tangenziale A51 – SS415 (12,5 milioni)** a servizio dell'Arena Santa Giulia. Gli shock di prezzo che hanno colpito negli ultimi anni il settore delle costruzioni hanno impattato sulla programmazione degli interventi, che si sono completati a costi superiori rispetto ai budget iniziali e in alcuni casi con tempistiche più lunghe.

Budget Infrastrutture Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026 con riferimento a Milano (milioni €)



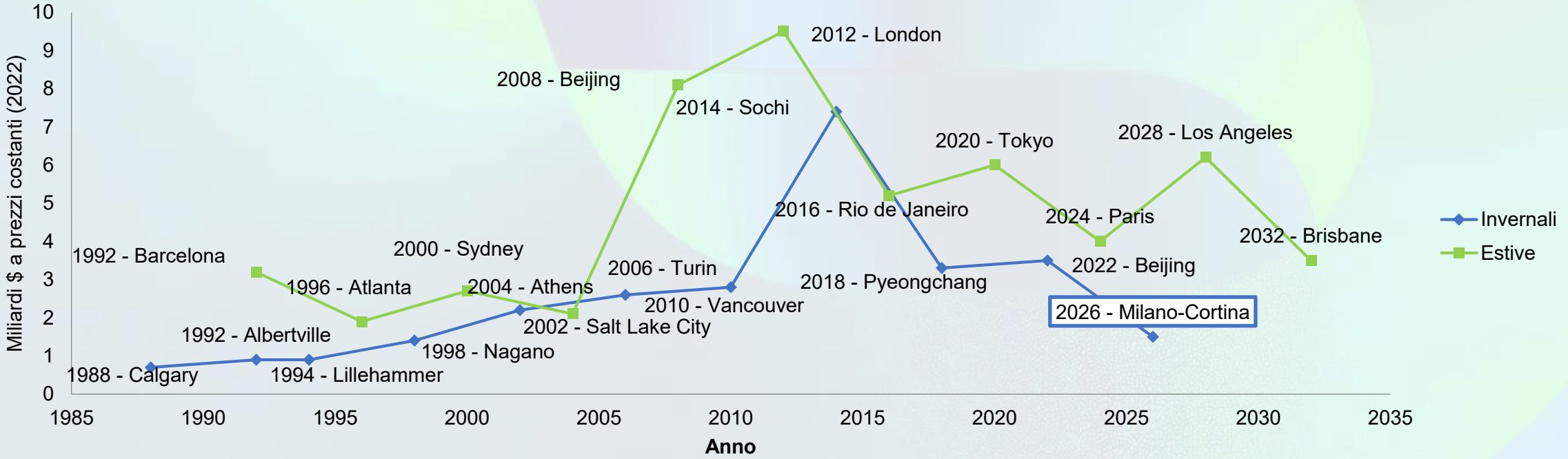
Fonte: Centro Studi e Area Territorio Assolombarda su dati Regione Lombardia.

Modello, strategia e budget a Milano nel confronto internazionale

COSTI A CONFRONTO CON LE PASSATE EDIZIONI

È, poi, possibile svolgere un confronto tra le Olimpiadi Invernali 2026 e le passate edizioni, in primo luogo in relazione al budget, ovvero alla stima iniziale delle risorse necessarie. Considerando i dati dell'Oxford Olympics Study 2024, **il budget di candidatura di Milano Cortina,** fissato a 1,4 miliardi di euro, **rappresenta il valore più contenuto tra tutte le edizioni invernali del nuovo millennio**. Tale caratteristica risulta **coerente con le nuove linee guida del CIO** orientate alla minimizzazione degli investimenti non strettamente necessari e al riutilizzo esteso delle infrastrutture esistenti. **L'impostazione "low-capex" della candidatura italiana si colloca, dunque, in una traiettoria di discontinuità rispetto al trend di crescita osservato nelle edizioni più onerose del passato recente**, anche escludendo il caso eccezionale di Sochi 2014.[1]

Confronto dei budget di candidatura per le Olimpiadi estive e invernali (dal 1988)



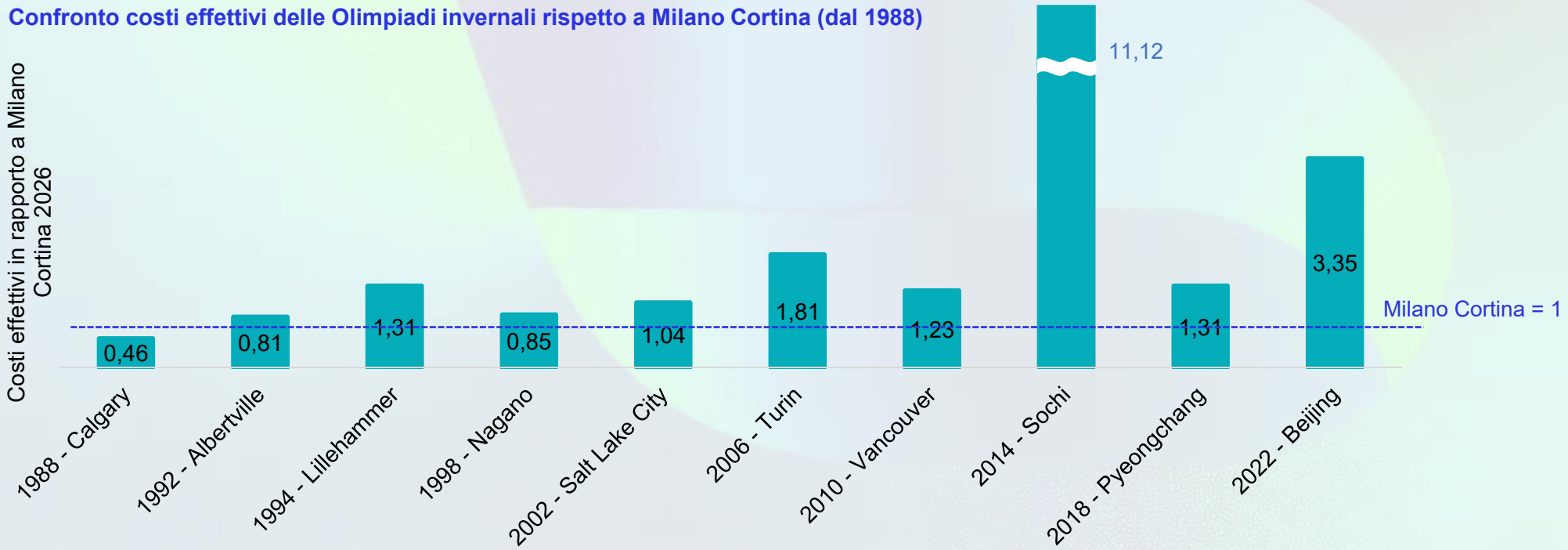
[1] *I confronti sono svolti in termini di dollari a prezzi costanti 2022, depurandoli così dall'effetto dell'inflazione. Inoltre, sono stati esclusi i costi capitali indiretti, ovvero gli investimenti avviati in preparazione dei Giochi ma non direttamente legati al loro svolgimento.*

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Oxford Olympics Study 2024 e Dossier di candidatura Milano Cortina 2026.

Modello, strategia e budget a Milano nel confronto internazionale

L'analisi dei costi effettivi, calcolati includendo esclusivamente le spese organizzative e gli investimenti infrastrutturali funzionali allo svolgimento delle competizioni (rendicontati a livello sia nazionale sia regionale), consente di verificare se questo trend sia valido anche «a consuntivo». Pur segnando un incremento notevole rispetto alla stima iniziale (scostamento per altro riscontrabile in molte edizioni precedenti), i costi effettivi confermano la posizione di Milano Cortina come Olimpiade Invernale meno onerosa dal 1998: per esempio, l'edizione precedente di Pechino è costata oltre tre volte tanto, mentre l'altra Olimpiade italiana del 2006 ha comportato quasi il doppio delle spese.[1]

Confronto costi effettivi delle Olimpiadi invernali rispetto a Milano Cortina (dal 1988)



Nel complesso, l'analisi comparativa dei costi, sia iniziali che effettivi, mostra **come Milano Cortina 2026 si inserisca nella tendenza richiesta dal CIO verso una razionalizzazione e una maggiore sostenibilità (economica, ma non solo) del modello olimpico**.

[1] I confronti sono svolti in termini di dollari a prezzi costanti 2022, depurandoli così dall'effetto dell'inflazione.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Oxford Olympics Study 2024, Regione Lombardia, SIMICO, e fonti governative.

Modello, strategia e budget a Milano nel confronto internazionale

IL MODELLO SPAZIALE DI MILANO CORTINA 2026

I modelli di tipo ‘costellazione’, come quello di Milano Cortina 2026 sembrano destinati a diventare sempre più frequenti, al pari dell’organizzazione di mega eventi su scala interregionale o internazionale, e richiedono assetti di governance più articolati. In particolare, emerge la necessità di costruire sistemi di alleanze a livello nazionale - tra città, regioni e governi - e internazionale già in fase di candidatura, nonché di dotarsi di una regia complessiva più complessa ed efficace durante le fasi di organizzazione e realizzazione dell’evento

Modelli di organizzazione spaziale dei mega eventi

Modello	Espansione diffusa	Nodi urbani	Piattaforma ancorata	Piattaforma satellite	Costellazione
Descrizione	Utilizzo di numerosi siti di piccola dimensione, distribuiti all’interno della città e prevalentemente basati su strutture esistenti	Concentrazione delle sedi in poche aree delimitate della città, attraverso il riuso di spazi esistenti o la realizzazione di nuove strutture	Realizzazione di un campus unico di nuova costruzione, integrato nel tessuto urbano esistente	Realizzazione di un campus unico di nuova costruzione, separato o esterno rispetto al tessuto urbano consolidato	Distribuzione delle sedi su più città ospitanti, attraverso singoli impianti o gruppi di impianti, esistenti o di nuova realizzazione
Esempi	Vancouver 2010, Parigi 2024	Barcellona 1992, Salt Lake City 2002, Torino 2006, Pechino 2022; **il cluster milanese per Milano Cortina 2026**	Londra 2012	Sochi 2014, PyeongChang 2018, Milano Expo 2015	**Milano Cortina 2026**, UEFA Euro 2020/21

Fonte: Area Territorio Assolombarda su Jones Z. (2020) citato in Ponzini et al (2024).

Effetti su percezione e popolarità nel confronto internazionale

I mega eventi rappresentano momenti strategici attraverso cui le città competono sulla scena mondiale, in quanto la copertura mediatica globale può fungere da catalizzatore per una maggiore visibilità internazionale. La dimensione reputazionale e percettiva costituisce, quindi, un elemento importante di indagine nella valutazione complessiva di una manifestazione come quella analizzata nel presente Focus.

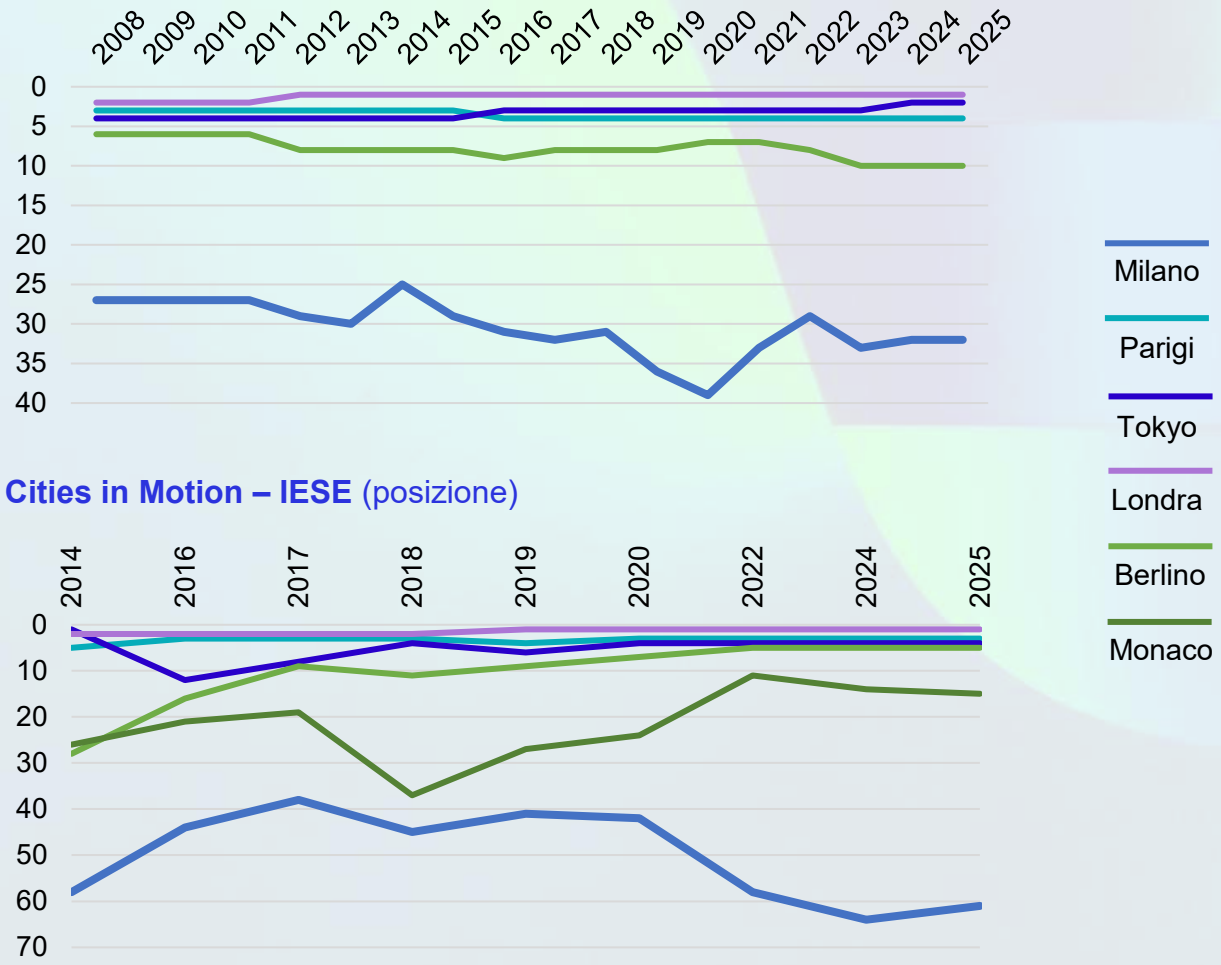
IMPATTO SUI RANKING INTERNAZIONALI

Innanzitutto, è utile **comprendere se lo svolgimento di un evento di questa portata si rifletta in un movimento della città ospitante nelle classifiche internazionali**. Si analizza, quindi, l'andamento del posizionamento di Milano e di un sottogruppo di città benchmark all'interno di ranking selezionati.
Le cinque aree urbane considerate oltre a Milano, prese di riferimento in quanto hanno ospitato un mega evento dopo il 2000, sono **Berlino (Mondiali di calcio 2006), Monaco di Baviera (Mondiali di calcio 2006), Londra (Olimpiadi estive 2012), Tokyo (Olimpiadi estive 2021) e Parigi (Olimpiadi estive 2024)**. **Parallelamente, sono cinque i ranking selezionati** (tra i trentatré utilizzati nella sezione strutturale a inizio Report) sulla base della tematica osservata e sulla reperibilità di un record storico sufficientemente lungo: Global Power City Index (MORI), Global Cities Index (Kearney), Cities in Motion (IESE), The World according to GaWC e Best Sport Cities (Burson). Si tratta di quattro classifiche 'onnicomprensive', che valutano le città nella loro interezza attraverso più dimensioni, e una classifica 'specifica' dedicata alle aree urbane più legate al mondo sportivo.
Guardando in particolare a Milano, l'analisi presta attenzione a due momenti. Siccome rispetto alle Olimpiadi invernali è possibile verificare soltanto se ci siano stati movimenti ‘anticipatori’, al fine di indagare dinamiche pre e post rispetto a un’occasione di rilevanza unica per la città, **si prende in considerazione anche l’Expo 2015**, che, pur differenziandosi profondamente per natura di evento, è stato senza dubbio propulsore di sviluppo e cambiamento per il capoluogo lombardo.

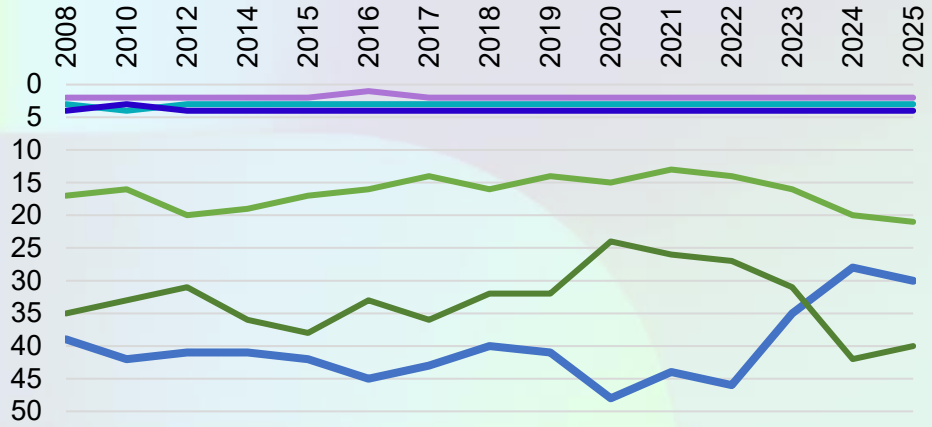
Fatta questa premessa di metodo, quello che emerge dall’osservazione dei ranking multidimensionali è che **non si registrano variazioni significative direttamente attribuibili allo svolgimento degli eventi considerati** (Giochi Olimpici, Mondiali di calcio o Esposizioni Universali): tali classifiche misurano le città secondo molteplici variabili, costruendo così una valutazione composita in cui il peso di un singolo evento, per quanto rilevante, viene necessariamente diluito all'interno di una struttura più ampia e complessa. **L'assenza di un effetto immediatamente visibile e circoscrivibile nei ranking non esclude, tuttavia, che eventi di questo tipo possano portare a cambiamenti di lungo periodo nelle città.** La legacy infrastrutturale, organizzativa e di immagine prodotta in occasione di questi appuntamenti può, infatti, fornire alle città strumenti e capacità che contribuiscono a rafforzarne la percezione globale negli anni successivi.

Effetti su percezione e popolarità nel confronto internazionale

Global Power City Index – Mori Memorial Foundation (posizione)

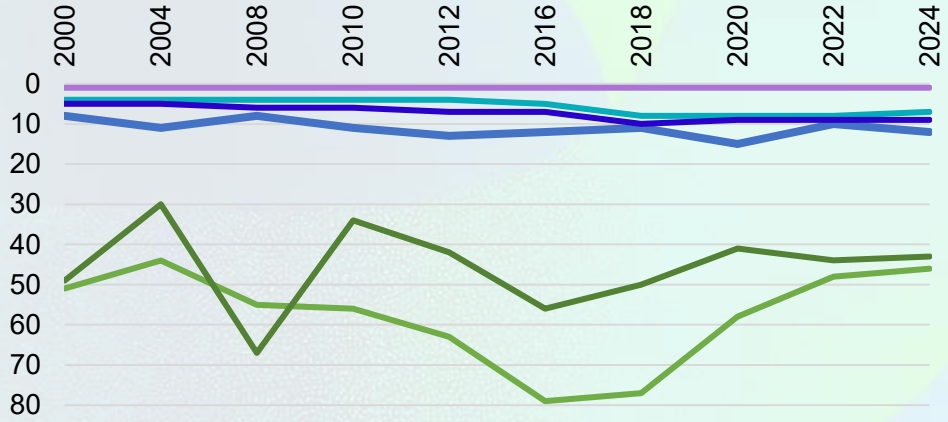


Posizione Global Cities Index – Kearney (posizione)



Cities in Motion – IESE (posizione)

The World according to GaWC (posizione)

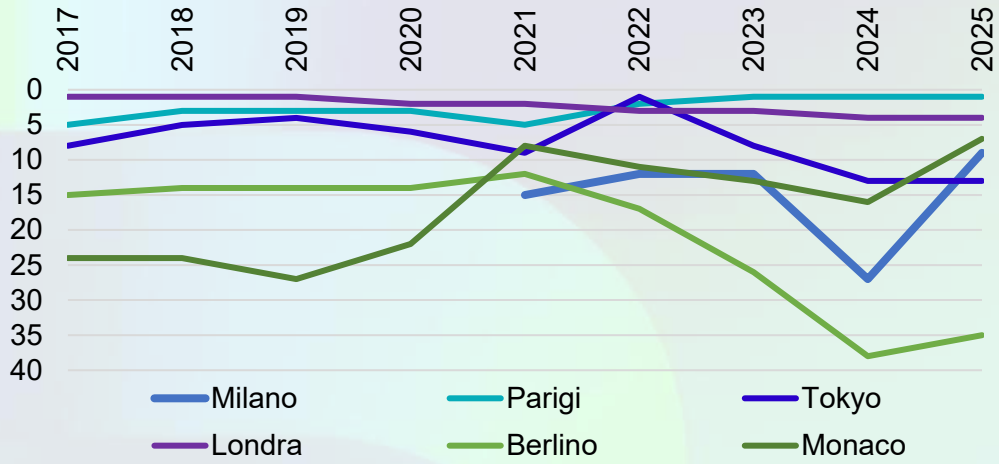


Nota: un andamento ascendente è un segnale positivo (la città guadagna posizioni in classifica); un andamento discendente è un segnale negativo (in quanto vuol dire che la città perde posizioni).
Fonte: Centro Studi Assolombarda su ranking internazionali.

Effetti su percezione e popolarità nel confronto internazionale

Se i ranking multidimensionali non evidenziano dinamiche di causa-effetto, un segnale interessante emerge, invece, dalla classifica specifica sullo sport presa in analisi. **Ponendo l'attenzione sui Giochi olimpici, il fatto di essere una città *host* si riflette con evidenza nel Best Sport Cities[1] di Burson, dove i movimenti di posizionamento sono visibilmente attribuibili all'evento.** Questo risultato, che potrebbe apparire scontato considerata la settorialità del ranking utilizzato, fornisce, tuttavia, indicazioni sull'orizzonte temporale dell'effetto percettivo generato dai mega eventi. **Le città vivono un *momentum* pre-olimpico (nel 2025 Milano scala, infatti, 18 posizioni in vista delle Olimpiadi invernali), raggiungono il picco di visibilità durante l'anno dei Giochi, per poi sperimentare un declino post-evento. L'andamento di ascesa-picco-discesa suggerisce, quindi, che l'impatto sulla percezione esterna segua una traiettoria prevedibile ma breve e temporanea,** concentrata negli anni immediatamente precedenti e successivi all'evento.

Best Sport Cities – Burson (posizione)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su Best Sport Cities (Burson)

IMPATTO SULLA POPOLARITÀ SU GOOGLE

Questa dinamica temporale appare ancora più netta nell'andamento delle ricerche online. Utilizzando gli indici di Google Trends e restringendo l'analisi ai soli Giochi olimpici, emerge come **sia Tokyo che Londra abbiano visto la loro popolarità generale raggiungere il punto massimo su un arco di oltre due decenni (gennaio 2005-gennaio 2026) proprio in concomitanza con le settimane delle Olimpiadi. All'exploit di visibilità sul web non segue, tuttavia, una capitalizzazione dell'accresciuta notorietà,** bensì un rapido ridimensionamento nelle ricerche online nell'immediato post-evento. L'intensità del picco raggiunto durante i Giochi olimpici sottolinea il carattere circoscritto dell'effetto percettivo e dell'interesse innescati dall'evento, **suggerendo che la trasformazione della visibilità olimpica in notorietà internazionale duratura richieda anche altri fattori. Sebbene il mega evento possa fungere da motore, la fase di consolidamento necessita di ulteriori canali di azione e finestre temporali più estese.**

Tra le città benchmark che hanno ospitato i Giochi Olimpici, costituisce un'eccezione Parigi, dove il record di popolarità su Google è stato registrato in corrispondenza degli attentati del Bataclan (novembre 2015). Si tratta, tuttavia, di un caso particolare, in quanto l'attenzione massima è riconducibile a un evento tragico, e, ciò premesso, il secondo picco più elevato nell'arco temporale considerato corrisponde proprio ai Giochi olimpici del 2024, confermando anche per Parigi la capacità delle Olimpiadi di generare livelli eccezionali di interesse globale.

[1]*La classifica individua e valuta le 100 città a livello mondiale con la più forte associazione con lo sport.*

Effetti su percezione e popolarità nel confronto internazionale

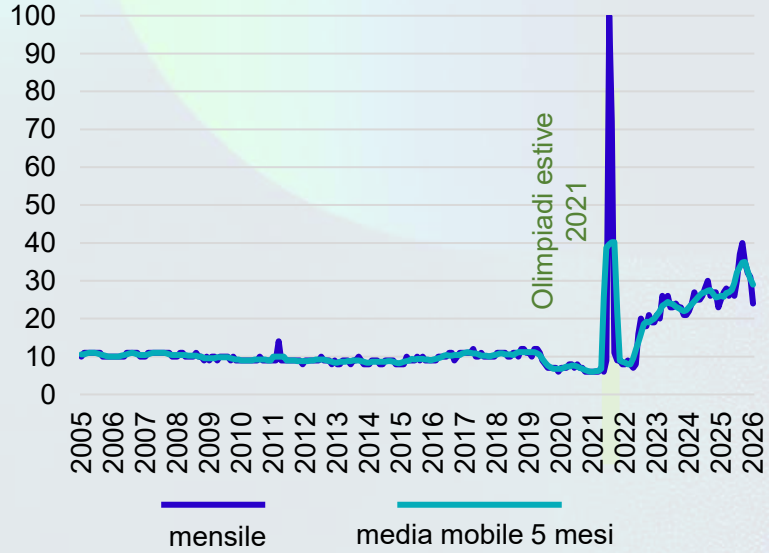
Va sottolineato che i massimi registrati da Google Trends si riferiscono alla popolarità complessiva delle città, non limitata alla loro dimensione sportiva. Il ranking 'Best Sport Cities' misura il posizionamento come destinazione sportiva attraverso specifici indicatori quantitativi (dati di copertura mediatica e sui social media) e qualitativi (interviste a esperti del settore e rappresentanti delle istituzioni collegate), mentre gli indici di ricerca online utilizzati catturano l'interesse generale del pubblico verso le aree urbane nella loro totalità. Il fatto che le Olimpiadi portino al massimo storico di visibilità sul web nel senso più ampio testimonia il magnetismo che questa occasione esercita verso l'audience globale, trascendendo i confini del mondo sportivo.

A confermare la rilevanza di questo fenomeno è il fatto che i 'picchi olimpici' emergono anche per città già protagoniste della scena internazionale. Tokyo, Londra e Parigi sono capitali globali di primaria importanza, costantemente sotto i riflettori mondiali per ragioni economiche, culturali, politiche e turistiche. Eppure, nonostante questa 'perenne' notorietà e continua esposizione mediatica che le caratterizza**, le Olimpiadi riescono a generare un livello di attenzione superiore a qualsiasi altro evento o momento della loro vita urbana nell'arco di oltre due decenni**. L'evento olimpico fa, quindi, la differenza, dimostrando una capacità di amplificazione dell'interesse pubblico che non trova eguali in altri fenomeni di breve durata, con un impatto di notorietà ben più elevato per i Giochi estivi rispetto a quelli invernali (vedi l'esempio di Pechino), ma anche per questi ultimi molto significativo.

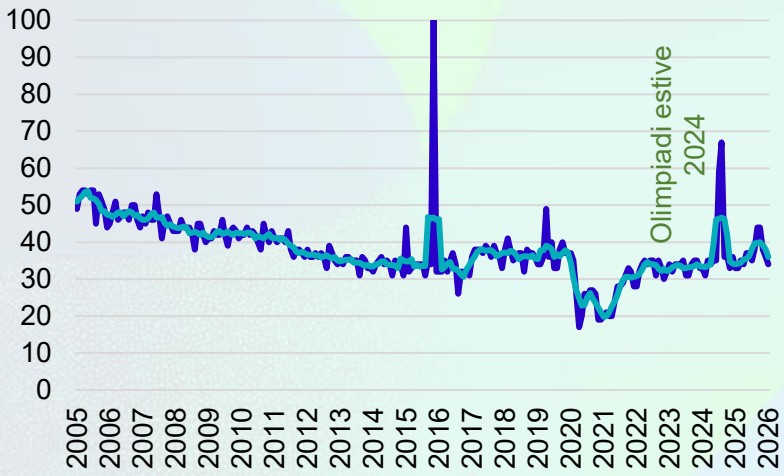
Londra (indice Google Trends, totale categorie)



Tokyo (indice Google Trends, totale categorie)



Parigi (indice Google Trends, totale categorie)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Google Trends.

Effetti su percezione e popolarità nel confronto internazionale

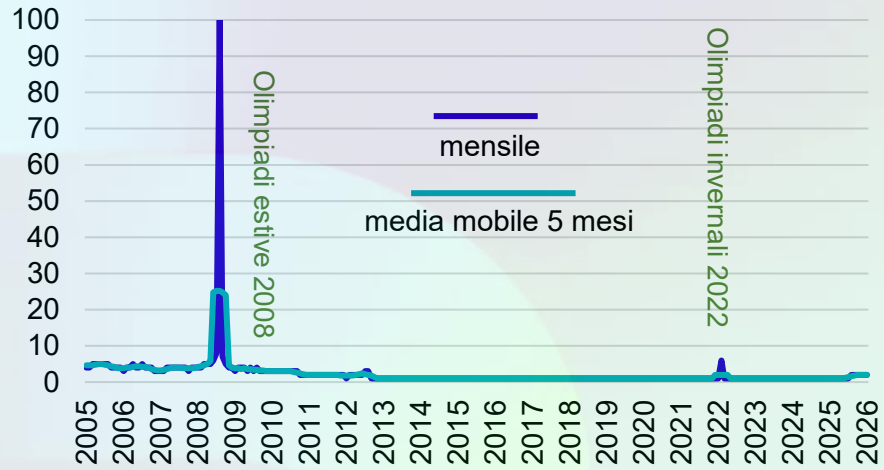
Alla luce di queste evidenze, **ci si attende che anche Milano registri un'impennata nella popolarità online in concomitanza con le Olimpiadi invernali**. La dinamica di exploit circoscritto seguito da rapida discesa è, infatti, caratteristica di mega eventi brevi e dall'impatto mediatico globale. Questa peculiarità emerge con chiarezza facendo il confronto con l'impatto dell'Expo 2015 a Milano, rispetto alla quale i dati di Google Trends non mostrano alcun picco netto e isolato di popolarità online. La dinamica differente da quanto osservato per i Giochi olimpici potrebbe essere riconducibile alla diversa natura temporale dell'evento: mentre le Olimpiadi si concentrano in circa due settimane, generando un'attenzione globale simultanea e di altissima intensità, l'Expo si è sviluppata su un arco di sei mesi (maggio-ottobre 2015), distribuendo l'interesse del pubblico in modo più graduale e prolungato.

OPINIONI DELLE IMPRESE SU MILANO CORTINA 2026

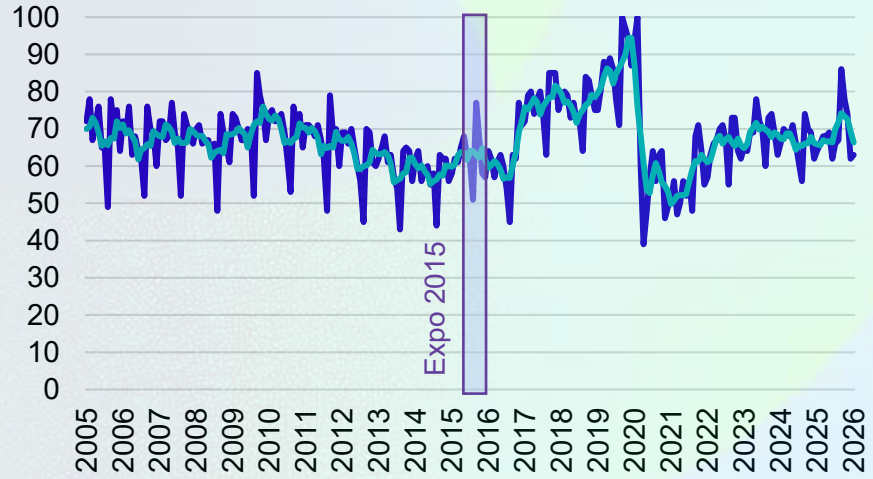
Finora l'analisi dell'impatto percettivo dei mega eventi ha riguardato gli effetti generati presso osservatori esterni e sul pubblico più ampio. A questa lettura è, tuttavia, necessario affiancare il punto di vista degli attori radicati nei territori interessati, in grado di restituire una percezione più prossima delle potenziali ricadute dell'occorrenza. A tal fine, si è approfondito il **sentiment delle associate di Assolombarda** attraverso un'indagine condotta tra il 19 e il 26 gennaio 2026, che ha coinvolto 312 imprese dei territori di Milano, Monza Brianza, Lodi e Pavia; di queste, 1 su 10 è interessata direttamente dai Giochi Olimpici Invernali (tramite gare d'appalto, forniture, sponsorizzazione, servizi di ristorazione e ospitalità, …).

Le aspettative delle imprese intervistate sulle ricadute delle Olimpiadi su Milano risultano complessivamente positive, dal punto di vista sia economico sia reputazionale: in entrambi i casi, circa 7 rispondenti su 10 prevedono un impatto medio-alto. Tuttavia, l'intensità di tale ottimismo differisce tra le due dimensioni. **Sul versante economico, il 44% delle imprese si attende ricadute "abbastanza" rilevanti e il 26% prevede un impatto "molto o moltissimo" significativo**.

Pechino (indice Google Trends, totale categorie)



Milano (indice Google Trends, totale categorie)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Google Trends.

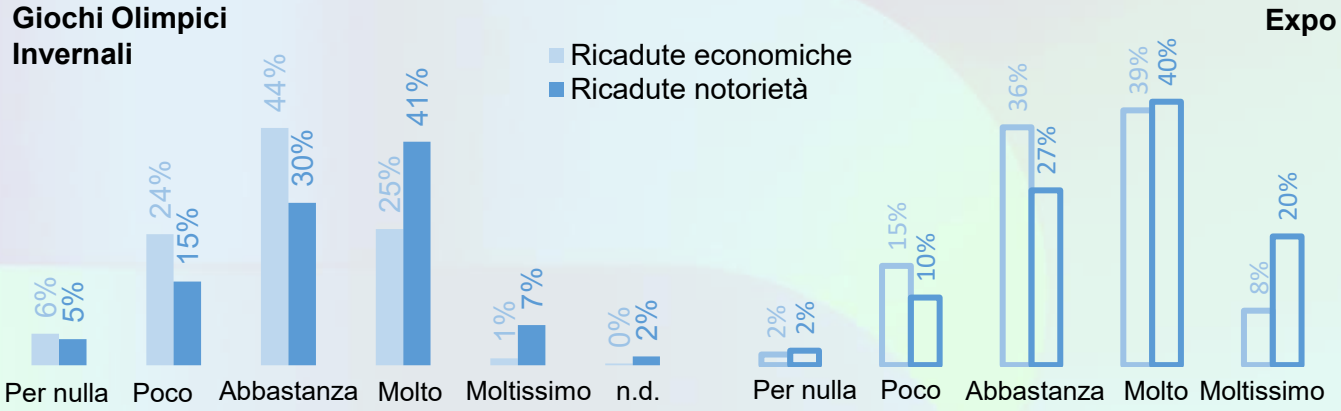
Effetti su percezione e popolarità nel confronto internazionale

Al contempo, **le prospettive sul fronte reputazionale appaiono più decise**, **con una maggiore concentrazione delle risposte su livelli di impatto più elevati (il 48% indica 'molto o moltissimo' impatto).** Questa differenza si riflette anche nella quota dei giudizi più negativi: il 24% delle imprese segnala ricadute economiche "poco" rilevanti, contro il 15% che esprime una valutazione analoga sul fronte della notorietà, confermando una percezione più moderata degli effetti economici rispetto a quelli di immagine e notorietà.

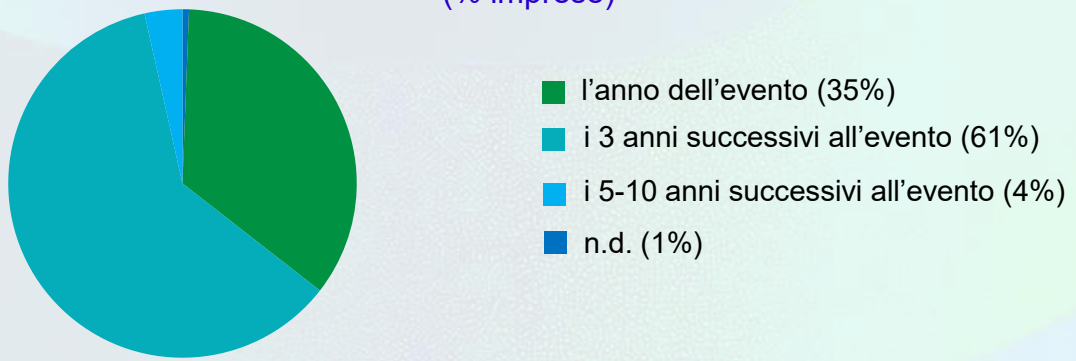
Questo scenario prospettico complessivamente positivo si colloca all'interno di un quadro urbano che ha già beneficiato delle significative e durature ricadute generate dall'Esposizione Universale del 2015. **Il 47% delle imprese rispondenti riconosce all'Expo un impatto economico di alta o altissima rilevanza e quasi il 60% riporta un elevato effetto in termini di notorietà**. Alla luce di questo patrimonio già consolidato, le **Olimpiadi di Milano Cortina tendono a configurarsi come un potenziale fattore incrementale**: i livelli medio-alti delle aspettative delle imprese suggeriscono una percezione dell'evento olimpico come elemento in grado di rafforzare e rilanciare il territorio. In questa prospettiva, i Giochi appaiono meno come un episodio isolato e più come un tassello aggiuntivo lungo una traiettoria di sviluppo e visibilità già avviata nel 2015.

Gli effetti delle Olimpiadi saranno, tuttavia, meglio valutabili nel medio periodo. **La maggior parte delle imprese (61%) ritiene che per cogliere appieno il successo dell'evento si dovrà considerare un orizzonte esteso ai 3 anni successivi**, mentre solo il 35% indica l'anno stesso della manifestazione come la finestra più rilevante per misurarne gli impatti.

Livello di impatto su Milano (% imprese)



Orizzonte temporale più rilevante per valutare gli effetti dei Giochi Olimpici Invernali (% imprese)



Nota: l'indagine è stata condotta tra il 19 e il 26 gennaio e ha coinvolto 312 imprese associate dell'industria e dei servizi
Fonte: Centro Studi e Area Territorio Assolombarda.

Effetti su percezione e popolarità nel confronto internazionale

L'indagine fornisce, poi, indicazioni su **come le imprese dei territori di Assolombarda vedono i Giochi Olimpici di Milano Cortina**. Per i rispondenti, l'evento rappresenta soprattutto **un'occasione di rinnovamento delle infrastrutture e di riqualificazione delle aree urbane** (50% del campione) e un **beneficio per l'economia milanese** (50%). Accanto a queste dimensioni, emerge in modo significativo il ruolo dei Giochi come **volano di visibilità internazionale** (46%), mentre lo sviluppo turistico, pur rilevante, viene indicato con minore frequenza (35%). Al contempo, le Olimpiadi sono indicate come un'opportunità diretta per la singola impresa da una quota più ridotta di rispondenti (15%), in termini sia di business per il settore di appartenenza sia di marketing aziendale. Prevale, quindi, una percezione dei Giochi in quanto leva di trasformazione e posizionamento del territorio, più che come opportunità individuale, anche se questo non esclude effetti indiretti e indotti positivi che potrebbero scaturire dalla sviluppo della città.

Non mancano, tuttavia, imprese che riportano attese di impatto meno favorevoli. **Un sesto dei rispondenti considera, infatti, i Giochi Olimpici Invernali neutri rispetto alle ricadute per il territorio, mentre oltre una su dieci ritiene che l'evento possa addirittura tradursi in una potenziale criticità.**

Principale impatto/i dei Giochi Olimpici Invernali sull'impresa e/o Milano
(% imprese)



Nota: l'indagine è stata condotta tra il 19 e il 26 gennaio e ha coinvolto 312 imprese associate dell'industria e dei servizi
Fonte: Centro Studi e Area Territorio Assolombarda.

Impatto economico nel breve termine per Milano

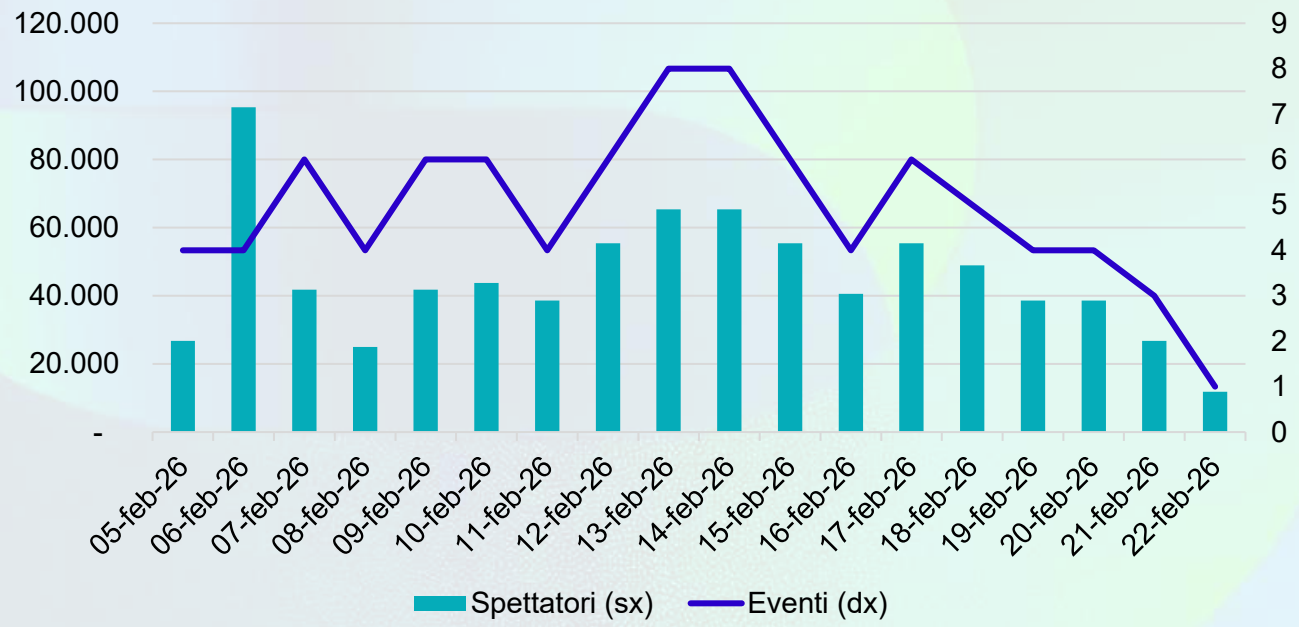
EVENTI E SPETTATORI A MILANO

I Giochi Olimpici Invernali di Milano Cortina si articolano in 116 competizioni valide per l'assegnazione delle medaglie, distribuite tra il 4 febbraio 2026, data di avvio delle gare preliminari, e il 22 febbraio 2026, giornata che ospiterà le ultime finali e la cerimonia di chiusura. **Dei 116 eventi in programma, 64 si svolgeranno in Lombardia e, tra questi, 30 saranno ospitati dalla città di Milano (quindi oltre un quarto del totale)**. Molte discipline prevedono più prove (per esempio, semifinali e finali): complessivamente**, nel capoluogo lombardo si terranno quasi 90 gare legate alle specialità del ghiaccio indoor** — pattinaggio di velocità, short track, pattinaggio di figura e hockey su ghiaccio. A questo ricco palinsesto si aggiunge la **cerimonia di apertura del 6 febbraio, ospitata nello Stadio Meazza**.

Durante le Olimpiadi, Milano sarà quindi teatro di un'intensa programmazione sportiva, con un calendario che prevede dalle 3 alle 8 gare al giorno. L'unica eccezione è rappresentata dalla giornata conclusiva, dedicata alla finale dell'hockey maschile, una delle competizioni più attese di tutta la manifestazione. **L'affluenza prevista varia dai 20 mila ai oltre 60 mila spettatori al giorno, e sono attese più di 70 mila persone per la cerimonia inaugurale; nel complesso gli eventi milanesi potranno quindi coinvolgere fino a 815 mila spettatori.**

Accanto al grande pubblico, un evento globale come le Olimpiadi Invernali coinvolge anche un articolato insieme di stakeholder di alto profilo, ossia la cosiddetta **"famiglia olimpica" composta da circa 30 mila rappresentanti delle istituzioni dei Paesi partecipanti, dei membri delle federazioni sportive internazionali e dei comitati olimpici nazionali, nonché degli sponsor. Di questi, si stima che almeno 20 mila passeranno da Milano.** Un'altra ricaduta riguarda la visibilità degli sponsor, con gli eventi sportivi che diventano sempre più spesso anche **occasioni di networking e di business tra imprese**.

Numero di eventi e spettatori potenziali a Milano nelle giornate di gara



Fonte: Area Territorio Assolombarda su dati Fondazione Milano Cortina 2026.

Impatto economico nel breve termine per Milano

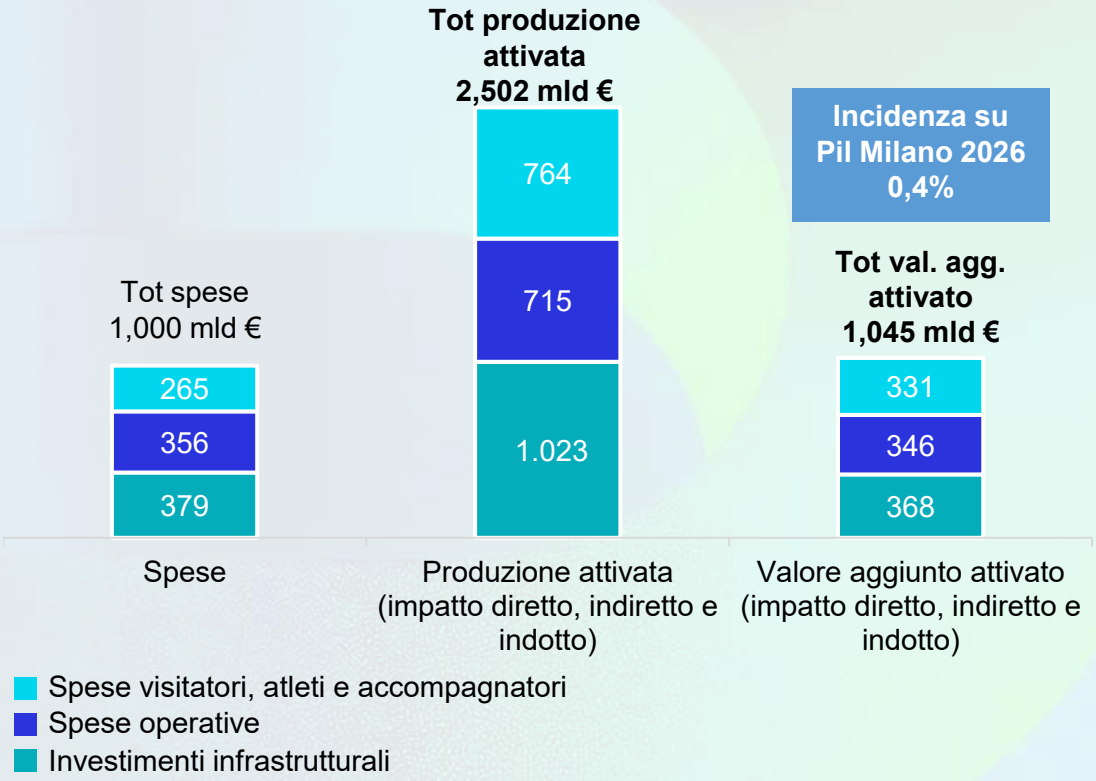
IMPATTO ECONOMICO PER MILANO

Gli elevati flussi di spettatori attesi a Milano, per quanto importanti, rappresentano solo uno degli elementi da tenere in considerazione **per valutare l'impatto economico dei Giochi sul territorio**. Infatti, è necessario partire dalla quantificazione d'insieme delle spese generate in Città Metropolitana in preparazione dell'evento e durante il suo svolgimento.

Secondo le nostre stime, la quantificazione è di una cifra complessiva di **1,0 miliardi di euro di spesa diretta a Milano**, che si compone di tre categorie principali: **gli investimenti infrastrutturali, pari a 379 milioni; le spese operative** attribuibili alla quota di attività organizzative svolte in città, **pari a 356 milioni**; **la spesa generata dai visitatori, dagli atleti e dagli accompagnatori** attesi durante l'evento, **pari a 265 milioni**.[1]

Si tratta di tre componenti con natura economica diversa, ma caratterizzate da una forte complementarietà: **da un lato gli investimenti strutturali definiscono la base materiale per l'evento e coinvolgono il tessuto manifatturiero ed edilizio del territorio, dall'altro le spese operative e quelle dei visitatori attivano un insieme ampio di filiere produttive tipiche dei servizi urban**i. Applicando a tali spese i moltiplicatori disponibili in letteratura e **considerando l'impatto diretto, indiretto e indotto, stimiamo che le Olimpiadi generino una produzione complessiva per circa 2,5 miliardi di euro, a cui corrisponde un valore aggiunto attivato pari a 1,045 miliardo di euro. Questo impatto sul valore aggiunto si traduce in una incidenza sul PIL milanese 2026 di circa 0,4 punti percentuali:** tale impatto è legato principalmente alla componente di spesa concentrata nell'anno dell'evento, anche se una parte del contributo, in particolare quello associato agli investimenti infrastrutturali, si distribuisce su un arco temporale più ampio.

Impatto sul valore aggiunto delle spese legate Giochi Olimpici 2026 a Milano (milioni di euro)



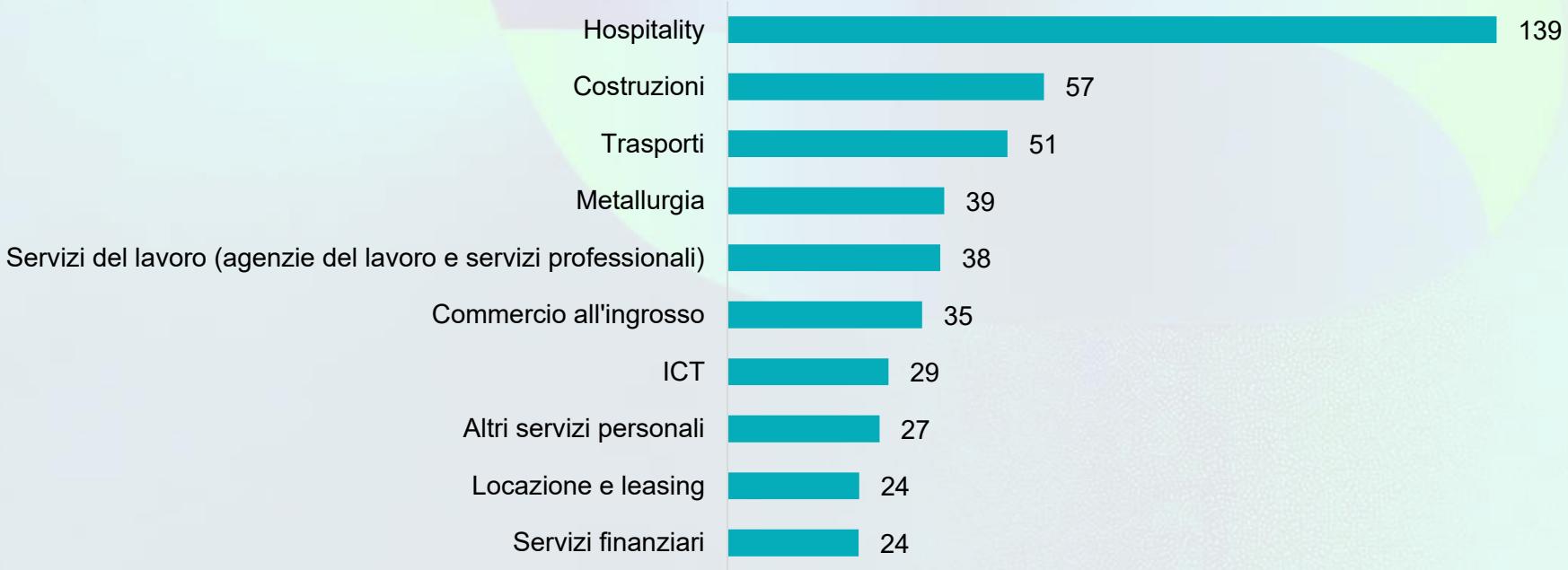
[1] *Le spese operative a Milano sono state stimate considerando la quota di eventi disputati sul territorio rispetto al totale lombardo e complessivo. Le spese dei flussi di persone attese sono state stimate considerando il numero di atleti, accompagnatori, spettatori, turisti, media e marketing partners in arrivo a Milano e ipotizzando periodi di permanenza e spese giornaliere in base allo studio d'impatto GREEN-Bocconi.*

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Regione Lombardia, SIMICO, e fonti governative.

Impatto economico nel breve termine per Milano

La composizione del valore aggiunto attivato dalle Olimpiadi evidenzia un equilibrio strutturale tra le tre componenti di spesa: gli investimenti infrastrutturali contribuiscono per il 35,2%, le spese operative per il 33,1% e la spesa dei visitatori per il restante 31,6%. Nonostante questa apparente omogeneità, **la distribuzione *settoriale* di questo valore aggiunto mostra una chiara graduatoria: il settore maggiormente beneficiato è quello dell'ospitalità,** che con circa 139 milioni di euro (13,3% del totale) riflette l'impatto dei flussi turistici e delle esigenze logistiche legate ai Giochi. **Seguono i comparti delle costruzioni e dei trasporti**, interessati rispettivamente da 57 e 51 milioni di euro di valore aggiunto (rispettivamente, 5,5% e 4,8%), a conferma del ruolo delle infrastrutture e della mobilità nell'economia dell'evento. **A questi si affiancano diversi settori del terziario avanzato e dei servizi professionali, insieme alla metallurgia, al commercio all'ingrosso e all'ICT**, che dimostrano come le ricadute si propaghino attraverso catene di fornitura diversificate, coinvolgendo ambiti che vanno ben oltre le attività immediatamente riconducibili all'evento sportivo.

Impatto sul valore aggiunto delle spese legate alle Olimpiadi a Milano, per settore (milioni di euro)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Regione Lombardia, SIMICO, e fonti governative.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

SITI OLIMPICI A MILANO E INVESTIMENTI PRIVATI

I Giochi Olimpici hanno storicamente rappresentato un **catalizzatore di investimenti** per i territori ospitanti e un'opportunità per avviare **processi strutturali di rigenerazione urbana**. A partire dal caso emblematico di Barcellona 1992, numerose città hanno utilizzato i mega eventi globali come leva di trasformazione urbana, adottando modelli e intensità differenti in funzione delle proprie strategie territoriali.
Per garantire una sostenibilità economica degli interventi e coinvolgere gli operatori privati, diventa fondamentale programmare sin dalla candidatura l'utilizzo degli impianti nella fase post-evento. In questo solco si colloca anche **Milano-Cortina 2026**, che costituisce un'occasione rilevante per innescare interventi di rigenerazione urbana a Milano. In particolare con lo **Scalo Romana**, sede del Villaggio Olimpico che diventerà uno studentato, e nell'area di **Milano Santa Giulia**, dove si avvia la seconda fase del progetto di rigenerazione urbana con la realizzazione della Ice Hockey Arena, nuovo spazio per concerti ed eventi sportivi . Sebbene l'organizzazione spaziale complessiva dei Giochi si configuri come una **"costellazione diffusa"** coinvolgendo tre regioni e quattro cluster, nel contesto milanese il modello si traduce nella valorizzazione di alcuni **nodi urbani strategici in trasformazione**, integrati nel tessuto della città.

I Giochi non stanno solo trasformando le infrastrutture dedicate all'evento: stanno generando un **effetto volano che rafforza l'attrattività internazionale di Milano**. Accanto alle opere olimpiche, negli ultimi tre anni la città ha visto un forte dinamismo negli **investimenti privati**, con **interventi su 18 hotel** tra nuove aperture e riqualificazioni - oltre 1.500 nuove camere, quasi tutte in strutture di alta gamma - gestite da grandi catene nazionali e internazionali. Un segnale chiaro della fiducia degli operatori nel potenziale turistico e congressuale di Milano nel medio-lungo periodo.

Anche le infrastrutture di mobilità stanno beneficiando di questa spinta: Milano è stata designata **hub della mobilità dei Giochi**, in particolare con l'Aeroporto di Malpensa che ne rappresenta la porta di accesso. SEA Milano ha avviato un importante **restyling delle aree partenze e arrivi di Malpensa**, per un investimento di circa 30 milioni di euro, migliorando l'esperienza dei passeggeri e la capacità di accoglienza dello scalo.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

I SITI OLIMPICI A MILANO

Milano oltre ad essere la porta di accesso ai territori che ospitano le Olimpiadi, ne rappresenta il centro organizzativo, di ospitalità per stakeholder e media. Con le Olimpiadi, Milano si dota anche di infrastrutture puntuali a supporto di diverse funzioni urbane, per un investimento totale di 379 milioni di euro.
Nel dettaglio, sono 3 le nuove strutture:

- il **Villaggio Olimpico allo Scalo Romana**, un investimento da **136 milioni di euro**, realizzato da COIMA, destinato a diventare uno studentato
- la **SantaGiulia Ice Hockey Arena**, realizzata da CTS Eventim con un investimento di **170 milioni di euro**, diventerà uno spazio per sport e concerti
- il **Milano Ice Park** a Rho Fiera, destinato al pattinaggio di velocità e all'hockey, un intervento da circa **15 milioni di euro**, realizzato dalla Fondazione Fiera Milano, diventerà uno spazio multifunzionale per grandi eventi

Le Olimpiadi interessano anche strutture esistenti: l'**Unipol Forum di Assago** sede di short track e pattinaggio di figura (1,8 milioni di investimento); la cerimonia di apertura ospitata allo **Stadio Meazza;** l'**Allianz MiCo** adattato a ospitare il **Main Media Center dei Giochi**.

Il territorio milanese beneficerà anche di nuove opere viabilistiche, in particolare il collegamento **Santa Giulia – Tangenziale Est** (12,5 milioni) e il potenziamento dello **svincolo A52 Monza Sant'Alessandro** (43,4 milioni), entrambi interventi destinati a migliorare la mobilità metropolitana oltre l'orizzonte olimpico.

Gli impianti olimpici a Milano



Fonte: Area Territorio Assolombarda su dati enti locali e operatori privati.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale



VILLAGGIO OLIMPICO SCALO PORTA ROMANA

Principale Villaggio Olimpico, a servizio degli atleti delle discipline sul ghiaccio impegnati nelle gare a Milano (circa 1.400 posti). Nuova costruzione di circa 10.000 mq per alloggi, palestre, coworking, ristorazione e strutture medico-sanitarie, primo elemento del progetto di rigenerazione urbana dello Scalo Porta Romana.

Legacy: dall'anno accademico 2026-27 diventerà uno **studentato da 1.700 posti** letto, di cui 450 a tariffa agevolata, al momento il più grande della città.

- **Attori:** intervento realizzato da **COIMA**, su progetto **Skidmore, Owings & Merrill SOM,** Direzione Lavori e Architettonica di **Progetto CMR.** Investitori **Intesa Sanpaolo, CDP, Fondo Impact.**
- **Tempi:** Completato e consegnato al comitato organizzatore a luglio 2025.
- **Investimento:** 136 milioni di euro (100 milioni iniziali + 36 milioni aggiuntivi).
- **Sostenibilità:** immobili Certificati LEED Gold, realizzati tramite sistemi edilizi innovativi in grado di ridurre i tempi di cantiere a soli 30 mesi.

L'opera rappresenta **l'avvio del Progetto di Rigenerazione Urbana dello Scalo Porta Romana,** promosso da COIMA insieme a Covivio e Prada, su un'area dismessa di 200.000 mq di superficie nella quale è prevista la realizzazione di edifici per circa 164.000 mq di SL di cui 104.000 di residenze, oltre a spazi uffici e commerciali e aree verdi pubbliche per oltre la metà del sito.

Lo **Scalo Romana** è inserito in un quadrante urbano in profonda trasformazione, a partire dall'apertura degli spazi espositivi della **Fondazione Prada**. Nell'area circostante è stata **riqualificata la Stazione FS Scalo Romana** (parte della "Circle Line" del passante ferroviario), ed è in corso la realizzazione dell'**Headquarter di A2A** (Torre Faro)**,** mentre nel resto dello scalo sono previsti interventi residenziali e direzionali. Nei dintorni è già operativo lo **studentato "Aparto"** (Hines), mentre sono in corso di completamento diversi interventi direzionali a sud dello scalo e nell'area **Symbiosis** (promossa da Covivio).

A febbraio 2026, rimangono aperte alcune questioni, tra cui l'incremento dei costi sostenuti dal privato rispetto alle previsioni iniziali, la rimodulazione delle opere pubbliche previste nell'area oltre al regime tariffario dello studentato.

Fonte: Area Territorio Assolombarda su dati enti locali e operatori privati.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

ICE HOCKEY ARENA SANTA GIULIA

Descrizione: nuova **Arena Polifunzionale con capienza fino a 16 mila persone** che e sarà inserita in una piazza di oltre 10.000 metri quadrati. L'Arena ospiterà il **torneo di Hockey Maschile e le finali dell'Hockey Femminile**. Il torneo di Hockey è il principale sport di squadra delle Olimpiadi con le maggiori presenze stimate, grazie alla partecipazione di atleti del campionato nordamericano NHL. L'arena ospiterà anche l'hockey paralimpico



Legacy: con la nuova denominazione di **«Unipol Dome»,** l'arena diventerà un nuovo spazio per manifestazioni culturali e sportive (ad esempio, è in discussione la possibilità di ospitare ATP Finals di Tennis dal 2028 al 2030)

- **Attori:** realizzato **da CTS EVENTIM** (che gestirà l'arena post olimpiadi), su **progetto David Chipperfield Architects e Arup**.
- **Investimento**: circa 170 milioni di euro stimati inizialmente.
- **Tempi:** intervento consegnato a gennaio 2026.
- **Sostenibilità:** l'area di Milano Santa Giulia sarà il primo distretto certificato LEED Neighbourhood.

L'arena rappresenta la prima opera della seconda fase della rigenerazione urbana **di Milano Santa Giulia**, promossa da Lendlease, con masterplan di Mario Cucinella Architects (previsti 270.000 mq residenziali, 270.000 mq di residenza, di cui 13.000 di residenza sociale, 125.000 mq di spazi uffici, commerciali e ricettivo).

Nell'area sono già presenti **headquarter di importanti aziende** (ad es. SKY e Saipem), grazie anche alla prossimità con le infrastrutture di trasporto pubblico del **nodo di Rogoredo** (stazione ferroviaria e metropolitana).

La realizzazione dell'arena in tempo per i giochi ha rappresentato una sfida molto complessa, che ha richiesto la realizzazione di alcune opere di viabilità provvisorie, in assenza di un collegamento adeguato al trasporto pubblico locale. L'area verrà collegata in una seconda fase alla rete metropolitana a Forlanini FS M4 e Rogoredo M3 tramite una nuova tranvia.

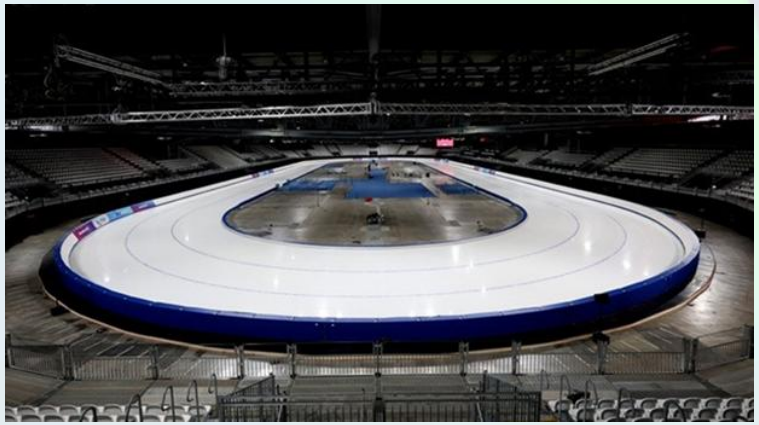
I costi di realizzazione sono risultati notevolmente superiori rispetto alle stime iniziali e la consegna dell'opera è stata effettuata a ridosso dei giochi.

Fonte: Area Territorio Assolombarda su dati enti locali e operatori privati.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

RHO FIERA ICE PARK

Descrizione: adeguamento strutturale e impiantistico dei padiglioni 13 e 15, sede delle gare di pattinaggio di velocità (6.500 posti**), e dei padiglioni 22 e 24** destinati all'hockey femminile (5.000 posti). L'intervento ha previsto l'unificazione dei padiglioni 13 e 15, in un unico spazio, per un totale di **35 mila mq di superficie coperta.**



Legacy: post evento i padiglioni riadattati diventeranno il **«Live Dome»**, spazi per ospitare congressi fino a 12.500 posti in un'unica sala, concerti fino a 30.000 posti al coperto, altre competizioni sportive e manifestazioni fieristiche.

- **Attori:** realizzato da **Fondazione Fiera Milano**
- **Tempi:** intervento completato a ottobre 2025.
- **Investimento:** circa 25 milioni di euro, comprensivi degli allestimenti

A distanza di 20 anni **dall'apertura del polo fieristico di Rho**, viene realizzato un primo importante upgrade degli spazi, che impatta su circa il 10% del totale della superficie espositiva coperta. Fondazione Fiera ha stimato che a regime, l'impianto genererà un impatto economico annuo pari a 888 milioni di euro.
Il polo fieristico di Rho, **insieme allo sviluppo del progetto MIND** nell'area attigua che ha ospitato Expo 2015, sta diventando una nuova polarità urbana, anche grazie ai collegamenti alla rete ferroviaria ad alta velocità, al passante ferroviario e alla M1.

Grazie alla disponibilità degli spazi della Fiera Milano, a partire dal 2023 è stato possibile realizzare questa soluzione in sostituzione del sito trentino di pattinaggio a Baselga di Pinè, la cui riqualificazione è stata bloccata da un notevole incremento dei costi e degli spazi dell'Ex Palasharp, inizialmente destinato all'hockey femminile. Anche in questo caso l'incremento dei costi delle opere ha bloccato l'ipotesi iniziale di riqualificazione da parte di privati.

Fonte: Area Territorio Assolombarda su dati enti locali e operatori privati.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

RIGENERAZIONE URBANA

Gli eventi Olimpici rappresentano l'opportunità di attivare trasformazioni urbane con attuazione a lungo termine, a partire da investimenti mirati in infrastrutture sportive o di servizio, come anche nei casi di **Vancouver 2010** e **Londra 2012.** Infatti, nel loro insieme, gli interventi allo **Scalo Romana** e a **Santa Giulia** vanno considerati all'interno di più ampi e rilevanti **processi di rigenerazione urbana** avviati negli ultimi anni **che interessano il quadrante sud-orientale della città**, rafforzandone il ruolo strategico nel disegno di sviluppo metropolitano di lungo periodo. Si tratta di **processi di medio-lungo periodo** che, al netto delle criticità che possono emergere legate alle esigenze stringenti di un evento Olimpico, **vanno valutati nell'ottica di un orizzonte di attuazione degli interventi che spesso supera i 20 anni**. Inoltre vanno tenute in considerazione le profonde trasformazioni che possono essere attivate dai processi di rigenerazione urbana, con ricadute sui tessuti economici e sociali locali.

Negli ultimi 15 anni, la città di Milano ha visto un forte sviluppo immobiliare dell'asse nord-ovest, a partire dalla rigenerazione urbana dell'area di Porta Nuova, attraendo nuovi investimenti e creando nuove polarità urbane. L'area sud della città, storicamente meno attrattiva, sta vivendo una fase di notevole dinamicità, grazie alla disponibilità di aree e all'aspettativa di riqualificazione generata dai giochi olimpici.
Le trasformazioni urbane, tuttavia, spesso generano effetto sulle dinamiche del mercato immobiliare: come il quadrante nord-ovest della città ha visto un notevole incremento dei prezzi delle abitazioni nell'ultimo decennio, all'interno di una generalizzata tendenza alla crescita in città, ci si aspetta che la riqualificazione dell'area sud di Milano possa generare effetti analoghi.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

Milano Scalo Romana



Il Villaggio Olimpico è la prima opera realizzata all'interno dell'ex scalo, in attuazione di un piano del 2017 destinato ad attuarsi entro il 2030.
Superficie territoriale: 200.000 mq
Prima: scalo ferroviario dismesso inserito nel centro urbano | **Durante**: Villaggio Olimpico | **Dopo**: spazi pubblici per oltre 100.000 mq; 104.000 mq di residenze, di cui 34.000 di residenza sociale, incluso studentato da 1.700 posti; 58.000 mq di spazi uffici e commerciali
Rigenerazione di un area ferroviaria dismessa inserita in un quadrante urbano in grande trasformazione, con progetti residenziali, headquarter di importanti società e spazi culturali

Milano Santa Giulia



L'Arena Santa Giulia è la prima opera della seconda fase di sviluppo dell'area, avviato intorno al 2004, con termine previsto al 2034.
Superficie territoriale: 960.000 mq
Prima: area industriale dismessa ancorata al centro urbano | **Durante**: Arena Hockey (porzioni di residenze e uffici già realizzati) | **Dopo**: 790.000 mq di aree attrezzature pubbliche, di cui 366.000 mq di parco; 270.000 mq di residenza, di cui 13.000 di residenza sociale; 125.000 mq di spazi uffici, commerciali, ricettivo
Rigenerazione di un area dismessa i margini della città consolidata completamento di un lungo processo avviato alla fine degli anni '90.

Londra Queen Elizabeth Olympic Park



Il Parco Olimpico di Londra 2012 ha permesso la riqualificazione di un area ancorata al centro urbano destinata ad attuarsi entro il 2030.
Superficie territoriale: 2.260.000 mq
Prima: area industriale in dismissione ancorata al centro urbano | **Durante**: Villaggio Olimpico, Stadio Olimpico, Centro Acquatico, Centro Ciclistico, Arena Basket (Temporanea), Arena Pallamano, Arena Hockey (Temporanea), Arena Pallanuoto (Temporanea) | **Dopo**: Spazi pubblici per 1.000.000 mq; 13.000 abitazioni, di cui 3.500 residenze sociali; 90.000 mq di spazi uffici e commerciali; infrastrutture sportive; campus universitario
Rigenerazione di un area industriale in dismissione e rilancio della zona Est di Londra.

Vancouver False Creek



Il Villaggio Olimpico di Vancouver 2010, leva per avviare la rigenerazione di un area dismessa, intervento durato circa 20 anni a partire dal 2003.
Superficie territoriale: 325.000 mq
Prima: area industriale dismessa nel centro urbano | **Durante**: Villaggio Olimpico | **Dopo**: parco di circa 100.000 mq; Fino a 640.000 mq di residenze, di cui 51.000 di residenza sociale; 35.000 mq di spazi uffici e commerciali
Le conseguenze della crisi finanziaria del 2008 hanno portato a un intervento pubblico e una **revisione dei piani** proposti inizialmente dai privati per la rigenerazione urbana e ambientale di un area industriale affacciata sull'acqua.

Fonte: Area Territorio Assolombarda su dati enti locali e operatori privati.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

TURISTI

Per la natura stessa dell'evento, **le Olimpiadi non determinano necessariamente un incremento immediato di flussi turistici; al contrario, nell'anno di svolgimento possono generare un «effetto spiazzamento», poiché una parte dei visitatori, abituali e non, potrebbe decidere di rinviare o evitare il viaggio a causa dell'elevata affluenza prevista**. È quello che è successo a Parigi nel 2024 (-1,7%), a Torino nel 2006 (-8%) e a Londra nel 2012 per i turisti internazionali (cresciuti solo del +1,1,%).

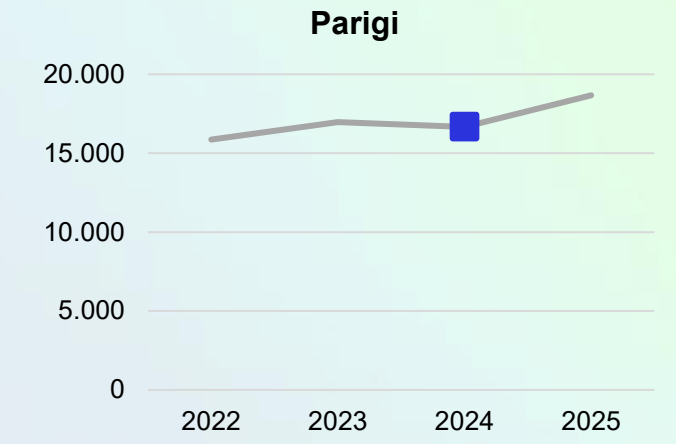
Tuttavia, la **forte visibilità**, soprattutto internazionale, ottenuta dalla città ospitante **tende a tradursi in un aumento di arrivi negli anni successivi come legacy immateriale dell'evento** (+12,0% a Parigi nel 2025, +27,8% a Torino e +10,9% per i turisti internazionali a Londra nel triennio post evento).

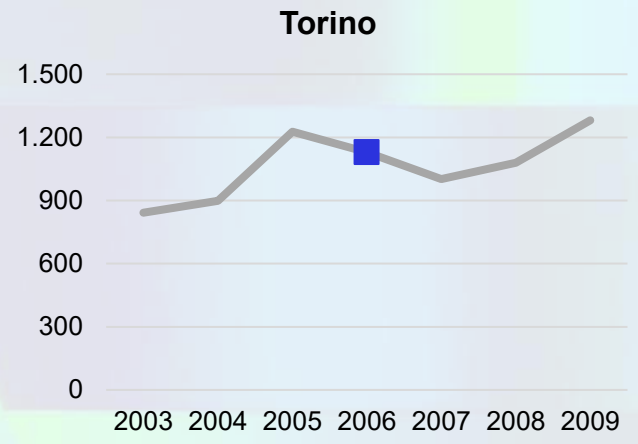
Arrivi turistici	Parigi - Olimpiadi estive 2024 totali	Torino - Olimpiadi invernali 2006 totali	Londra - Olimpiadi estive 2012 totali	Londra - Olimpiadi estive 2012 *internazionali*	Monaco - Mondiali di calcio 2006 totali	Berlino - Mondiali di calcio 2006 totali	Milano - Expo 2015 totali
var. anno evento	-1,7%	-8,0%	4,5%	*1,1%*	6,8%	9,5%	11,4%
var. 3 anni prima	7,0% *(2023-2022)*	45,7%	5,6%	*6,7%*	13,0%	29,7%	6,7%
var. 3 anni dopo	12,0% *(2025-2024)*	27,8%	8,5%	*10,9%*	0,9%	8,9%	11,1%

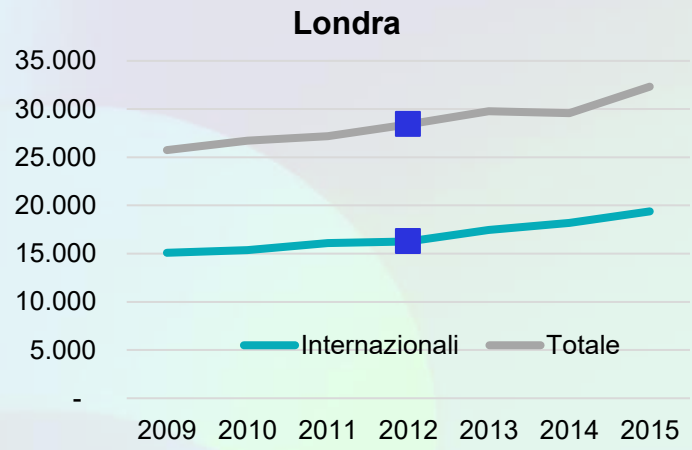
Nota: per Parigi si tratta di arrivi turistici esclusivamente presso hotel.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Insee (Parigi), Visit Piemonte Osservatorio Turistico Regionale (Torino), GLA Economics (Londra), Bayerisches Landesamt für Statistik (Monaco), Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (Berlino), Istat (Milano).

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

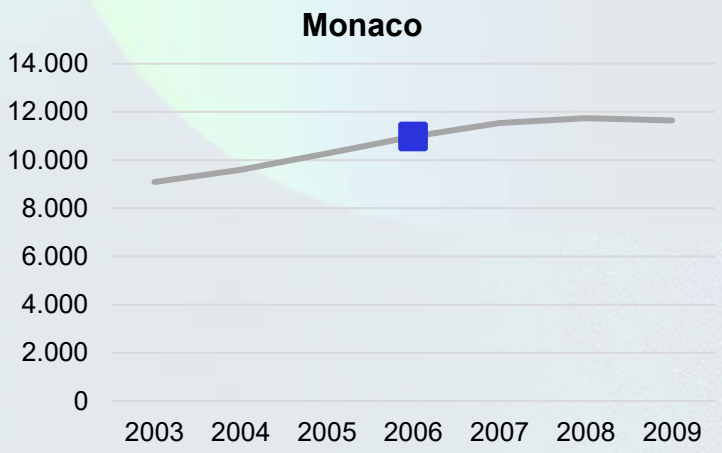
Arrivi turistici
(migliaia)

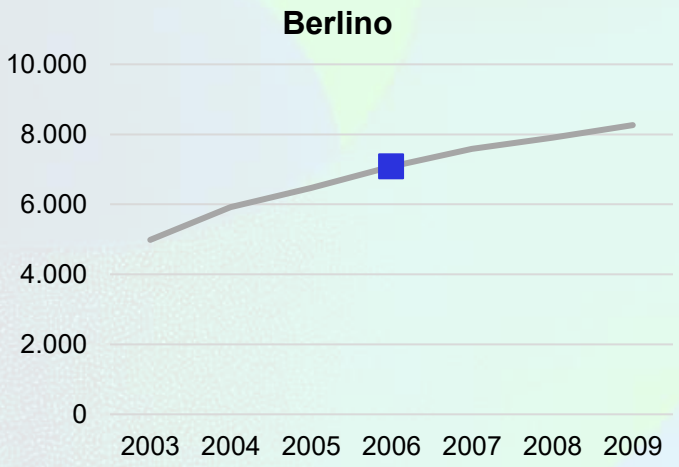












Nota: per Parigi si tratta di arrivi turistici esclusivamente presso hotel.
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Insee (Parigi), Visit Piemonte Osservatorio Turistico Regionale (Torino), GLA Economics (Londra), Bayerisches Landesamt für Statistik (Monaco), Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (Berlino), Istat (Milano).

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

Questa caratteristica differenzia nettamente le Olimpiadi dalle Esposizioni Universali che, invece, si pongono la finalità esplicita di attrarre visitatori nei mesi in cui si colloca l'evento. Il caso di Milano, infatti, dimostra come **l'Expo 2015 sia stato un potente catalizzatore di attrazione turistica già durante il suo svolgimento**. Nel 2015, anno dell'esposizione, gli arrivi hanno registrato un netto aumento dell'11,4% e, nei tre anni successivi, dell'11,1% (a fronte di un +6,7% nel triennio pre-evento). I visitatori passano così **da 6,9 milioni nel 2016 a 7,7 milioni nel 2018, evidenziando un effetto strutturale e duraturo sull'attrattività della città, visibile nei numeri più recenti (nell'intero 2025 stimiamo la cifra record di 8,7 milioni di turisti in città)**.

Altro caso interessante riguarda i Mondiali di calcio, in particolare quelli ospitati dalla Germania nel 2006 per i quali, invece, non si osservano, effetti distintivi sui flussi turistici delle città coinvolte. Sia a Monaco, sede di una delle due semifinali, sia a Berlino, che ha ospitato la finale, i volumi di visitatori hanno continuato a crescere secondo il trend già in atto, senza deviazioni significative riconducibili all'evento.

Non si dispongono di strumenti affidabili per quantificare sin da ora l'impatto di lungo periodo di queste Olimpiadi sul turismo meneghino, ma sulla base dell'esperienza recente di Expo 2015 è verosimile attendersi ricadute positive, che possano rafforzare e, auspicabilmente, potenziare il già crescente trend osservabile nella città negli ultimi anni.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

CAPITALE UMANO, COMPETENZE, ISTITUZIONI E GOVERNANCE

L'organizzazione di eventi complessi opera come **acceleratore di apprendimento istituzionale e professionale**, rafforzando competenze specialistiche e trasversali trasferibili anche ad altri ambiti. I mega eventi agiscono come **stress test dei sistemi di governance, favorendo l'innovazione nei processi decisionali, il coordinamento multilivello e la costruzione di alleanze pubblico–private più stabili ed efficaci**. Queste dinamiche possono produrre **effetti rilevanti anche sul piano reputazionale e di soft power,** contribuendo a posizionare le città ospitanti come contesti affidabili, capaci di rispettare scadenze, gestire progetti complessi e operare secondo standard internazionali**.**

Legacy di capitale umano e competenze

I mega eventi rappresentano un acceleratore della dotazione di capitale umano, attivando competenze trasversali oltre il perimetro strettamente sportivo,

Sviluppo di competenze specialistiche

- Professionalità legate all'organizzazione e gestione di eventi complessi; professionalità nel turismo e nell'ospitalità per un pubblico globale; professionalità nel mondo delle costruzioni in contesti difficili con scadenze non negoziabili.

Competenze trasversali e multiculturali

- Incremento delle capacità di collaborazione in contesti internazionali e multistakeholder; capacità comunicative; competenze di project management

Legacy istituzionale e di governance

I mega eventi operano come stress test dei sistemi di governance, come catalizzatori di innovazione organizzativa e come attivatori di nuove alleanze istituzionali.

Rafforzamento della governance multilivello

- Eventi futuri possono fare leva su alleanze e meccanismi coordinamento stabile tra amministrazioni locali, regionali e nazionali, come nel caso delle prossime le Olimpiadi Invernali Giovanili 2028 Dolomiti-Valtellina, che saranno organizzate congiuntamente da Lombardia, Trentino e Veneto.

Innovazione nei processi decisionali e amministrativi

- I grandi eventi permettono l'attivazione di organizzazioni ad hoc, con procedure semplificate, strumenti di project management avanzato, nuovi sistemi di monitoraggio e controllo, un esempio è il ruolo di SIMICO S.p.A. che svolge per Milano Cortina 2026 il ruolo di centrale unica di committenza degli interventi.

Apprendimento istituzionale e trasferibilità

- Uno dei lasciti di Expo 2015 è stato la creazione di Arexpo, ora Principia SpA, soggetto promotore di progetti di rigenerazione urbana in una logica pubblico-privata: l'accumulazione di know-how organizzativo stimolato dai grandi eventi, diventa trasferibile ad altri grandi progetti.

Rafforzamento della credibilità istituzionale

- Come mostrato dai casi del Brasile con i Mondiali 2014 e le Olimpiadi Rio 2016, da Pechino con le Olimpiadi Estive 2008 e Invernali 2022, e da Milano con Expo 2015 e Olimpiadi 2026, il successo nell'organizzazione di un mega evento accresce l'affidabilità percepita dei sistema-paese nell'organizzare eventi complessi e nei confronti degli investitori.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

INDICE DI ATTRATTIVITA' DEGLI EVENTI SPORTIVI

La frequenza e la qualità degli eventi sportivi ospitati dalle città rappresentano uno degli ambiti in cui la legacy immateriale si manifesta in modo più evidente e misurabile. Nel corso dell'**ultimo decennio**, compreso tra il 2016 e il 2025, **Milano ha ospitato 64 eventi sportivi di rilevanza internazionale** (Campionati Mondiali, Olimpiadi e grandi eventi internazionali), a cui si aggiungono **28 eventi con risonanza europea** (Campionati Europei e grandi eventi europei) contribuendo progressivamente al rafforzamento di competenze organizzative.

Ranking mondiale 2016 - 2025
(Campionati Mondiali, Olimpiadi e grandi eventi internazionali)

		Indice
1	Parigi	1.873
2	Tokyo	1.295
3	Londra	811
4	Barcellona	428
5	**Milano**	**418**
6	New York	412
7	Berlino	209
8	Amsterdam	115
9	San Francisco	41
10	Monaco di Baviera	30
11	Chicago	3

A livello mondiale, **Milano si posiziona quinta** tra le 11 città analizzate, appena sotto Barcellona e prima di New York, secondo un indice che pesa il numero di eventi in funzione del livello di partecipazione visibilità mediatica e caratteristiche intrinseche.

Se si aggiungono gli eventi sportivi europei, Milano è **al terzo posto tra le città benchmark europee**, superando Barcellona.

Ranking europeo 2016 - 2025
(Campionati Europei, Mondiali, Olimpiadi e grandi eventi internazionali)

		Indice
1	Parigi	2.458
2	Londra	1.319
3	**Milano**	**799**
4	Barcellona	684
5	Berlino	646
6	Monaco di Baviera	555
7	Amsterdam	404

Milano rappresenta un polo di riferimento consolidato per il **ciclismo**, i grandi **eventi calcistici**, l'Euroleague di **basket** e il Gran Premio di **Formula 1** a Monza.
Accanto a queste discipline, si segnalano anche eventi importanti legati alla **scherma** e agli **sport acquatici,** come canoa e canottaggio, oltre a un crescente interesse per le **maratone cittadine**, che attirano sempre più ampia partecipazione.

Nota: L'indice è elaborato combinando il numero di eventi ospitati con un sistema di ponderazione che riflette la loro rilevanza internazionale, definita sulla base di variabili quali il numero di nazioni e atleti coinvolti, il numero di spettatori e l'esposizione mediatica, la tradizione e la durata dell'evento. I «grandi eventi internazionali» includono prove di Coppe del Mondo, tornei di tennis, gare ciclistiche, World Series, ecc.
Fonte: Banca dati di Gianni Menicatti che raccoglie informazioni sugli eventi internazionali relativi a circa 60 discipline sportive per oltre 200 competizioni disputate tra il 2016 e il 2025, includendo anche gli eventi "multisportivi" (quali Olimpiadi, Universiadi, World Games e Giochi Olimpici Giovanili) ospitati in quasi 100 Paesi.

Legacy materiale e immateriale a Milano e nel confronto internazionale

Per valutare l'**effetto potenziale delle Olimpiadi invernali** sul posizionamento complessivo della città, si ipotizza per l'indice di Milano un incremento di 250 punti nel 2026 all'interno dei ranking mondiale ed europeo, mantenendo invariati i punteggi attribuiti alle altre città benchmark considerate nell'analisi. In questo scenario simulato, Milano migliorerebbe ulteriormente la propria posizione **salendo al quarto posto nel ranking mondiale**, dopo Londra e prima di Barcellona. Nel **ranking europeo**, invece, la città si **confermerebbe al terzo posto** tra i principali benchmark di riferimento.

Ranking mondiale 2016-2025
(Campionati Mondiali e delle Olimpiadi e grandi eventi internazionali)

		Indice
1	Parigi	1.873
2	Tokyo	1.295
3	Londra	811
4	**Milano**	**668 (*)**
5	Barcellona	428
6	New York	412
7	Berlino	209
8	Amsterdam	115
9	San Francisco	41
10	Monaco di Baviera	30
11	Chicago	3

(*) Simulazione con effetto Olimpiadi Invernali 2026

Ranking europeo 2016-2025
(Campionati Europei, Mondiali, Olimpiadi e grandi eventi internazionali)

		Indice
1	Parigi	2.458
2	Londra	1.319
3	**Milano**	**1.049 (*)**
4	Barcellona	684
5	Berlino	646
6	Monaco di Baviera	555
7	Amsterdam	404

(*) Simulazione con effetto Olimpiadi Invernali 2026

Nota: L'indice è elaborato combinando il numero di eventi ospitati con un sistema di ponderazione che riflette la loro rilevanza internazionale, definita sulla base di variabili quali il numero di nazioni e atleti coinvolti, il numero di spettatori e l'esposizione mediatica, la tradizione e la durata dell'evento. I «grandi eventi internazionali» includono prove di Coppe del Mondo, tornei di tennis, gare ciclistiche, World Series, ecc.
Fonte: Banca dati di Gianni Menicatti che raccoglie informazioni sugli eventi internazionali relativi a circa 60 discipline sportive per oltre 200 competizioni disputate tra il 2016 e il 2025, includendo anche gli eventi "multisportivi" (quali Olimpiadi, Universiadi, World Games e Giochi Olimpici Giovanili) ospitati in quasi 100 Paesi.

ASSOLOMBARDA

www.assolombarda.it
www.yournextmilano.it

Seguici su