



ASSOLOMBARDA

Rigenerare il territorio: asset, alleanze

A cura

Area Territorio e Ambiente

Il presente documento è stato realizzato dall'Area Territorio di Assolombarda, con il supporto tecnico di Nomisma. Il gruppo di lavoro di Assolombarda è composto da Carlo Capra, Emanuela Curtoni, Valeria Lupatini. Per Nomisma Luca Finelli, Marco Marcatili, Johnny Marzialetti, Chiara Pelizzoni.

Si ringraziano tutte le aziende che hanno partecipato ai lavori del Tavolo Rigenerazione Urbana: COIMA, Cushman & Wakefield, DILS, Engel&Völkers Commercial, FS Sistemi Urbani, Jones Lang Lasalle, Lendlease, Lombardini 22, MM, Progetto CMR, REDO Sgr, SO.GE.M.I..

Si ringraziano per la preziosa collaborazione anche le aziende della Sezione Hospitality di Assolombarda.

Documento chiuso con informazioni disponibili al 15/09/2025.

Indice

Indice dei contenuti

1. Executive Summary	7
2. Trattare la complessità di Milano	14
Far emergere terra umana nel mare tecnico – Contributo di Mauro Magatti	14
3. Living	20
3.1 Contesto, sfide, proposte, territorio e arene decisionali	21
3.2 Evidenze numeriche	23
La crescita demografica si sta fermando	23
Il saldo migratorio è positivo	24
Il profilo della popolazione è in fase di cambiamento	25
Il mercato immobiliare residenziale è dinamico, ma cresce l'inaccessibilità abitativa	27
I prezzi crescono maggiormente nella corona semicentrale	30
Rallenta il mercato della locazione abitativa, ma mancano gli investimenti corporate	32
4. Student housing	36
4.1 Contesto, sfide, proposte, territorio e arene decisionali	37
4.2 Evidenze numeriche	39
Le iscrizioni universitarie crescono grazie alla componente internazionale	39
L'offerta di posti letto non è in grado di soddisfare la domanda	41
Grazie a una buona redditività gli student housing sono nel radar degli investitori	42
5. Hospitality	45
5.1 Contesto, sfide, proposte, territorio e arene decisionali	46
5.2 Evidenze numeriche	48
I flussi turistici sono in crescita	48
È significativa la presenza di strutture alberghiere di alto livello e di catene	50
È forte la presenza di hotel di grandi dimensioni	51
Gli investimenti immobiliari nel settore hospitality sono in crescita	53
6. Data center	55
6.1 Contesto, sfide, proposte, territorio e arene decisionali	56
6.2 Evidenze numeriche	58
La Lombardia e Milano sono la principale localizzazione per i data center	59
Il mercato dei data center è in una fase espansiva	61
Sono attesi ulteriori investimenti a supporto della transizione digitale	61
7. Uffici	64
7.1 Contesto, sfide, proposte, territorio e arene decisionali	65
7.3 Evidenze numeriche	67
Nel 2025 la crescita economica è contenuta, con Milano che traina la Lombardia	67
Cresce nel tempo il numero di imprese dei servizi	68

Lo smart working incide sul modo di utilizzare gli spazi di lavoro	69
Il patrimonio immobiliare uffici è a rischio obsolescenza	70
Il mercato risente della mancanza di uffici adeguati alle esigenze delle imprese	71
8. Industriale e Logistica	74
8.1 Contesto, sfide, proposte, territorio e arene decisionali	75
8.2 Evidenze numeriche	77
L'industria lombarda rimane sopra i livelli pre-covid	77
Il fatturato della logistica cresce e diminuiscono le unità locali	78
L'area milanese è il principale hub logistico nazionale	80
La logistica mantiene fondamentali solidi per gli investitori immobiliari	81

1

Executive Summary

Il Tavolo Rigenerazione Urbana di Assolombarda, che ha visto 12 imprese associate attive nella progettazione, nello sviluppo, nella gestione e nei servizi immobiliari, impegnate in una riflessione sulle prospettive di sviluppo immobiliare e di rigenerazione urbana del territorio, ha elaborato questo documento per giungere a proposte di azioni concrete a sostegno dei percorsi di rigenerazione urbana nel territorio presidiato dall'Associazione. Obiettivo tanto più necessario in un momento nel quale assistiamo a inchieste sull'urbanistica milanese che stanno mettendo in discussione i processi attraverso i quali Milano si è trasformata negli ultimi anni e, al contempo, a una crescita significativa di asset class legate alle nuove vocazioni territoriali quali student housing, hospitality, data center.

Inoltre, al pari di altre importanti aree urbane, diversi trend globali stanno incidendo profondamente sui sistemi socio-economici del territorio milanese. Tra questi, vanno certamente citati: l'accessibilità economica delle abitazioni per i lavoratori, fattore chiave di competitività per le imprese; i mutamenti demografici e l'incremento della popolazione studentesca, trainata soprattutto dalla componente internazionale; la crescita dei flussi turistici; la transizione digitale, che genera fabbisogno di nuove infrastrutture per l'elaborazione e l'archiviazione dei dati; i cambiamenti organizzativi e i loro impatti sugli spazi di lavoro; lo sviluppo di nuove forme di produzione e distribuzione, che richiedono spazi adeguati in un contesto di consumo di suolo limitato.

Dentro a queste dinamiche, l'area metropolitana milanese si conferma oggi il mercato immobiliare più rilevante del Paese, dove si concentra un terzo degli investimenti commerciali nazionali. Inoltre, è la porta d'ingresso privilegiata per i capitali internazionali, anche nel real estate.

Per preservare e rafforzare questa centralità diventa fondamentale approfondire le ricadute dei trend globali sull'evoluzione degli asset immobiliari che compongono lo sviluppo del territorio, e mettere a sistema proposte del mondo imprenditoriale capaci di immaginare una prospettiva per il futuro di quest'area. La condizione per operare è nota: certezza normativa e procedurale e integrazione con un sistema infrastrutturale moderno, in grado di collegare l'area estesa milanese, che include Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia, con il resto d'Italia e con l'Europa, così da garantire competitività e attrattività nel lungo periodo.

Il metodo di lavoro

Nel corso di questo percorso sono state individuate sei asset class strategiche – Living, Student Housing, Hospitality, Data Center, Uffici, Industriale e Logistica – su cui concentrare analisi e proposte condivise. L'ambito di analisi parte da Milano, hub nazionale per gli investimenti immobiliari e i progetti di rigenerazione, ma per alcune asset class – in particolare Data Center, Industriale e Logistica – il perimetro si estende ai territori della città metropolitana e delle province di Monza e Brianza, Lodi e Pavia.

Per comprendere la complessità delle sfide si è scelto di partire confrontandoci con una lettura esterna al contesto immobiliare, affidata al prof. Mauro Magatti dell'Università Cattolica di Milano, che ha fornito una visione ampia dei cambiamenti socio-economici urbani e proposto cinque direttrici fondamentali per il futuro della città: modularità e flessibilità dei percorsi di vita; nuove relazioni tra individuo, collettività e istituzioni; integrazione della natura e città porosa; ripensamento dei rapporti tra mobilità, abitare e lavoro; mixité e coesione sociale.

Dieci interviste ai membri del Tavolo hanno consentito di riflettere sull'impatto di questi driver sulle attività aziendali, raccogliendo indicazioni concrete in termini di priorità, aree territoriali di intervento, metodologie e azioni operative, a partire dall'expertise delle imprese.

Parallelamente, è stato realizzato un lavoro di raccolta e analisi dati per delineare in sintesi lo “stato dell'arte” di ciascuna asset class, fornendo evidenze numeriche e indicatori a supporto delle proposte. A questo si è anche aggiunto un confronto con operatori e stakeholder per identificare sfide, proposte e arene decisionali. I contenuti sono sintetizzati in box introduttivi a ciascun capitolo, così da offrire una lettura immediata delle principali evidenze.

Le priorità trasversali

Il percorso svolto permette, innanzitutto, di individuare tre priorità trasversali alle sei asset class.

La prima riguarda il rafforzamento del ruolo delle rappresentanze collettive e di Assolombarda nei confronti della Pubblica Amministrazione anche sulle questioni connesse alle possibilità di sviluppo immobiliare, in particolare per promuovere modelli innovativi di partenariati pubblico-privati e per supportare il dialogo tra aziende e Enti Locali.

Un secondo ambito di priorità riguarda il rinnovamento dell'approccio alla programmazione territoriale, in termini di coerenza con la programmazione e lo sviluppo delle reti di trasporto di merci e passeggeri, di capacità nell'integrare la crescente flessibilità delle funzioni insediate e di superamento delle tradizionali separazioni tra spazi produttivi, residenziali e di consumo. L'esigenza di uno sguardo rinnovato nella programmazione territoriale e nelle norme sottese è dettata anche dalla necessità di tenere conto dei mutamenti degli stili di vita, che stanno modificando le catene distributive dei prodotti e la mobilità individuale delle persone.

Infine, emerge la necessità di diffondere una nuova cultura della flessibilità, che incida su regolamentazione, pianificazione, governance, fino alle scelte progettuali e realizzative. I tempi lunghi del ciclo immobiliare faticano, infatti, ad allinearsi a cambiamenti sociali ed economici sempre più rapidi che esigono una capacità di reazione coerente: la possibilità di rifunzionalizzare gli immobili e di adattarne l'uso a diverse esigenze nel corso della loro vita, ad esempio, rappresenta una leva decisiva per rispondere in tempi brevi alle sfide emergenti.

La traduzione di queste priorità nelle diverse asset class richiede l'attivazione di norme e politiche specifiche. In particolare, a livello nazionale oggi assumono rilievo il Ddl Rigenerazione Urbana in discussione in Parlamento e la revisione della normativa edilizia tramite l'atteso Ddl delega di riordino.

A livello locale, poi, oltre alla partecipazione ai processi di aggiornamento dei Piani di Governo del Territorio, con osservazioni e contributi ai Comuni, fondamentale è il processo di revisione del PGT di Milano, che dovrà garantire regole chiare, stabili e durature, così da consentire alle imprese di operare in condizioni di certezza e di attuare le trasformazioni necessarie alla città.

Le priorità per asset class

Per ciascuna asset class, sono emerse dall'analisi diverse sfide e alcune proposte, di cui evidenziamo qui le più significative.

Living. La città di Milano deve affrontare una sfida cruciale: rendere il mercato abitativo più inclusivo ed economicamente accessibile, soprattutto alla luce dei profondi cambiamenti demografici. La leva prioritaria è la valorizzazione del patrimonio edilizio esistente, sostenuta da un quadro normativo che faciliti la riconversione degli immobili in soluzioni abitative economicamente accessibili destinate ai lavoratori, incidendo così sulla competitività dell'intero sistema produttivo.

Student Housing. L'incremento costante delle immatricolazioni negli atenei di Milano e Pavia impone un deciso aumento dell'offerta di posti letto disponibili. Per garantire uno sviluppo equilibrato e sostenibile del settore, è necessario definire un contesto normativo chiaro e stabile, favorendo al contempo un dialogo strutturato tra operatori immobiliari e università, così da conciliare accessibilità economica, qualità dell'offerta e sostenibilità gestionale.

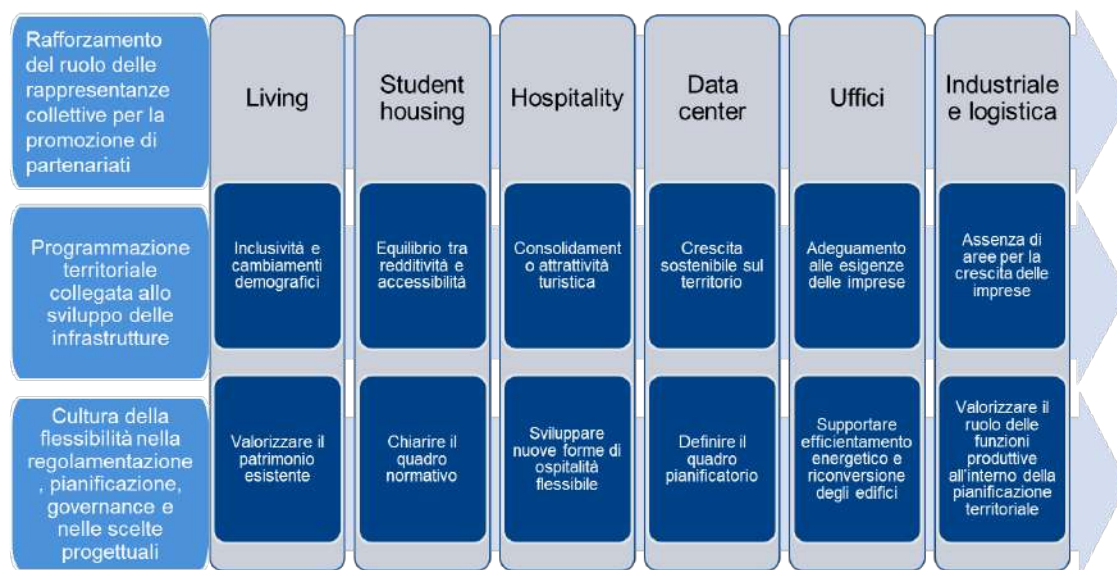
Hospitality. Milano si è affermata come destinazione turistica internazionale, oltrepassando i confini del turismo business per attrarre anche il segmento leisure. Per consolidare questa tendenza, occorre affiancare all'offerta tradizionale nuove forme di ospitalità flessibili e innovative, capaci di rispondere a esigenze differenziate di soggiorno e di consolidare l'immagine della città come destinazione turistica attrattiva.

Data Center. Queste infrastrutture, essenziali per la transizione digitale e per la resilienza del sistema economico, stanno vivendo una fase di forte espansione. Diventa indispensabile programmare lo sviluppo dei Data Center attraverso scelte territoriali chiare, che tutelino l'equilibrio del mercato e la concorrenza tra diverse funzioni urbane, privilegiando ove possibile la rigenerazione di aree dismesse e contribuendo così alla sostenibilità complessiva.

Uffici. Il segmento direzionale è chiamato a una rapida trasformazione per rispondere alle nuove esigenze degli utilizzatori, sia in termini di efficienza energetica che di flessibilità d'uso. A un sistema di incentivi mirati alla riqualificazione energetica deve affiancarsi la possibilità di riconvertire gli asset obsoleti, permettendo l'inserimento di nuove funzioni in coerenza con l'evoluzione della domanda.

Industriale e Logistica. La principale criticità riguarda la carenza di spazi per attività produttive e distributive, dovuta sia alla scarsità di aree disponibili sia alla competizione con altre funzioni urbane. Le politiche territoriali devono quindi valorizzare le specifiche vocazioni locali e riaffermare il ruolo centrale dell'impresa nei processi di sviluppo, all'interno di un quadro normativo e procedurale stabile, capace di sostenere crescita e innovazione.

Figura 1 – Priorità trasversali e priorità per asset class



I dossier aperti

In questo momento sono due le asset class sulle quali si stanno concentrando più iniziative di policy e regolazione a tutti i livelli istituzionali per far fronte, per motivi molto diversi, a pressanti urgenze. Da un lato, la tensione abitativa dovuta alla scarsità di case a costi accessibili, che caratterizza soprattutto città metropolitane come Milano, sta incidendo sul funzionamento dei servizi di queste città e sulla capacità delle imprese di attrarre e trattenere personale, aspetto particolarmente significativo nel contesto produttivo milanese; dall'altro, l'attuale espansione dei Data Center si sta scontrando con l'assenza di un quadro regolatorio e programmatico dedicato a tutti i livelli. Su questi dossier interverremo nei prossimi mesi.

Nel Living, per esempio, una leva potenziale è rappresentata dall'attuazione del Piano Casa Italia, che richiederà tuttavia risorse aggiuntive, una governance efficace e un contesto normativo incentivante anche per gli investimenti privati in abitazioni economicamente accessibili. In questa direzione, il Piano di Confindustria per l'abitare sostenibile dei lavoratori¹ propone misure che possono facilitare la realizzazione e la riqualificazione di immobili destinati ai lavoratori, favorendo la mobilità territoriale e incidendo direttamente sulla competitività delle imprese. A livello locale, sarà necessario promuovere partnership innovative tra operatori immobiliari e imprese, così da immettere sul mercato un volume adeguato di abitazioni in aree ben connesse dal trasporto pubblico.

¹ Documento di Confindustria "Soluzioni abitative sostenibili per i lavoratori" – rilasciato a gennaio 2025

Per i Data Center, si stanno moltiplicando le iniziative normative a livello nazionale, regionale e metropolitano: il progetto di legge in Parlamento per inquadrare il settore; la proposta in Consiglio Regionale lombardo sulla disciplina e localizzazione dei data center; la revisione della Strategia Tematico Territoriale di Città Metropolitana di Milano sugli spazi produttivi, con disposizioni specifiche sui data center. Alla luce della crescita del settore nei territori di competenza di Assolombarda, è necessaria una cornice normativa unitaria e coerente, che consenta uno sviluppo sostenibile di queste infrastrutture fondamentali per la transizione digitale, mitigando gli impatti e generando valore per le comunità locali.



Trattare la complessità di Milano

FAR EMERGERE TERRA UMANA NEL MARE TECNICO – CONTRIBUTO DI MAURO MAGATTI²

Per introdurre la riflessione, si può prendere spunto da un breve racconto di David Foster Wallace: due giovani pesci nuotano nell'acqua quando incontrano un pesce più anziano che li saluta dicendo: "Ehi ragazzi, com'è l'acqua oggi?" I due si guardano e uno chiede all'altro: "Che cos'è l'acqua?"

Questo aneddoto ci parla di ciò che ci circonda costantemente e che, proprio per questo, spesso ci risulta invisibile. Il lavoro del sociologo, in un certo senso, è proprio questo: cercare di far emergere gli elementi nascosti dell'acqua in cui viviamo. Un'acqua che, in termini sociologici, possiamo chiamare "ordine sociale".

Siamo tutti consapevoli che un ciclo economico avviato negli anni '80 si è ormai concluso. Non sappiamo ancora quali nuovi equilibri si stiano formando: guardiamo agli Stati Uniti

² *Intervento al Tavolo Rigenerazione Urbana Assolombarda del 23 gennaio 2025 Professore Ordinario dell'Università Cattolica di Milano. Il prof. Mauro Magatti, sociologo ed economista, si occupa del rapporto tra economia e società. Editorialista de Il Corriere della Sera e di Avvenire.*

con attenzione – e forse anche con una certa apprensione – perché ciò che accade lì potrebbe influenzare anche il nostro contesto. Ci troviamo in un mondo in profonda trasformazione.

Per Milano, questo significa qualcosa di molto preciso. La città è stata l'unico polo italiano capace – seppur con ritardo – di interpretare una spinta espansiva che ha ridefinito le città come "luoghi dei flussi". Cosa significa? Significa aver cercato di diventare parte integrante della rete delle città globali, capace di intercettare e gestire flussi economici, turistici, tecnologici, umani.

Roma, a differenza di Milano, è città globale solo per via del suo status politico e istituzionale. Milano invece ha cercato di costruire il proprio ruolo economico e territoriale, puntando su infrastrutture, internazionalizzazione e innovazione. Ma oggi questa visione funzionalista mostra i suoi limiti.

Il "funzionale", da solo, non basta più. Continuare a pensare in chiave puramente funzionale genera contraddizioni: esplosione dei prezzi immobiliari, espulsione delle fasce più fragili della popolazione, svuotamento di alcuni quartieri, turismo che altera le dinamiche degli affitti, rendendoli incompatibili con l'andamento dei salari.

Un altro esempio: si cerca di semplificare la burocrazia per attrarre investimenti, ma questo può aprire le porte a capitali opachi, con effetti collaterali. O ancora, si ristrutturava la geografia urbana ma si alimentano dinamiche di gentrificazione, che a loro volta creano fratture sociali e tensioni. E infine, se si trascura la questione ambientale, si espongono le città a nuovi rischi, che prima o poi si traducono in costi.

Su tutto incombe la trasformazione demografica: l'invecchiamento della popolazione modifica in profondità i bisogni abitativi, le forme del vivere urbano e l'idea stessa di quartiere. In sintesi: i modelli del passato non funzionano più. Serve una nuova visione, anche per garantire la tenuta politica e amministrativa. La sfida dei prossimi 10-20 anni sarà proprio questa: coniugare sviluppo economico, coesione sociale e stabilità politica.

Per descrivere questa fase, si può riprendere un'espressione di Gramsci: siamo dentro un "interregno", in cui il vecchio ordine è tramontato e il nuovo non è ancora emerso. Siamo in una transizione. Ed è proprio in questa transizione che occorre riflettere, costruire senso, fare scelte consapevoli.

Carl Schmitt, autore controverso ma potente, nel libro *Il nomos della terra* mette in relazione tecnica e mare: la tecnica scatenata è comprensibile solo a partire da un'esistenza marittima. Le onde del mare non lasciano tracce, tutto è movimento, flusso. Il mare non ha "carattere" – nel senso originario greco del termine: *kharasso*, cioè, incidere, lasciare un'impronta.

La globalizzazione ha avuto questa natura marittima: ha promosso flussi, connessioni, attraversamenti. Ma oggi assistiamo al ritorno dello "spazio", della "terra", del *nomos*, che implica confini, radici, identità, relazioni. Il problema, oggi, non è respingere il mare, ma

ricostruire la terra: dare forma a spazi in cui la vita possa accadere, relazioni possano svilupparsi, comunità possano esistere.

Per farlo, sono necessari tre fattori:

1. **Attori convergenti:** serve alleanza tra soggetti diversi – pubblici, privati, civici – che sappiano collaborare e orientarsi in un contesto complesso.
2. **Valore contestuale:** come dice Michael Porter (lo stesso che a metà degli anni 80 aveva teorizzato le catene del valore globale), oggi il valore si crea nel contesto, non a prescindere da esso.
3. **Radicamento evoluto:** serve una nuova idea di città, che non sia solo piattaforma di passaggio, ma luogo che restituisce senso, memoria, appartenenza.

Milano ha tutte le condizioni per affrontare questa sfida: università, ospedali, centri di ricerca, capitale umano, multiculturalismo. Ma deve domandarsi: come trasformare questi asset in un modello urbano capace di produrre valore umano, oltre che economico?

Riflessioni sulla complessità urbana e le sfide future per Milano

Oggi, Milano si trova di fronte a una complessità molto più alta rispetto al passato, anche solo se comparata con quella di 20 o 30 anni fa. Tuttavia, quando parliamo di "complessità", la reazione è quasi sempre di sufficienza. Come se usare questo termine nascondesse una debolezza di comprensione della realtà. Ma le cose non stanno così. Oggi più che mai è una dimensione con cui dobbiamo fare i conti, una caratteristica intrinseca della nostra città. E sebbene ci siano degli sforzi, come quelli di enti come Assolombarda, per affrontarla, la verità è che la complessità non è qualcosa che si può risolvere con soluzioni semplici o immediate.

In passato, forse, Milano avrebbe reagito con maggiore rapidità a certe dinamiche. Ma oggi, purtroppo, la città sembra incapace di gestire tutto questo in maniera efficace. Il vero tema da affrontare, quindi, non è solo riconoscerla, ma capire come governarla e fare in modo che si traduca in uno sviluppo urbano coerente e significativo.

Due questioni preliminari: metodo e contenuti

Dal punto di vista analitico, si pongono due ordini di questioni: una di metodo e una di contenuto. La prima è fondamentale. Occorre infatti interrogarsi su come ricostruire "terra" nel "mare tecnico", ovvero come ristabilire ancoraggi valoriali, sociali e decisionali in un contesto dominato da una crescente specializzazione tecnica e da dinamiche frammentate.

Proposta metodologica: cinque elementi chiave

In questa direzione, propongo di individuare cinque elementi essenziali per la definizione di un metodo efficace:

1) Definizione di obiettivi condivisi

Occorre che vengano compiute delle scelte, che queste siano poste in relazione tra loro e che siano discusse in spazi condivisi. Il funzionario pubblico da solo non basta più. È necessaria una logica di corresponsabilità tra attori diversi, capaci di orientare le decisioni strategiche all'interno di orizzonti di senso comuni.

2) Valorizzazione dei dati e dell'intelligenza artificiale

La disponibilità di grandi quantità di dati rappresenta oggi una straordinaria opportunità. Tuttavia, senza un'adeguata capacità di analisi e interpretazione finalizzata, i dati rischiano di restare inutilizzati. Serve quindi una governance della conoscenza che traduca l'informazione in visione.

3) Innovazione dei processi decisionali

Le istituzioni, in quanto entità "istituite", tendono per definizione a intervenire *ex post*, consolidando ciò che è già accaduto. Serve dunque affiancare all'"istituito" l'"istituente", ovvero capacità generativa, innovazione processuale e sperimentazione di nuove forme decisionali condivise.

4) Formazione dei ceti dirigenti

Affrontare la complessità richiede un innalzamento della consapevolezza, della competenza e della visione da parte degli attori coinvolti. È un elemento qualificante del metodo prevedere momenti formativi, che rendano possibile una crescita condivisa della capacità di comprensione e gestione del cambiamento all'interno dei gruppi professionali che hanno ruolo nel processo di governance cittadina.

5) Sviluppo dell'intelligenza vivente

Al di là delle "smart cities", l'obiettivo deve essere lo sviluppo di un'intelligenza vivente, cioè di una rete di soggetti e competenze interconnesse, capaci di pensare la città in modo collettivo. Esattamente come l'industrializzazione ha catturato l'energia fisica, oggi l'intelligenza artificiale sta catturando quella informativa: serve dunque una risposta all'altezza, che consenta alla società urbana di "pensare di più".

I contenuti strategici per il futuro della città

A partire da questo impianto metodologico, a me sembra che sia possibile identificare alcune questioni di contenuto fondamentali per il futuro sviluppo di Milano:

A) Modularità e flessibilità dei percorsi di vita

Le forme dell'abitare, del lavorare, della mobilità e del tempo libero stanno cambiando. La città deve essere in grado di adattarsi a queste trasformazioni, garantendo soluzioni flessibili e modulari.

B) Nuove relazioni tra individuo, collettività e istituzioni

La frammentazione sociale e l'aumento delle famiglie monocomponenti impongono un ripensamento radicale del rapporto tra dimensione individuale e relazionale, tra pubblico e privato, nella progettazione urbana e dei servizi.

C) Presenza della natura e città porosa

Non si tratta solo di realizzare nuovi parchi, ma di costruire una città "porosa", capace di integrare natura e ambiente urbano, migliorando la vivibilità e la resilienza.

D) Ripensamento del rapporto tra mobilità, abitare e lavoro

Le trasformazioni legate al lavoro da remoto impongono una riflessione su come rinegoziare la relazione tra spazio abitativo, mobilità e presenza lavorativa. Non si tornerà completamente in ufficio, ma nemmeno si resterà tutti in smart working: serve un nuovo equilibrio urbano.

E) Mixité e coesione sociale

La sfida è evitare una città frammentata in compartimenti stagni, dove si creano "zone inaccessibili" per determinate categorie. Serve al contrario promuovere una mixité funzionale e sociale che garantisca l'integrazione e la coesione urbana.



Living

3.1 CONTESTO, SFIDE, PROPOSTE, TERRITORIO E ARENE DECISIONALI

Dati di contesto

- Cambia il profilo della popolazione nel Comune di Milano, con un calo del numero medio di componenti per famiglia, unito ad un invecchiamento della popolazione: **prevalgono le famiglie unipersonali**, pari al 54,8% del totale (oltre 10 punti percentuali in più rispetto alla Città metropolitana), seguite dalle famiglie con 3 o più componenti (23,6%) e, a breve distanza, da quelle con due componenti che rappresentano il 21,6% del totale.
- Nel lungo periodo, la **popolazione residente si mantiene in crescita**, seppure con alcune differenze: dal 2002 la popolazione del Comune di Milano è cresciuta del 9%, con un calo negli ultimi 5 anni, mentre nel resto della Città metropolitana di Milano la crescita è stata superiore (+11,6%) e costante.
- Dal 2018 i **prezzi medi delle abitazioni** sono in aumento, rendendo da allora Milano la città più cara nel panorama italiano, con un valore medio pari a 3.661 €/mq e una notevole eterogeneità spaziale. Nell'ultimo decennio la crescita più significativa dei prezzi ha interessato la corona semicentrale.
- Milano si posiziona al primo posto tra i capoluoghi delle città metropolitane italiane anche per i **canoni di locazione residenziali**, con un valore medio di 252 €/mq annui, in costante aumento dal 2018, a causa sia di dinamiche inflazionistiche sia di una domanda in eccesso rispetto all'offerta disponibile.
- Il settore residenziale continua a rivestire un ruolo secondario negli schemi degli investimenti corporate.

Sfide

- **Residenzialità specializzata coerente coi cambiamenti demografici:** L'evoluzione della popolazione rende prioritario lo sviluppo di soluzioni che si adattino ai mutamenti demografici in corso.
- **Inclusività e accessibilità economica:** È necessario sviluppare prodotti residenziali accessibili a tutte le fasce socioeconomiche, per ridurre le disuguaglianze nell'accesso alla casa – in particolare per la città di Milano – e rispondere ai bisogni di una società diversificata.
- **Evitare la clusterizzazione creando spazi di comunità:** Superare modelli omogenei per reddito o per tipologia di utenti, favorendo la compresenza di altre funzioni urbane legate al lavoro, al commercio e al tempo libero, valorizzando le preesistenze e i servizi di quartiere, anche nell'ottica di una maggiore sostenibilità finanziaria degli sviluppi nel medio/lungo termine e al fine di creare nuovi spazi a supporto della formazione di comunità.
- **Rilancio del mercato della locazione:** Occorre potenziare l'offerta in affitto, anche attraendo investimenti corporate.

Proposte

- **Cultura della flessibilità:** Promuovere la flessibilità degli edifici come leva strategica per anticipare i bisogni del mercato; valorizzare gli asset esistenti attraverso un quadro normativo e una progettazione innovativa degli spazi che faciliti la riconversione verso nuovi usi. Per esempio, la conversione di interi immobili direzionali o di porzioni di essi in alloggi può rappresentare una soluzione concreta alla crisi abitativa per lavoratori e studenti, generando valore per aziende e proprietari in ottica di housing aziendale e modelli di lavoro ibrido.
- **Valorizzazione del patrimonio pubblico:** Mappare e riqualificare immobili pubblici sottoutilizzati da affittare per generare valore economico senza consumo di suolo, favorendo sostenibilità e riqualificazione urbana.
- **Governance partecipata e stakeholder economy:** La rigenerazione urbana deve fondarsi sul coinvolgimento degli stakeholder locali in tutte le fasi di sviluppo e gestione di processi di trasformazione urbana.
- **Integrare sviluppo insediativo e accessibilità infrastrutturale:** pensare al tema dell'abitare economicamente accessibile in modo integrato alle dotazioni infrastrutturali e al miglioramento dei servizi di mobilità.

Territorio e arene decisionali

- **Focus territoriale specifico:** Il riferimento è a **tutti i capoluoghi di provincia del territorio Assolombarda, con particolare pressione su Milano**, dove la crescita dei prezzi ha inciso particolarmente sull'accessibilità economica alla casa, rendendo urgente un intervento strutturale sul tema abitativo. La pressione su Milano deve trovare risposta ad una scala metropolitana.
- **Partenariati pubblico-privati innovativi:** Promuovere strumenti contrattuali e finanziari che abilitino co-investimenti tra pubblico e privato, anche attraverso fondi residui (es. PNRR) e strutture finanziarie ibride per progetti ad alto impatto sociale.
- **Necessità di una governance sovralocale:** Passare dalla frammentazione amministrativa attuale al rafforzamento di strumenti di pianificazione forti e coordinati, anche sospendendo norme locali dove necessario, come dimostrano buone pratiche europee (es. piano di housing sociale a Lisbona), per rendere efficaci i programmi sostenuti da risorse finanziarie straordinarie sul modello del Recovery EU.

3.2 EVIDENZE NUMERICHE

Le dinamiche demografiche costituiscono un elemento determinante per l'evoluzione del mercato abitativo urbano.

A Milano, i profondi mutamenti nella composizione e nella struttura della popolazione stanno ridefinendo in maniera sostanziale la domanda di spazi residenziali, generando nuove pressioni sia sul piano quantitativo che qualitativo dell'offerta immobiliare. L'incremento delle famiglie unipersonali, l'invecchiamento progressivo della popolazione e la riduzione della superficie abitativa pro-capite rappresentano alcuni dei principali fattori che stanno trasformando le esigenze abitative e, di conseguenza, influenzando le logiche di pianificazione e investimento immobiliare.

Contestualmente, l'accentuarsi delle criticità legate all'accessibilità economica³ del mercato – sia in termini di compravendita sia di locazione – pone interrogativi rilevanti sulla sostenibilità del modello abitativo milanese, soprattutto per le fasce di popolazione meno abbienti.

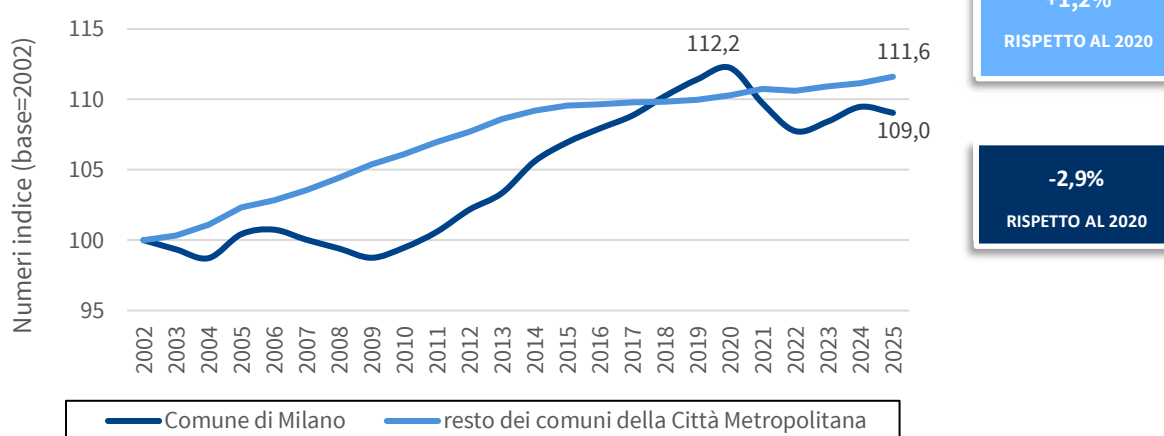
Questi fenomeni si intrecciano con tendenze di lungo periodo e dinamiche spaziali, come la riallocazione della domanda verso aree semicentrali e il crescente interesse degli investitori per segmenti ancora sottosviluppati, quali il residenziale corporate.

La crescita demografica si sta fermando

Nel periodo post-pandemia si è registrato un calo della popolazione residente nel Comune di Milano, mentre nel resto della Città Metropolitana la popolazione ha registrato una crescita moderata.

³ L' "accessibilità economica" va intesa in termini relativi, mettendo in relazione costi abitativi e redditi. L'assunto consolidato è che i costi abitativi non superino 1/3 dei redditi netti.

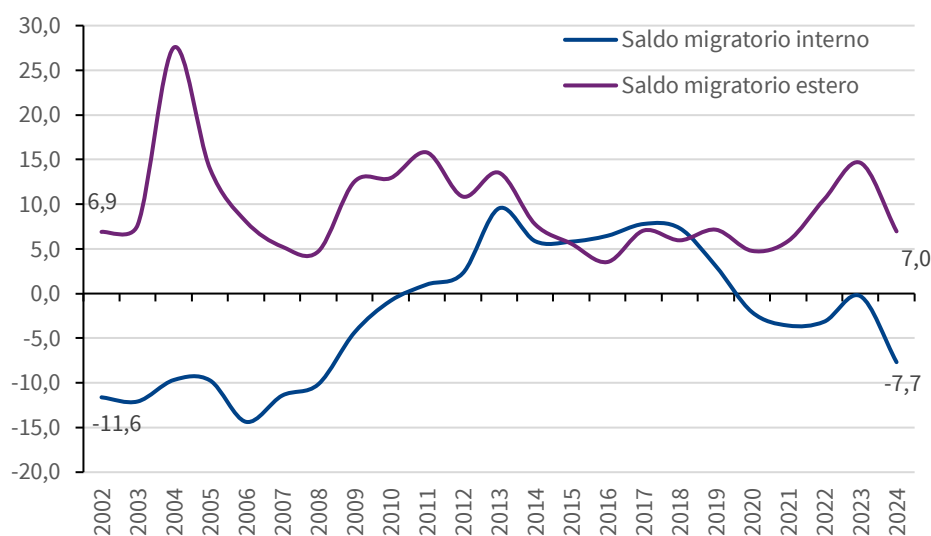
Figura 2 – Popolazione residente nel Comune di Milano e nel resto della Città Metropolitana di Milano



Fonte: Istat

Il calo della popolazione nel comune di Milano è causato principalmente dalla fuoriuscita di residenti italiani, oltre che da un saldo naturale ormai strutturalmente negativo.

Figura 3 – Saldo migratorio interno ed esterno ((differenza tra iscrizioni e cancellazioni per trasferimento di residenza ogni 1.000 abitanti, Comune di Milano)

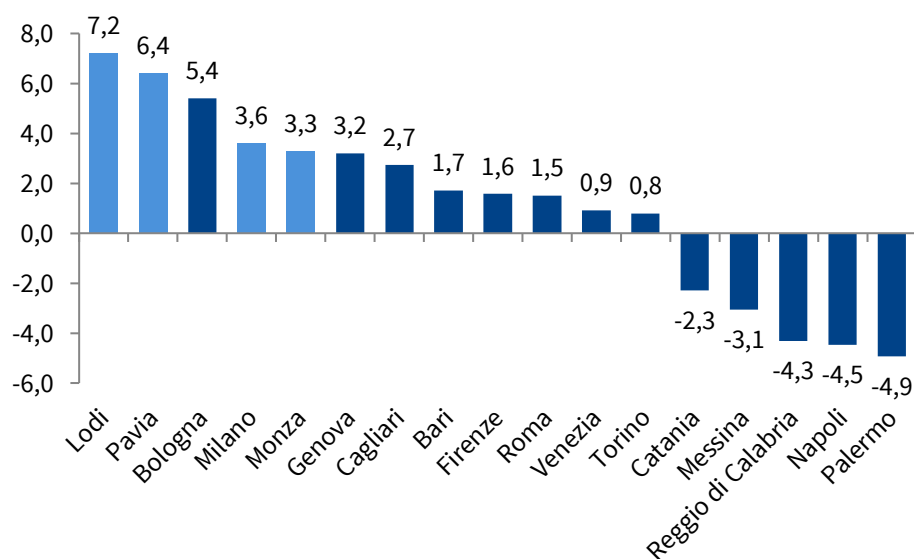


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Il saldo migratorio è positivo

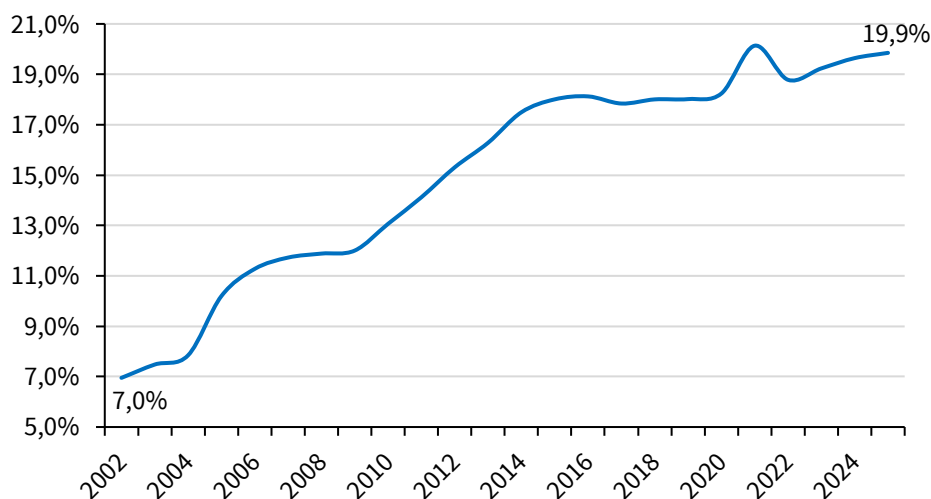
Milano registra un saldo migratorio positivo pari a 3,6 per mille abitanti nel periodo 2018-2024, collocandosi al secondo posto tra le città metropolitane italiane. Inoltre, l'incidenza dei residenti stranieri nel Comune di Milano raggiunge il 19,9% nel 2025, mostrando una crescita costante dal 2002.

Figura 4 - Saldo migratorio per trasferimento di residenza (differenza tra iscrizioni e cancellazioni per trasferimento di residenza ogni 1.000 abitanti, Comuni capoluogo di città metropolitane, valori medi del periodo 2018-2024)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Figura 5 - Incidenza di residenti stranieri (Comune di Milano, valori %)



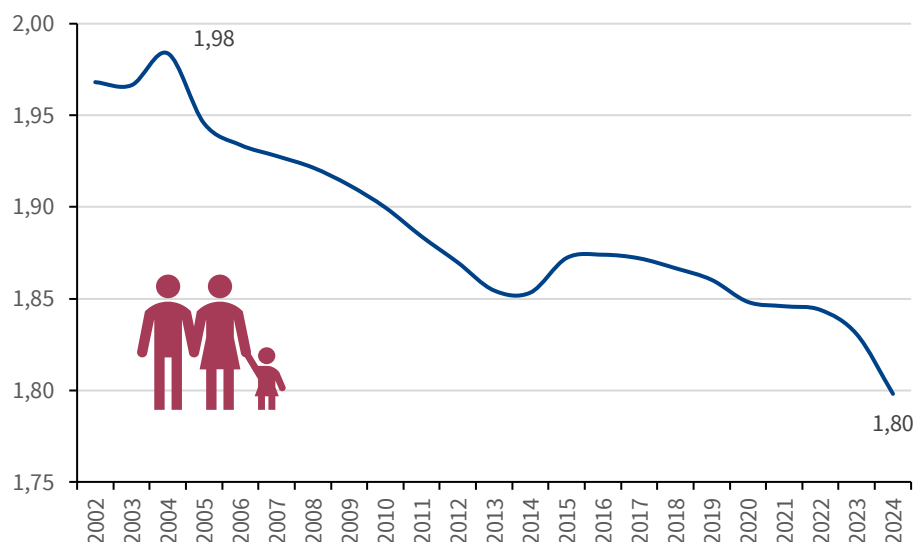
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Il profilo della popolazione è in fase di cambiamento

Il settore abitativo di Milano è profondamente influenzato da significative trasformazioni demografiche. Negli ultimi vent'anni, la città ha assistito a una marcata frammentazione delle famiglie: il numero medio di componenti è diminuito da 1,98 a 1,80.

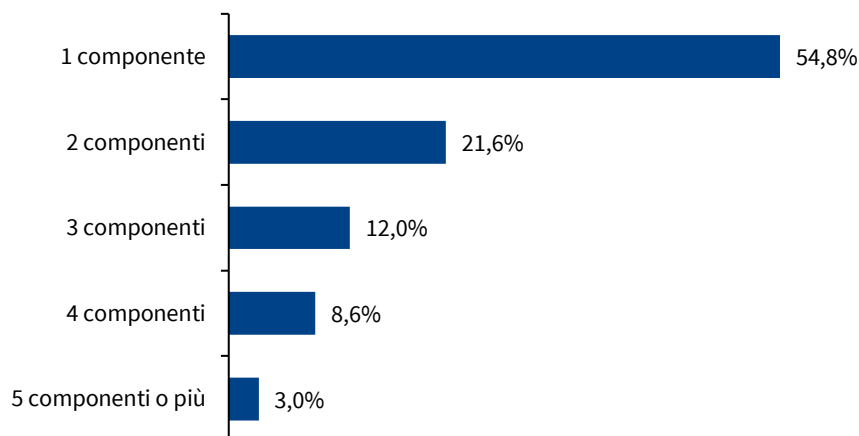
Attualmente, oltre la metà delle famiglie milanesi è composta da persone sole.

Figura 6 - Numero medio di componenti per famiglia (Comune di Milano)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Figura 7 - Famiglie per numero medio di componenti (Comune di Milano, valori %, anno 2022)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

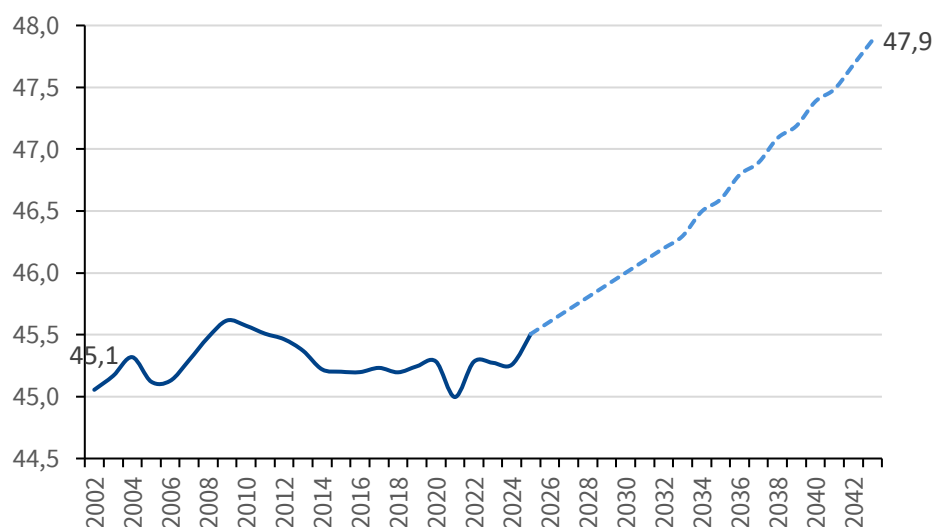
Si evidenzia la distribuzione delle famiglie per numero di componenti nel Comune di Milano nel 2022, che mostra una netta prevalenza delle famiglie unipersonali, pari al 54,8% del totale. Questo dato riflette una tendenza strutturale verso la riduzione della dimensione familiare, imputabile a fenomeni quali l'invecchiamento della popolazione, l'aumento della speranza di vita, la diffusione di stili di vita individualizzati e la crescente incidenza di nuclei monoparentali o di persone sole. Le famiglie composte da 2 componenti costituiscono il 21,6%, mentre quelle con 3 o 4 componenti rappresentano rispettivamente il 12,0% e l'8,6%. Solo una quota residuale, pari al 3,0%, è composta da

nuclei familiari con cinque o più membri. Leggermente diversa la distribuzione tenendo in considerazione la Città metropolitana di Milano: le famiglie unipersonali sono il 44,1%, quelle composte da 2 componenti il 25,9%, mentre il 30% ha 3 componenti o più.

Tali dinamiche demografiche e sociali generano rilevanti conseguenze in termini di domanda abitativa, organizzazione dei servizi e pianificazione delle politiche sociali, rendendo sempre più centrale il tema dell'adattamento delle infrastrutture e dei modelli di welfare alle trasformazioni della struttura familiare.

Questo dato si intreccia con l'invecchiamento della popolazione. Sebbene Milano abbia finora mostrato una maggiore stabilità rispetto ad altre città italiane (con un'età media rimasta intorno ai 45 anni negli ultimi due decenni), le proiezioni indicano un aumento di questo valore. Si osserva quindi un incremento di persone che vivono da sole e di anziani, a discapito delle coppie con figli, mentre aumentano quelle senza figli. Nel medio-lungo termine tali mutamenti strutturali della domanda di immobili impatteranno sull'offerta immobiliare.

Figura 8 - Età media della popolazione residente (Comune di Milano)



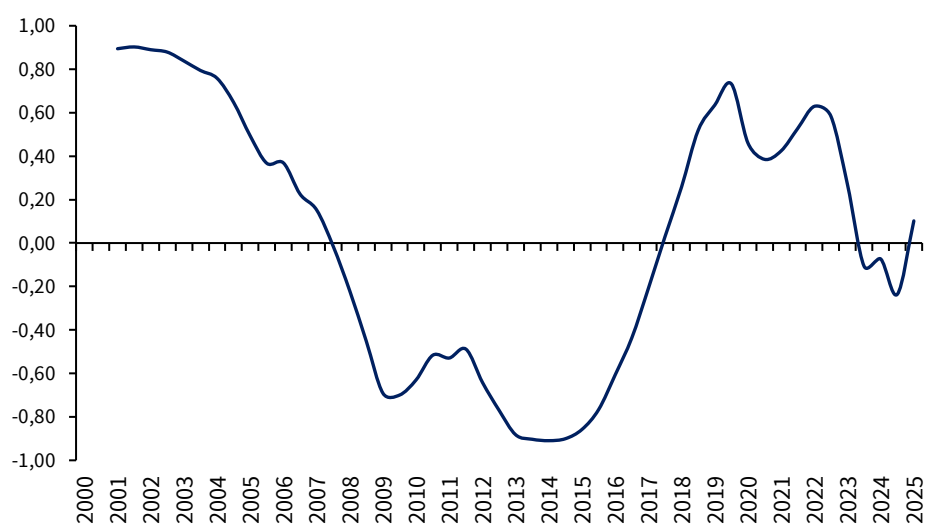
Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Il mercato immobiliare residenziale è dinamico, ma cresce l'inaccessibilità abitativa

Si riporta di seguito una presentazione dell'andamento del mercato immobiliare residenziale a Milano negli ultimi due decenni, evidenziando le dinamiche della compravendita di abitazioni e l'evoluzione dei prezzi medi al metro quadrato.

L'indice di performance della compravendita residenziale elaborato da Nomisma⁴ evidenzia un picco positivo nel 2000, seguito da una tendenza decrescente che si intensifica dopo il 2006, fino a toccare un minimo storico nel 2013, in corrispondenza della crisi economico-finanziaria dei debiti sovrani. A partire dal 2014 si osserva una ripresa graduale, culminata nel 2019 con un nuovo massimo relativo, sostenuta da condizioni di credito favorevoli e da una moderata ripresa della domanda. Tuttavia, dal 2022 l'indicatore ha registrato una nuova fase recessiva, segnale di un raffreddamento del mercato riconducibile, tra le altre cause, al rialzo dei tassi di interesse e all'incertezza macroeconomica. Nel primo semestre del 2025 l'indice è tornato in territorio positivo, in concomitanza con la ripresa dell'attività transattiva.

Figura 9 – Mercato della compravendita di abitazioni – Indice di performance (Comune di Milano)

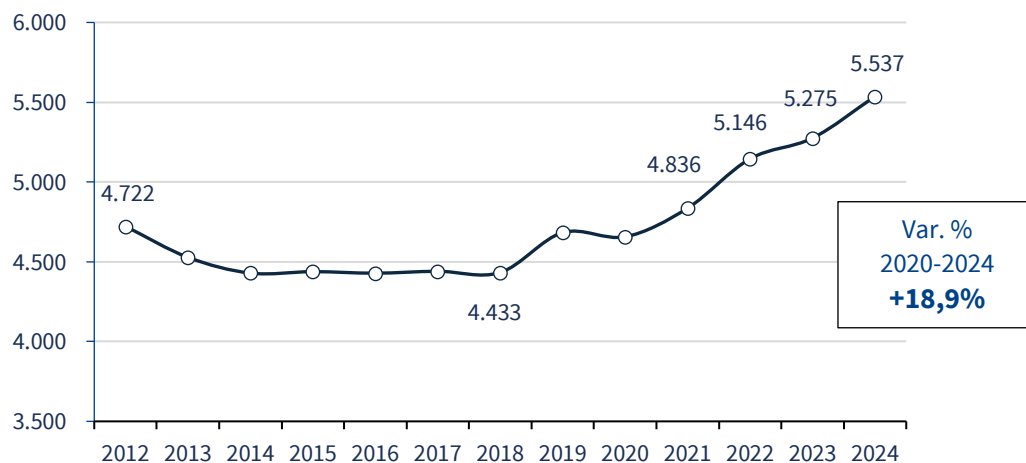


Fonte: Nomisma

La dinamica relativa ai prezzi medi delle abitazioni risulta coerente con l'andamento ciclico del mercato. Dopo il valore massimo registrato nel 2012 (4.722€/mq), si osserva una progressiva contrazione dei prezzi fino al 2021, con un punto di minimo attorno ai 4.433 €/mq nel 2018. Si avvia poi una fase di graduale rivalutazione, accelerata nel triennio 2021-2023, con un valore massimo raggiunto nel secondo semestre 2024 (circa 5.537 €/mq).

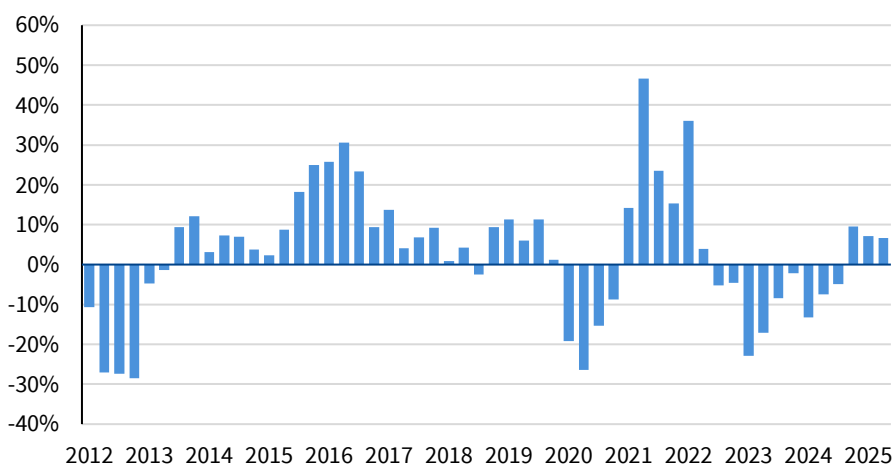
⁴ L'Indice Nomisma di performance sintetizza l'andamento di 5 variabili espressione di differenti aspetti del mercato immobiliare della compravendita residenziale, ottenendo così un'unica misura di facile interpretazione. L'indice assume valori compresi tra -1 e +1, i quali rappresentano rispettivamente il valore minimo e il valore massimo potenziali, con il valore zero ad indicare la performance media del mercato nel periodo di osservazione.

Figura 10 – Prezzi medi delle abitazioni (Comune di Milano, €/mq; II semestri)



Fonte: Nomisma

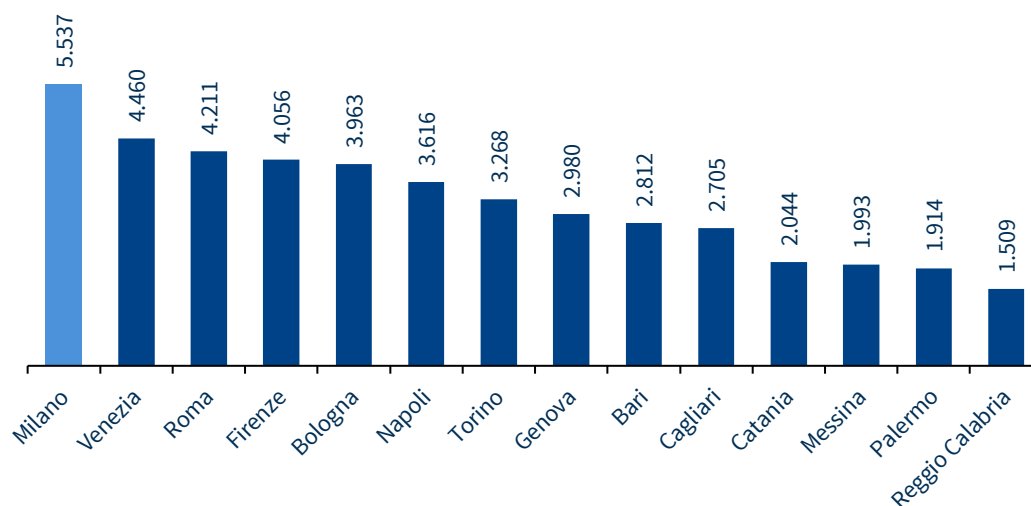
Figura 11 – Numero di compravendite di abitazioni (Comune di Milano, variazioni % tendenziali)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Agenzia delle Entrate

Milano si posiziona in modo nettamente dominante rispetto al resto del panorama italiano in termini di prezzi medi delle abitazioni. Con un valore medio pari a 5.537 €/mq, il capoluogo lombardo stacca in modo significativo la seconda e la terza in classifica, rispettivamente Venezia (4.460 €/mq) e Roma (4.211 €/mq).

Figura 12 – Prezzi medi delle abitazioni (Comuni capoluogo di Città metropolitana, €/mq, II semestre 2024)



Fonte: Nomisma

Il livello elevato dei prezzi milanesi riflette la peculiare combinazione di fattori economici, demografici e infrastrutturali che caratterizzano la città. Milano rappresenta il principale polo finanziario e produttivo del Paese, con un'elevata attrattività per investimenti nazionali e internazionali. Inoltre, la crescente domanda abitativa è sostenuta dalla presenza di un ampio bacino di studenti, professionisti, lavoratori del settore terziario avanzato e investitori immobiliari. Tale pressione si inserisce in un contesto di offerta abitativa limitata nei quartieri centrali e semicentrali, dove la densità edilizia è già molto elevata.

L'ampio differenziale di prezzo rispetto alle altre città metropolitane sottolinea il ruolo del capoluogo lombardo come mercato leader e tendenziale anticipatore delle dinamiche immobiliari italiane.

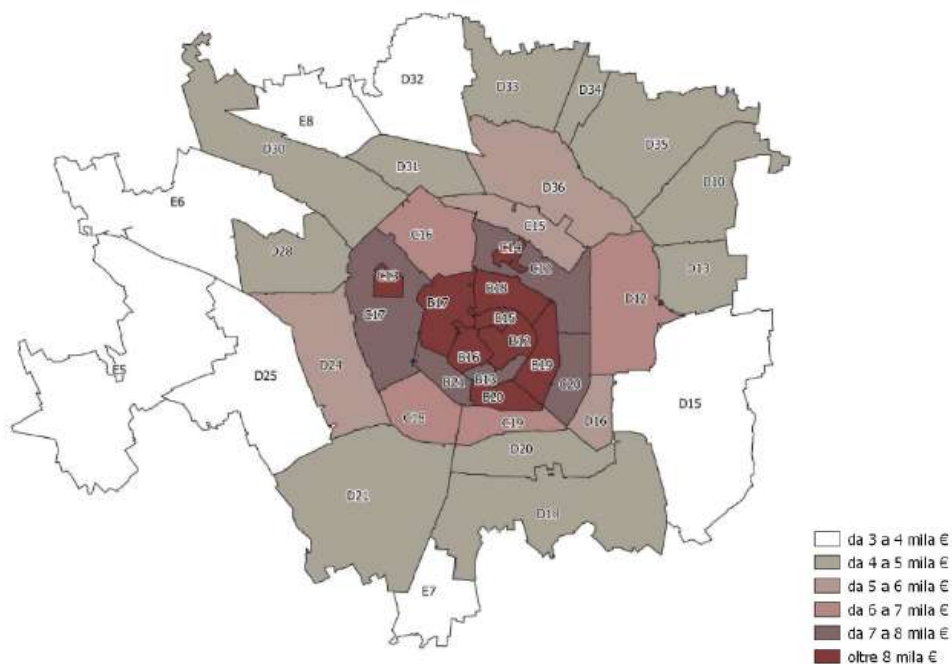
I prezzi crescono maggiormente nella corona semicentrale

La mappatura dei prezzi medi a Milano rivela una notevole eterogeneità spaziale, con le aree centrali che superano la soglia degli 8.000 €/mq. L'analisi dei valori nell'ultimo decennio (2014-2023) evidenzia che la crescita più significativa dei prezzi, quantificabile in un incremento superiore al 50%, non ha interessato il centro storico, già caratterizzato da quotazioni elevate, bensì la corona semicentrale. Il dato conferma la dinamica del progressivo spostamento dell'interesse di acquirenti e investitori verso aree limitrofe al centro, caratterizzate da un elevato livello di servizi e connettività, ma con un rapporto qualità/prezzo più favorevole.

L'analisi della superficie abitativa pro-capite evidenzia poi una specificità milanese, secondo cui la superficie media per componente abitativo si attesta su 56 mq. Questo

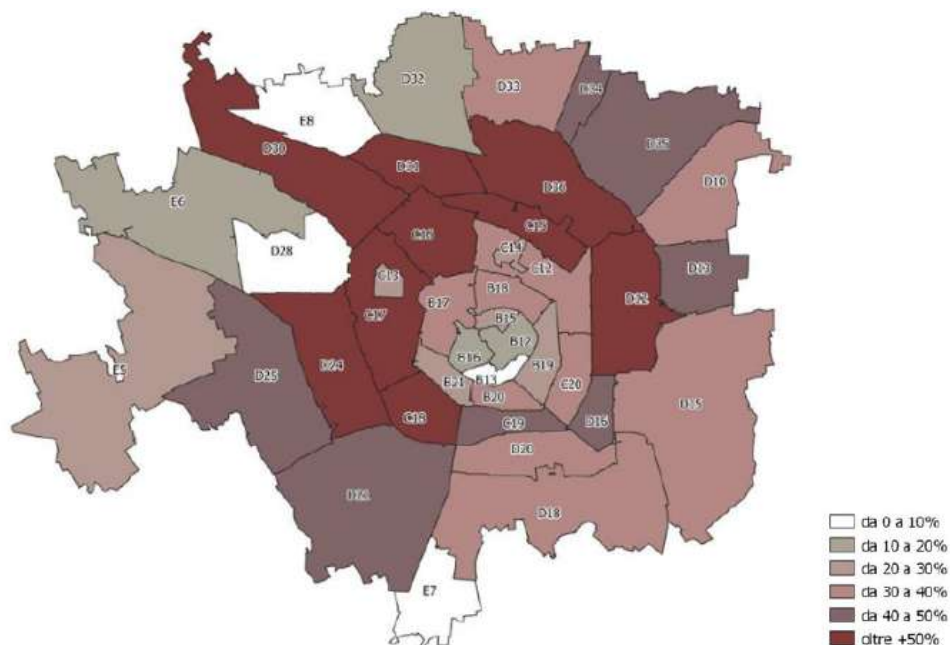
valore appare marcatamente inferiore alla media nazionale, pari a 75 mq, con il divario che si è ulteriormente accentuato a seguito di una contrazione del 10% registrata nell'ultimo anno. Il decremento sottolinea una crescente densificazione degli spazi abitativi nel capoluogo lombardo, con implicazioni dirette sulla qualità della vita urbana e sull'accessibilità al mercato.

Figura 13– Milano | Prezzi di abitazioni nuove, 2023



Fonte: Nomisma

Figura 14 – Milano | Variazione prezzi nominali di abitazioni nuove (2014-2023)

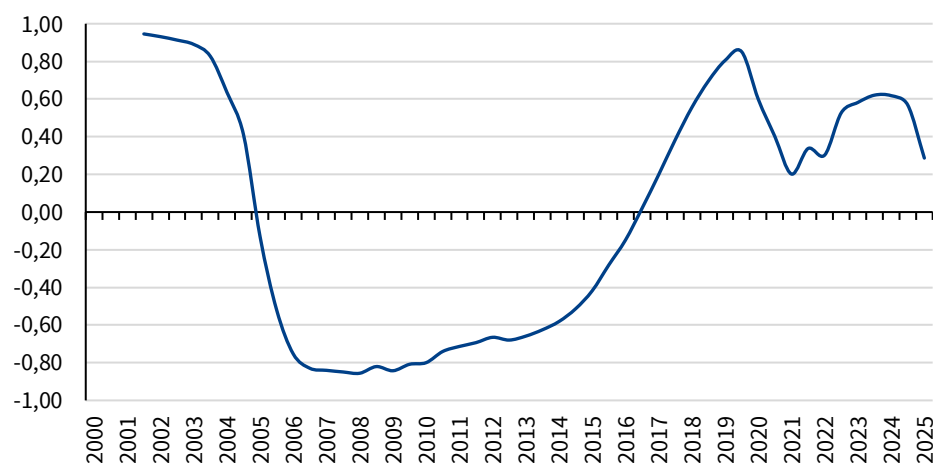


Fonte: Nomisma

Rallenta il mercato della locazione abitativa, ma mancano gli investimenti corporate

Il ciclo immobiliare del segmento della locazione è rappresentato dall'indice di performance della locazione residenziale⁵, elaborato da Nomisma. Dopo un'evidente flessione avviata nel 2002 e culminata in una fase di stagnazione tra il 2007 e il 2011, si osserva una progressiva ripresa a partire dal 2013, che si intensifica tra il 2016 e il 2019. Il valore massimo relativo si è registrato nel 2019, seguito da una temporanea contrazione imputabile verosimilmente agli effetti della crisi pandemica. A partire dal 2021 il trend è tornato positivo, evidenziando un rafforzamento della domanda locativa in un contesto di crescente pressione abitativa, per poi confluire in una nuova flessione dell'indice, causata da un'offerta inadeguata a soddisfare le esigenze della domanda.

Figura 15 – Milano | Mercato della locazione di abitazioni – Indice di performance

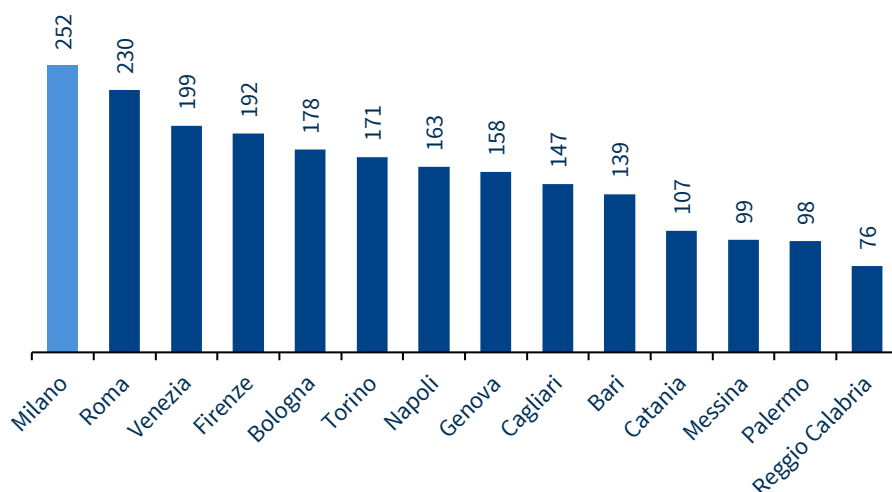


Fonte: Nomisma

Altro fattore di criticità è l'inaccessibilità abitativa. Milano detiene il primato per i canoni degli immobili più elevati tra i capoluoghi delle città metropolitane italiane, seguita da Roma (230 €/mq per anno) e Venezia (199 €/mq per anno).

⁵ L'Indice Nomisma di performance sintetizza l'andamento di 5 variabili espressione di differenti aspetti del mercato immobiliare della locazione residenziale, ottenendo così un'unica misura di facile interpretazione. L'indice assume valori compresi tra -1 e +1, i quali rappresentano rispettivamente il valore minimo e il valore massimo potenziali, con il valore zero ad indicare la performance media del mercato nel periodo di osservazione.

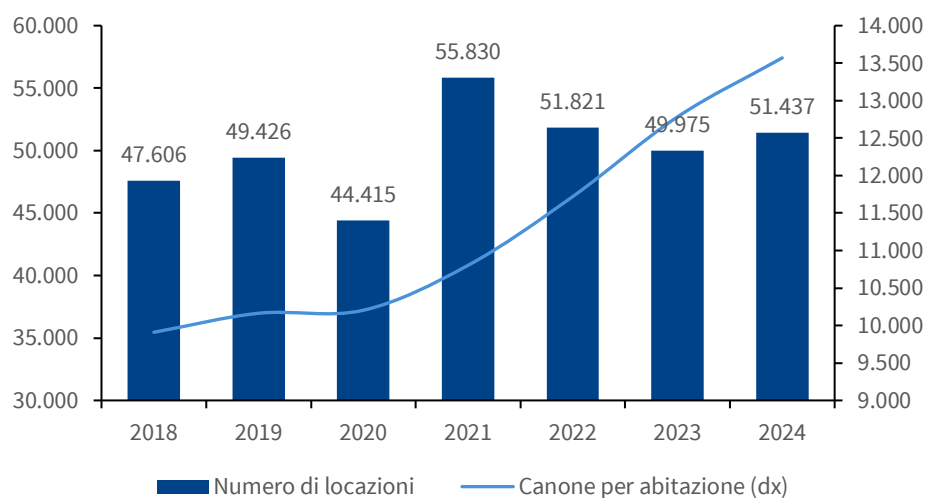
Figura 16 – Canoni medi delle abitazioni (Comuni capoluogo di Città metropolitana, €/mq per anno, II semestre 2024)



Fonte: Nomisma

Nel periodo 2018–2024 il numero di locazioni e l'ammontare medio dei canoni annui evidenziano una relativa variabilità nei volumi dei contratti: dopo una flessione nel 2020, dovuta all'interruzione temporanea del mercato durante la pandemia, si registra un picco nel 2021 (55.830 contratti), seguito da una leggera flessione e poi da una ripresa nel 2024 (51.437). In parallelo, i canoni medi annui mostrano un incremento costante, passando da circa 10.000 € nel 2018 a oltre 13.500 € nel 2024. Tale dinamica sottolinea la crescente tensione sul lato dei canoni, legata sia a dinamiche inflazionistiche sia ad una domanda in eccesso rispetto all'offerta disponibile.

Figura 17 – Milano | Numero di locazioni e canoni medi annui (€)



Fonte: Agenzia delle Entrate

Nonostante l'attrattività complessiva del mercato immobiliare italiano, il settore residenziale continua a rivestire un ruolo secondario negli schemi degli investimenti corporate. Nel 2024, il volume complessivo degli investimenti corporate a livello nazionale ha raggiunto 9,7 miliardi di euro. Milano ha catalizzato una quota sostanziale di questi flussi, assorbendo il 38% del totale (3,7 miliardi di euro). Ciononostante, la destinazione di tali capitali verso il segmento residenziale, inclusivo lo student housing, rimane esigua: solo 0,6 miliardi di euro a livello nazionale, di cui 0,5 miliardi concentrati a Milano. Tale ammontare è unanimemente giudicato insufficiente in relazione al potenziale di mercato e se confrontato con altre asset class, evidenziando una persistente sottocapitalizzazione degli investimenti diretti nel segmento abitativo.

4

Student housing

4.1 CONTESTO, SFIDE, PROPOSTE, TERRITORIO E ARENE DECISIONALI

Analisi di contesto

- **Milano si conferma un polo di attrazione centrale per la formazione superiore**, configurandosi come uno dei principali hub accademici a livello nazionale e internazionale. Gli atenei milanesi contano complessivamente 212.000 iscritti, pari all'11% del totale nazionale. Iscritti in crescita, con una forte spinta dalla componente internazionale (pari all'8%) e una quota rilevante di fuori sede (66%).
- Anche l'**Università di Pavia** registra una crescita significativa: con circa 29.000 iscritti, aumenta anche la presenza straniera, che oggi rappresenta circa il 10% del totale.
- A livello nazionale, gli **studentati** coprono solo il 4% della domanda totale, mostrando un **forte gap** rispetto ad altre realtà europee. L'offerta abitativa è insufficiente e i canoni elevati rappresentano una barriera economica significativa, con il rischio di frenare l'accesso all'istruzione superiore, soprattutto per gli studenti italiani.

Sfide

- **Urgenza di sviluppare il mercato dello student housing:** È necessario ampliare l'offerta strutturata di alloggi per studenti, un segmento con alti tassi di occupazione, buona redditività e bassa morosità.
- **Student housing come leva competitiva e sociale:** La carenza di alloggi economicamente accessibili incide sull'attrattività delle città universitarie. Gli studentati possono rispondere alla domanda crescente contenendo i costi e sostenendo anche la transizione tra formazione e lavoro.
- **Sfida della sostenibilità economica:** Trovare un equilibrio tra qualità dell'offerta e accessibilità economica è fondamentale per garantire inclusività, evitando che il mercato si rivolga solo a fasce più abbienti della popolazione studentesca.
- **Milano come polo strategico per l'housing universitario:** La città si conferma come centro prioritario per l'espansione del settore, ma occorre definire un modello scalabile di residenzialità studentesca sostenibile, anche in relazione ai livelli di accessibilità infrastrutturale.

Proposte

- **Governance multilivello e ruolo delle associazioni:** Nel ruolo di corpo intermedio, Assolombarda può favorire il raccordo tra pubblico e privato, tra sviluppatori, università ed enti per promuovere l'ampliamento dell'offerta residenziale universitaria.
- **Normative più agili e trasparenti:** In funzione a strategie di accessibilità tramite TPL o mobilità sostenibile, rivedere gli obblighi sui parcheggi e chiarire la definizione normativa di studentato.
- **Modello di studentato diffuso e urbano:** Gli studentati possono attivare interventi di rigenerazione urbana diffusa purché integrati nel contesto urbano.

Territorio e arene decisionali

- **Focus territoriale specifico:** Il territorio di riferimento comprende **principalmente le città di Milano e Pavia**, con particolare attenzione alle aree urbane prossime agli atenei. Al momento, l'ipotesi di studentati diffusi sul territorio metropolitano risulta di difficile implementazione.
- **Collaborazione tra università, pubblico e privato:** Le università sono attori chiave nello sviluppo della residenzialità studentesca, sia come espressione della domanda di residenzialità che come soggetti protagonisti dello sviluppo urbano. Gli interventi efficaci richiedono una sinergia tra enti pubblici e sviluppatori privati, fondata su una visione condivisa della città come bene comune da promuovere e sviluppare.
- **Partenariato pubblico-privato e strumenti abilitanti:** Incentivare co-investimenti attraverso fondi pubblici e strumenti finanziari adeguati, capaci di attrarre capitale privato anche in progetti con forte impatto sociale, come lo student housing.

4.2 EVIDENZE NUMERICHE

Il ruolo di Milano come centro dell'alta formazione si è consolidato negli ultimi decenni, rendendola una delle principali destinazioni universitarie sia a livello nazionale che internazionale. La concentrazione di atenei di eccellenza e la crescente attrattività dell'offerta formativa hanno determinato una progressiva espansione della popolazione studentesca, con un impatto significativo sulla domanda abitativa. In particolare, l'elevata incidenza di studenti fuori sede e internazionali ha generato una pressione crescente sul mercato immobiliare, evidenziando la necessità di un'offerta residenziale più strutturata ed economicamente accessibile.

In tale contesto, il segmento dello student housing emerge come una componente strategica, ancora sottodimensionata rispetto al potenziale. La carenza di alloggi dedicati, unita ai livelli crescenti dei canoni di locazione, rischia di ostacolare l'accesso all'istruzione universitaria per una quota crescente di studenti. Al contempo, questo segmento presenta interessanti opportunità di sviluppo per gli investitori, grazie alla sua redditività stabile e al basso rischio di vacancy.

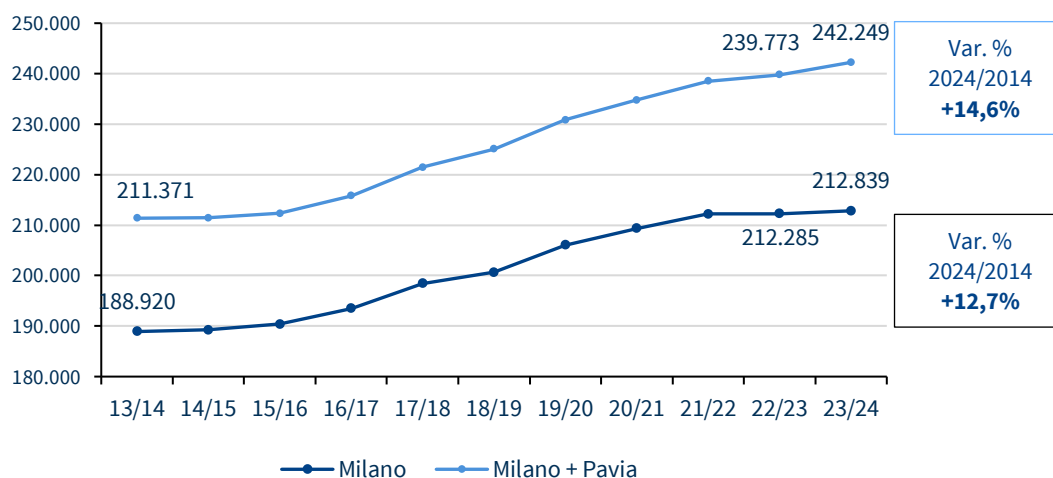
Si analizza di seguito l'evoluzione della popolazione universitaria milanese, le principali criticità legate alla residenzialità studentesca e le prospettive di crescita per un settore che, se adeguatamente sostenuto, può contribuire a rendere Milano una città universitaria più inclusiva, attrattiva e competitiva a livello globale.

Le iscrizioni universitarie crescono grazie alla componente internazionale

Milano si conferma un polo di attrazione primario per la formazione superiore, configurandosi come uno dei principali hub accademici a livello nazionale ed internazionale. Gli atenei milanesi contano complessivamente 212.839 iscritti, rappresentando l'11% del totale nazionale. A questi numeri si aggiungono quelli dell'Università di Pavia, storico ateneo di rilievo nazionale, che è in una fase forte crescita e conta attualmente 29.410 iscritti.

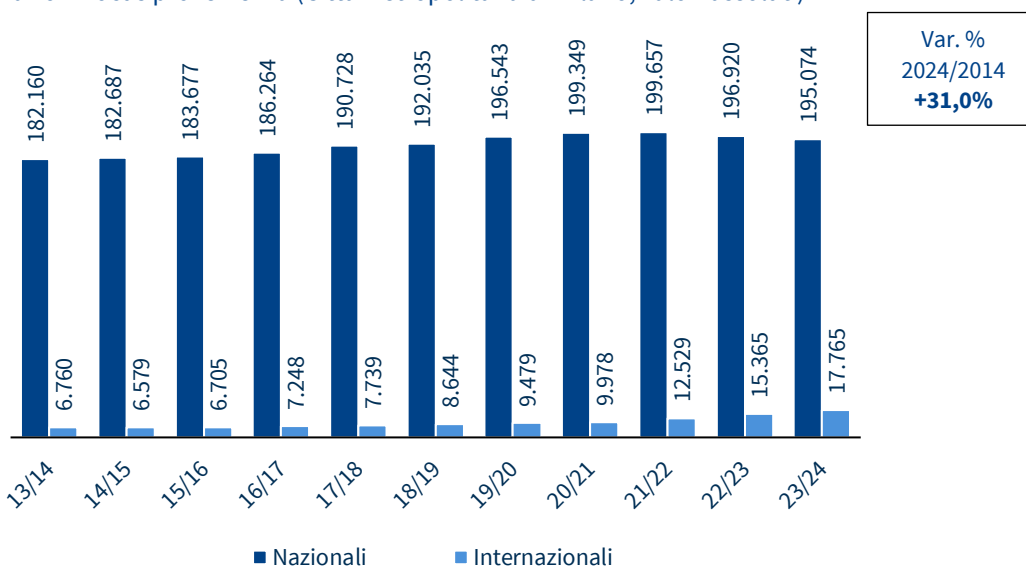
La composizione della popolazione studentesca è di rilievo, con l'8% di studenti stranieri a Milano e circa il 10% a Pavia. La numerica elevata di studenti non residenti genera una domanda intrinseca e significativa di offerta abitativa specifica per questa categoria.

Figura 18 – Numero di iscritti universitari (somma di Città metropolitana di Milano e provincia di Pavia; valori assoluti)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati MIUR

Figura 19 – Focus provenienza (Città Metropolitana di Milano, valori assoluti)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati MIUR

Figura 20 – Focus provenienza (Provincia di Pavia, valori assoluti)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati MIUR

Le dinamiche di crescita degli iscritti negli ultimi dieci anni hanno ulteriormente accentuato tale pressione dal momento che il numero complessivo di studenti negli atenei milanesi è aumentato del 12,7% tra l'anno accademico 2013/14 e il 2023/24. In particolare, si osserva una crescita eccezionale della componente straniera, con un incremento del +162,8% che ha portato il numero da 6.700 a oltre 17.000 unità. Gli studenti italiani, pur in crescita, hanno mostrato un aumento più contenuto, pari al 7,1%. Questo differenziale evidenzia una crescente internazionalizzazione dell'offerta formativa milanese, con conseguenti ripercussioni sulla domanda di alloggi.

L'offerta di posti letto non è in grado di soddisfare la domanda

Rispetto ad altri paesi dell'area EMEA, il mercato italiano dello student housing è lontano dall'essere maturo. Il patrimonio immobiliare dedicato agli alloggi per studenti in Italia è circoscritto in circa 83.000 posti letto, con una prevalenza di strutture pubbliche gestite dai DSU (Enti per il Diritto allo Studio Universitario). Tuttavia, il segmento privato ha registrato una crescita significativa negli ultimi anni, passando dal 19% nel 2021 al 31% dell'offerta totale attuale.

Le principali città universitarie — Milano, Torino, Roma, Bologna e Firenze — concentrano circa il 50% dello stock nazionale, con Milano che da sola rappresenta il 18% del totale.

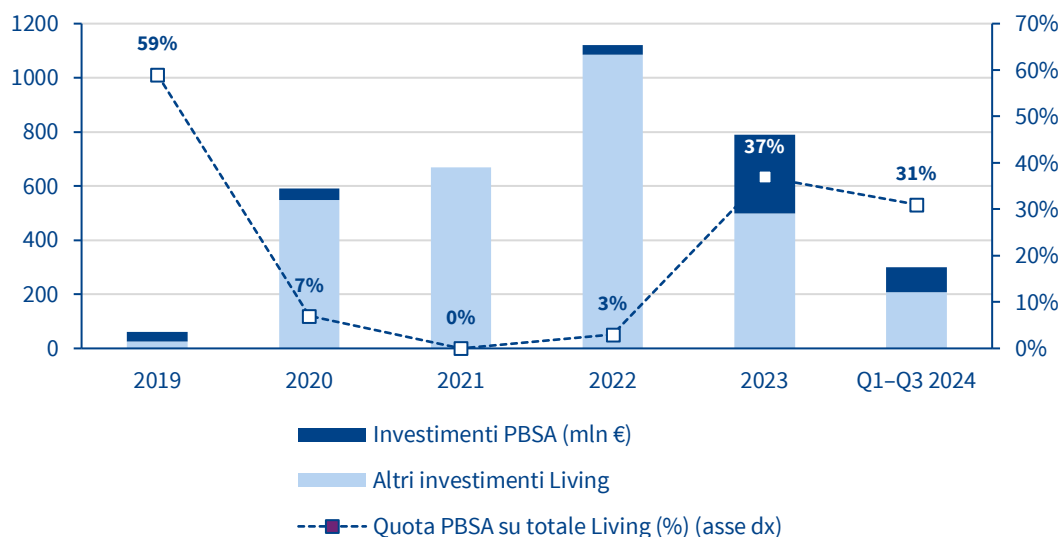
Una stima Nomisma (2023), basata sul confronto tra domanda teorica ed offerta esistente, indica per Milano un fabbisogno teorico (gap domanda-offerta) che si aggira su 15.500 posti letto, contro gli 8.700 a Roma e i 4.000 a Firenze.

La limitata disponibilità di alloggi per studenti continua a rappresentare un driver di interesse. Guardando al 2028, il panorama italiano del PBSA sembra destinato ad una crescita significativa, con Milano, che in termini progettuali, guida l'espansione della capacità ricettiva con 14.800 posti letto.

Grazie a una buona redditività gli student housing sono nel radar degli investitori

L'asset class student housing rappresenta una quota significativa degli investimenti nel settore living in Italia. Considerando sia gli immobili attualmente in uso, sia quelli in fase di riconversione o sviluppo, il PBSA incide per oltre un terzo del volume complessivo degli investimenti nel living.

Figura 21 – Investimenti immobiliari nel Living in Italia



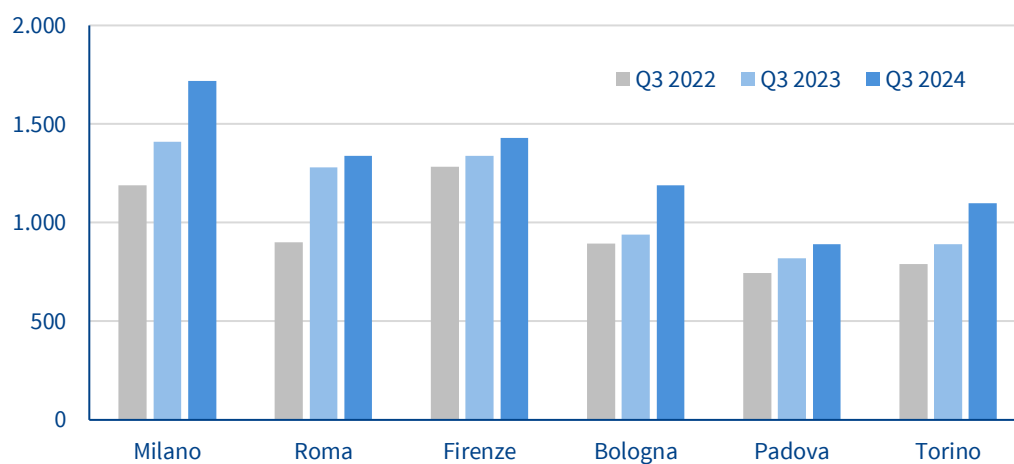
Nota: l'asset class Living comprende qui: Affordable / Social Housing, Coliving, Multifamily / Build-to-Rent, Single Family Residence, BTR/BTS, Condominium / Build-to-Sell, Purpose-Built Student Accommodation (PBSA)

Fonte: elaborazioni su JLL (2024)

In termini di quotazioni, il canone prime mensile per un alloggio in PBSA è più alto a Milano (1.720 €/mese, inteso come valore massimo per una stanza singola) rispetto a Firenze (1.430 €/mese) e Roma (1.340 €/mese). Milano guida la classifica italiana con il maggiore incremento dei canoni, incorporando nei valori le dinamiche di pressione della domanda comuni alle grandi città universitarie ma particolarmente presenti a Milano, nonché la competizione tra segmenti di domanda sul mercato della locazione (tradizionale, studentesca, etc.), la cui offerta è peraltro stata erosa dal fenomeno degli affitti brevi.

Il canone medio a Milano si attesta invece intorno ad un importo mensile di 920 €/posto letto, contro 800 €/mese per Firenze e Roma, seguite da Torino, Bologna e Pavia con valori leggermente inferiori. I canoni medi comprendono sia stanze in affitto a mercato libero, sia stanze locate a canone concordato.

Figura 22 – Student accommodation (PBSA) (€/mese, camera singola; prezzo massimo prime)



5

Hospitality

5.1 CONTESTO, SFIDE, PROPOSTE, TERRITORIO E ARENE DECISIONALI

Analisi di contesto

- Negli ultimi anni, **Milano ha vissuto una profonda trasformazione urbana, affermandosi come una delle principali mete turistiche**, raggiungendo il quarto posto nel 2024 tra le province italiane per numero di arrivi turistici, grazie a una componente internazionale molto forte: il 64,8% degli arrivi proviene dall'estero, contro una media italiana del 53%.
- L'offerta ricettiva si distingue per **l'elevata concentrazione di strutture di fascia alta**, sia nel comune che nel complesso della città metropolitana: il 39% degli esercizi alberghieri del territorio metropolitano rientra nelle categorie 4 e 5 stelle. Per confronto, a Firenze la quota è del 34%, a Roma del 29% e a Venezia del 25%. Questa tendenza trova conferma nella significativa presenza di grandi catene alberghiere internazionali.

Sfide

- **Continuare ad attrarre investitori e investimenti nell'hotellerie di fascia alta:** È strategica la continuità degli investimenti in strutture ricettive di alta gamma per consolidare il posizionamento internazionale della città.
- **Superare l'obsolescenza del patrimonio di fascia media:** La proprietà frammentata di strutture datate e non conformi agli standard internazionali rende complesso il necessario ingresso di capitali istituzionali in grado di innalzare la qualità gestionale e di realizzare interventi strutturali di riqualificazione.
- **Diversificare e rinnovare l'offerta per una domanda turistica in trasformazione:** La richiesta crescente di esperienze personalizzate, digitalizzate e sostenibili impone un ripensamento del prodotto immobiliare e dei servizi offerti.
- **Integrare l'hospitality nei processi di rigenerazione urbana:** Affinché l'ospitalità diventi leva strategica di trasformazione urbana, serve un approccio integrato che comprenda tutte le diverse tipologie di offerta, sviluppando soluzioni flessibili e aperte anche alle esigenze locali.

Proposte

- **Sperimentazione sul patrimonio pubblico per l'ospitalità:** L'utilizzo innovativo di immobili pubblici sfitti per lo short-term rental, lo staff-housing o altre forme di ospitalità, può riattivare spazi sottoutilizzati e generare benefici economici e sociali diffusi, a patto di favorire iter procedurali sperimentali rapidi e agili e durate delle concessioni che permettano una redditività adeguata.
- **Modelli ibridi di ospitalità urbana:** In risposta a una domanda turistica sia orientata al business sia molto differenziata per quanto concerne la componente leisure, si propone anche lo sviluppo di strutture miste (es. serviced apartments, studentati ibridi) capaci di accogliere target diversificati con soluzioni flessibili e di qualità, ampliando anche la componente a medio-basso costo; ciò permette di sfruttare al meglio le strutture accogliendo, ad esempio, turisti durante i mesi estivi per compensare la minore presenza degli studenti.
- **Rigenerazione attraverso l'ospitalità:** l'espansione di soluzioni ricettive non convenzionali, legate alle vocazioni e specificità locali, può rappresentare una leva per la rigenerazione e per la diversificazione dell'offerta ricettiva del territorio, sviluppando destinazioni con un posizionamento e un'offerta distintiva.

Territorio e arene decisionali

- **Focus territoriale specifico:** Il territorio di riferimento è **principalmente la città di Milano**, con l'aggiunta di aree in prossimità a infrastrutture strategiche (es. aeroporti, fiera), gli altri territori possono migliorare la propria offerta in un'ottica business (per i capoluoghi) o orientata a specifiche vocazioni leisure dei territori (es. gastronomia, wellness, attività all'aria aperta).
- **Processo decisionale multilivello:** Le decisioni sulla riqualificazione del patrimonio pubblico inutilizzato coinvolgono Comuni (urbanistica ed edilizia) ed enti proprietari (disponibilità immobili), con la collaborazione di gestori diretti di grandi patrimoni.
- **Partecipazione e dialogo:** riconoscere il ruolo degli attori della filiera turistica negli interventi di trasformazione della città, attraverso una governance multistakeholder che includa da un lato, la partecipazione di queste imprese nella progettazione e gestione degli interventi di riqualificazione degli spazi pubblici e, dall'altro, un reale coordinamento tra gli investimenti privati e la programmazione in materia di mobilità.

5.2 EVIDENZE NUMERICHE

Negli ultimi anni, Milano ha conosciuto una profonda trasformazione della propria identità urbana, consolidandosi come una delle principali destinazioni turistiche e polo attrattivo a livello internazionale.

Tradizionalmente riconosciuta per il suo ruolo economico e finanziario, la città ha progressivamente ampliato il proprio appeal grazie a una combinazione di fattori: l'eccellenza dei servizi, un'offerta culturale e congressuale di rilievo e la crescente qualità dell'infrastruttura ricettiva. Tali dinamiche hanno favorito un'intensificazione dei flussi turistici, accompagnata da un'evoluzione strutturale dell'intero comparto dell'ospitalità.

Questa sezione analizza le dinamiche recenti che caratterizzano il settore turistico a Milano, mettendo in luce i flussi di domanda, le tendenze dell'investimento nel comparto hospitality e le principali criticità che il sistema ricettivo si trova ad affrontare. Particolare attenzione viene riservata al posizionamento competitivo della città e alla struttura dell'offerta alberghiera.

I flussi turistici sono in crescita

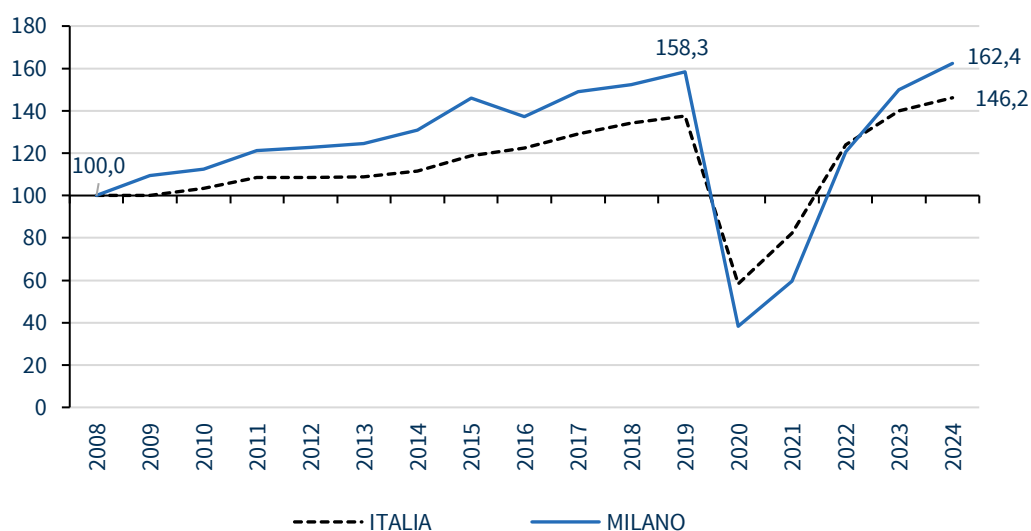
Milano si è affermata come destinazione turistica primaria nel panorama italiano, consolidando la sua posizione come quarta provincia italiana per numero di arrivi turistici nel 2024, e issandosi al secondo posto tra tutte le città italiane, superata unicamente da Roma e precedendo località di consolidata fama come Napoli e Firenze.

Tabella 1 – Numero di arrivi di turisti (prime 10 province italiane, valori assoluti, 2024)

Ranking	Province	Numero di arrivi
1	Roma	11 492 181
2	Venezia	10 664 823
3	Bolzano	8 719 673
4	Milano	8 223 695
5	Verona	5 804 853
6	Firenze	5 313 572
7	Trento	4 970 398
8	Napoli	4 170 451
9	Rimini	3 731 510
10	Brescia	3 149 802

Fonte: Istat

Figura 23 – Evoluzione degli arrivi turistici nella Città Metropolitana di Milano e in Italia - numeri indice (base = 2008)

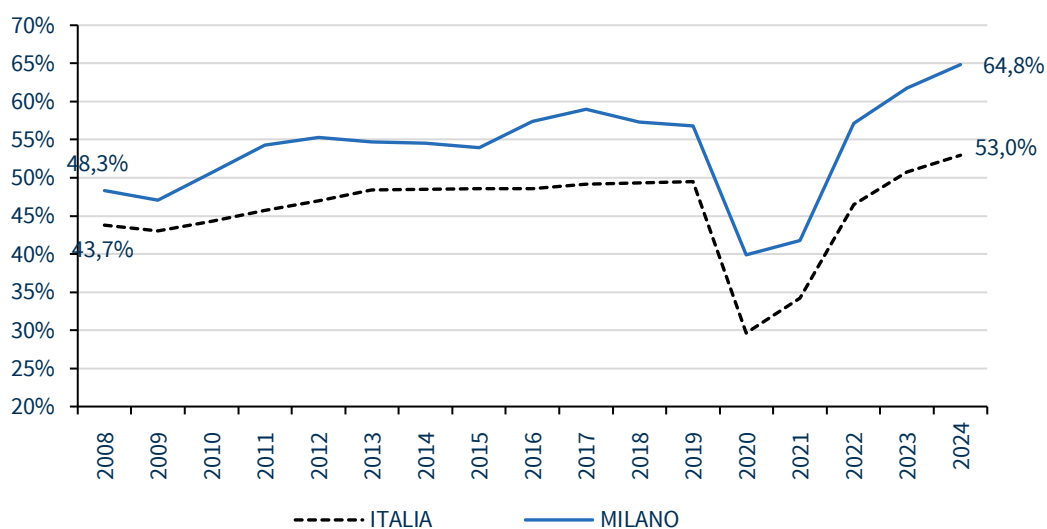


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

L'evoluzione temporale del settore evidenzia una crescita sistematicamente superiore alla media italiana, rafforzando il ruolo di Milano come hub turistico internazionale. Un elemento distintivo di questa crescita è la composizione della domanda, con la quota di turisti stranieri pari al 64,8% del totale, attestando la vocazione internazionale della città.

Rispetto al totale Italia, infatti, dal 2008 ad oggi, sul territorio milanese gli arrivi di stranieri sono cresciuti in misura più che proporzionale.

Figura 24 – Evoluzione della quota di arrivi stranieri sugli arrivi totali nella Città Metropolitana di Milano e in Italia (valori %)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

È significativa la presenza di strutture alberghiere di alto livello e di catene

Per quanto concerne l'offerta ricettiva, a Milano si osserva un chiaro sbilanciamento verso le strutture di alto livello, segnatamente hotel a 4 e 5 stelle, sia nel comune che nel complesso della città metropolitana.

Milano si posiziona come la seconda città italiana per numero assoluto di posti letto in questa categoria e primeggia in termini relativi, con oltre il 40% dei posti letto complessivi situati in strutture di alta gamma. Questa tendenza trova conferma nella significativa presenza di grandi catene alberghiere internazionali: Milano ne conta 55, superando Roma che ne registra 45, confermando la leadership nel segmento del lusso e del servizio premium.

Figura 25 – Numero hotel 4 e 5 stelle - Comuni

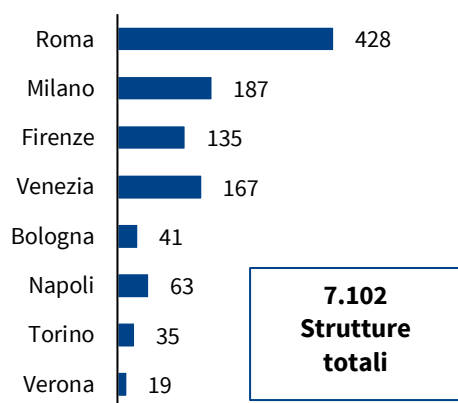


Figura 26 – Numero posti letto 4 e 5 stelle - Comuni

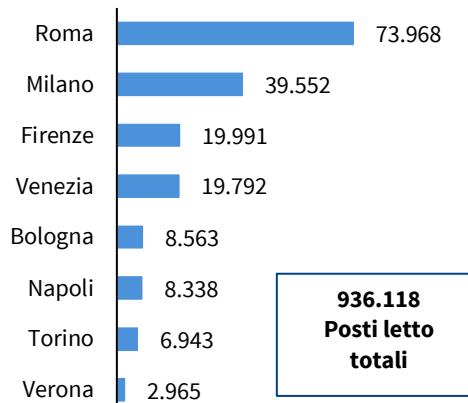


Figura 27 – Numero hotel 4 e 5 stelle - Province

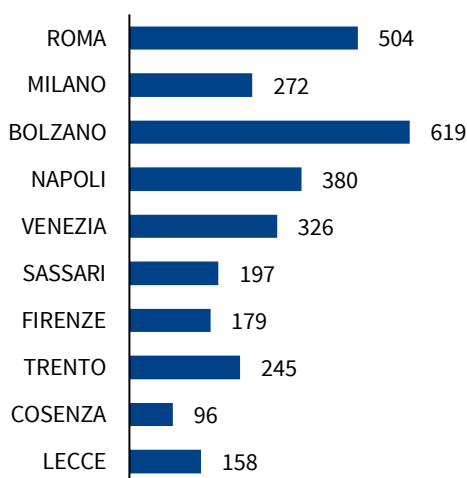
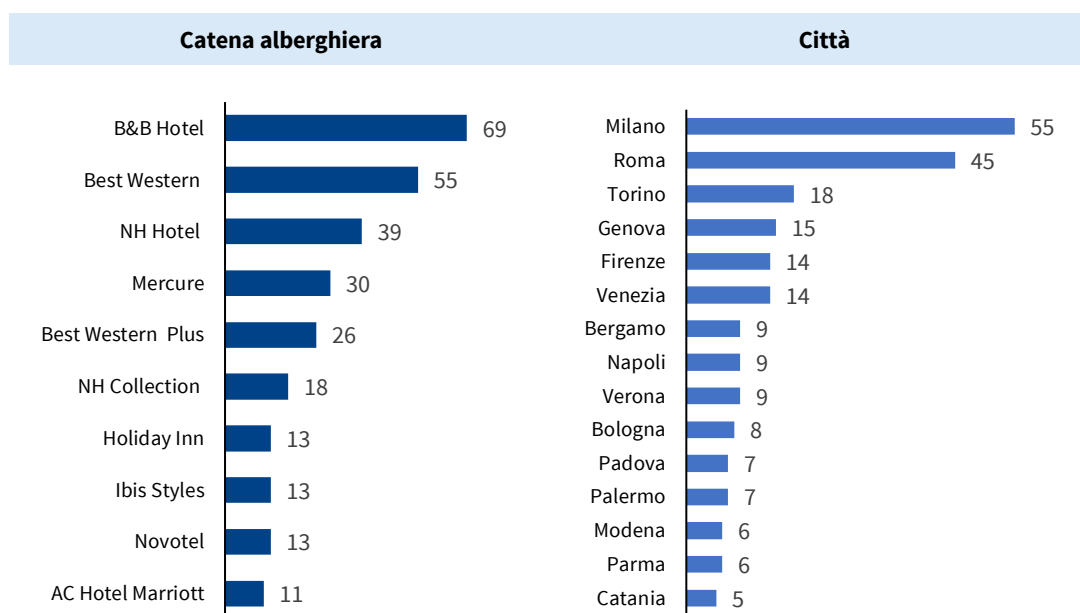


Figura 28 – Posti letto hotel 4 e 5 stelle - Province



Fonte: Istat

Figura 29 – Numero di hotels di grandi catene internazionali, anno 2023



Fonte: Deloitte

È forte la presenza di hotel di grandi dimensioni

All'interno della distribuzione territoriale degli esercizi alberghieri di grandi dimensioni (100 o più camere), la provincia di Milano si configura come uno dei principali poli a livello nazionale.

Con 124 strutture appartenenti a questa classe dimensionale, pari all'8,5% del totale nazionale, Milano si posiziona immediatamente dopo Roma (158 strutture, 10,9%) e si distingue per una dotazione ricettiva altamente strutturata.

Tabella 2 – Top 20 province per numero di hotel con 100+ camere

Ranking	Totale Esercizi Alberghieri	Fino a 24 camere	25-99 camere	100 e più camere	Quota di hotel 100+ camere sul totale Italia
Roma	1.692	863	671	158	10,9%
Milano	691	271	296	124	8,5%
Sassari	426	167	182	77	5,3%
Venezia	1.268	495	704	69	4,8%
Padova	237	81	95	61	4,2%
Napoli	953	462	440	51	3,5%
Cosenza	305	130	131	44	3,0%
Bologna	275	138	100	37	2,5%
Torino	512	295	181	36	2,5%
Firenze	517	274	209	34	2,3%

Ranking	Totale Esercizi Alberghieri	Fino a 24 camere	25-99 camere	100 e più camere	Quota di hotel 100+ camere sul totale Italia
Verona	803	497	274	32	2,2%
Vibo Valentia	194	77	85	32	2,2%
Lecce	341	180	131	30	2,1%
Palermo	191	106	57	28	1,9%
Foggia	290	134	132	24	1,7%
Catanzaro	127	63	40	24	1,7%
Brescia	711	429	260	22	1,5%
Trento	1.420	601	797	22	1,5%
Messina	388	218	148	22	1,5%
Ravenna	519	148	351	20	1,4%

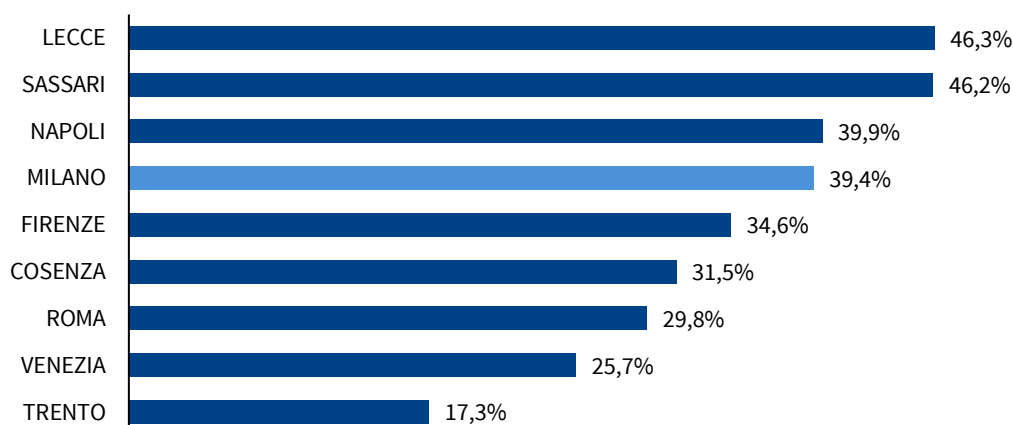
Fonte: Istat

Tale configurazione appare coerente con il ruolo della città come hub economico, fieristico e congressuale di rilievo internazionale, in cui la presenza di hotel di ampia capacità costituisce una preconditione necessaria per l'accoglienza di flussi turistici numerosi e qualificati, spesso connessi a eventi business-oriented.

Il dato assume ulteriore rilievo se rapportato al numero complessivo di esercizi presenti nella provincia (691): circa un albergo su sei (17,9%) rientra nella fascia oltre le 100 camere, a fronte di una media nazionale decisamente inferiore. Ne emerge una specializzazione funzionale del comparto alberghiero milanese, orientata verso modelli di offerta ad alta intensità e standard elevati.

Milano presenta inoltre un'elevata incidenza di strutture alberghiere a 4/5 stelle sul totale (39,4%), più significativa rispetto a quella di Roma (29,8%).

Figura 30 – Incidenza degli hotel 4/5 stelle sul totale esercizi (Province, anno 2023)



Fonte: Istat

Gli investimenti immobiliari nel settore hospitality sono in crescita

Nel corso del 2024, il settore dell'ospitalità in Italia ha manifestato una notevole vitalità sul fronte degli investimenti immobiliari. I capitali impiegati hanno raggiunto un ammontare complessivo di 2,1 miliardi di euro, dato che segna un incremento del 30% rispetto all'anno precedente. All'interno di questo panorama di crescita, alcune località hanno attratto una parte significativa di tali investimenti.

Le principali destinazioni degli investimenti nell'asset class sono state Roma, Venezia e Milano, che hanno assorbito congiuntamente il 47% del totale degli investimenti. Tra queste, Milano ha attratto 173 milioni di euro in investimenti, pari all'8% del totale Italia.

Circa la metà degli investimenti totali nel settore proviene da investitori internazionali, una tendenza che si riflette anche negli specifici flussi diretti verso Milano. Gli investimenti, sia nazionali che internazionali, si sono concentrati prevalentemente su strutture di fascia alta, ovvero su alberghi 4 o 5 stelle.

Questa preferenza per il segmento premium sottolinea l'orientamento del mercato di Milano verso un'offerta ricettiva di elevata qualità, rispondendo alle aspettative di un turismo e di una clientela alto-spendente.

6

Data center

6.1 CONTESTO, SFIDE, PROPOSTE, TERRITORIO E ARENE DECISIONALI

Analisi di contesto

- **Su un totale di oltre 160 strutture mappate in Italia, circa un terzo si trova nell'area milanese**, confermando il ruolo centrale del territorio nell'insediamento dei data center, grazie alla combinazione di connettività, prossimità ai mercati e disponibilità di risorse tecnologiche avanzate.
- **L'area milanese allargata contribuisce con quasi la metà della potenza energetica installata a livello nazionale**, raggiungendo 238 MW sui complessivi distribuiti in Italia.
- In un contesto di espansione del settore a livello nazionale, l'area milanese ha registrato una performance eccezionale: **nel 2024 la potenza installata è aumentata del +34% rispetto al 2023**.
- Il mercato è trainato soprattutto dallo **sviluppo di data center ad alta potenza**, infrastrutture che richiedono reti ad alta tensione per poter operare.
- **Il 70% dei data center ad alta potenza presenti in Italia si concentra nell'area milanese**, a conferma del suo ruolo strategico per l'innovazione digitale del Paese.

Sfide

- **Potenziamento della rete elettrica nazionale:** I data center richiedono infrastrutture energetiche robuste, ma la rete elettrica italiana necessita di significativi interventi per supportare la crescente domanda di performance e affidabilità, bilanciando le esigenze dei diversi utenti, secondo una scala di priorità ben definita.
- **Riduzione dell'impatto del costo energetico:** Il costo dell'energia in Italia, più elevato rispetto alla media europea, incide negativamente sulla redditività del settore. Serve accelerare lo sviluppo di soluzioni tecnologiche in grado di contenere i costi e migliorare la sostenibilità delle strutture.
- **Superamento delle incertezze normative:** L'attuale classificazione generica dei data center complica e rallenta i processi autorizzativi. L'assenza di un inquadramento normativo chiaro e specifico ostacola gli iter di insediamento.
- **Concorrenza sulle aree di trasformazione:** La crescita della domanda di elaborazione e l'interesse per nuovi data center può entrare in competizione sulle aree disponibili riducendo gli spazi per la manifattura e la logistica.

Proposte

- **Costruire consenso e valore condiviso sui data center:** Per superare la percezione negativa legata a impatti ambientali e assenza di benefici locali, è necessario associare ogni investimento a progetti di sviluppo territoriale e responsabilità sociale, trasformando i data center in motori di crescita locale, secondo buone pratiche già attive.
- **Pianificazione strategica e multilivello:** Occorre superare una logica puramente vincolistica nella programmazione territoriale, adottando modelli regolatori più flessibili e orientati alla domanda effettiva **di infrastrutture digitali, su scala locale, metropolitana e nazionale.**
- **Programmazione trasparente ed equilibri di mercato:** È fondamentale individuare con chiarezza le aree idonee e non idonee all'insediamento di data center, per evitare un'eccessiva competizione con altri asset immobiliari sulle aree disponibili (come la logistica o il produttivo) e favorire una pianificazione coerente.
- **Rigenerazione di aree dismesse:** I data center possono insediarsi in aree dismesse, non appetibili per altri usi, contribuendo alla riqualificazione e alla creazione di occupazione, minimizzando i conflitti con le comunità locali.
- **Ruolo attivo degli operatori nel guidare il cambiamento:** Gli operatori del settore devono promuovere pratiche di sviluppo sostenibile e contribuire alla maturazione del mercato, assumendosi un ruolo proattivo nel guidare la domanda verso una crescita sostenibile, attraverso procedure chiare, basate su criteri localizzativi condivisi.

Territorio e arene decisionali

- **Focus territoriale specifico:** Il territorio di riferimento comprende l'area tra **l'Est Milanese, l'Ovest Milanese** e la **provincia di Pavia**, dove si concentrano le principali dinamiche legate all'insediamento dei data center e alla loro integrazione nelle infrastrutture dati.
- **Necessità di un'arena decisionale nazionale e coordinata:** Data la natura strategica dei data center con impatti a livello europeo, è fondamentale un quadro normativo uniforme e chiaro che guidi sia gli operatori sia le amministrazioni locali, superando incertezze normative come l'assenza di un codice Ateco o di destinazioni d'uso specifiche.
- **Ruolo chiave delle amministrazioni e degli stakeholder del territorio:** Per affrontare le rigidità burocratiche e favorire il dialogo tra investitori e le amministrazioni regionali e comunali diventa fondamentale ingaggiare tutti gli stakeholder del territorio, con l'obiettivo di gestire rischi e compensazioni in chiave sostenibile.

6.2 EVIDENZE NUMERICHE

Nel contesto della transizione digitale, i data center rappresentano una delle infrastrutture strategiche più rilevanti per lo sviluppo economico e tecnologico di un territorio. Queste strutture costituiscono il cuore delle reti digitali, abilitando l'archiviazione, l'elaborazione e la distribuzione dei dati che alimentano servizi digitali avanzati, applicazioni cloud, intelligenza artificiale e Internet of Things. La crescente centralità dell'economia dei dati ha reso i data center un asset critico per la competitività dei sistemi territoriali.

I data center sono classificati in base alle dimensioni e al consumo energetico:⁶

- Hyperscale: grande dimensione (oltre 9.000 mq) con consumo energetico >100 MW
- Medio: media dimensione (2.000–9.000 mq) con consumo energetico >5 MW
- Edge: piccola dimensione (400–1.800 mq) con consumo energetico <5 MW

I cosiddetti Hyperscaler e Colocator stanno cambiando il paradigma dell'erogazione dei servizi IT, offrendo alle aziende la possibilità di non espandere la propria infrastruttura IT interna, ma di utilizzare i servizi e le applicazioni di piattaforme fornite da data center di terze parti. Questo consente la centralizzazione e il miglioramento dei dati, portando a una maggiore efficienza dei sistemi hardware e software utilizzati.

In Italia, il comparto dei data center si trova in una fase di espansione significativa, accompagnata da un'evoluzione dei modelli di business e da un progressivo consolidamento infrastrutturale. In tale scenario, Milano emerge come il principale hub nazionale, distinguendosi per densità di strutture, potenza energetica installata e capacità di attrazione degli investimenti. La città si configura sempre più come snodo digitale di rilevanza continentale, grazie alla combinazione di connettività, prossimità ai mercati e disponibilità di risorse tecnologiche avanzate.

Tuttavia, l'evoluzione del settore non è esente da criticità. La sostenibilità energetica, l'adeguatezza delle reti di distribuzione, la complessità regolatoria e il miglioramento delle performance rappresentano alcune delle sfide chiave per garantire uno sviluppo equilibrato e resiliente.

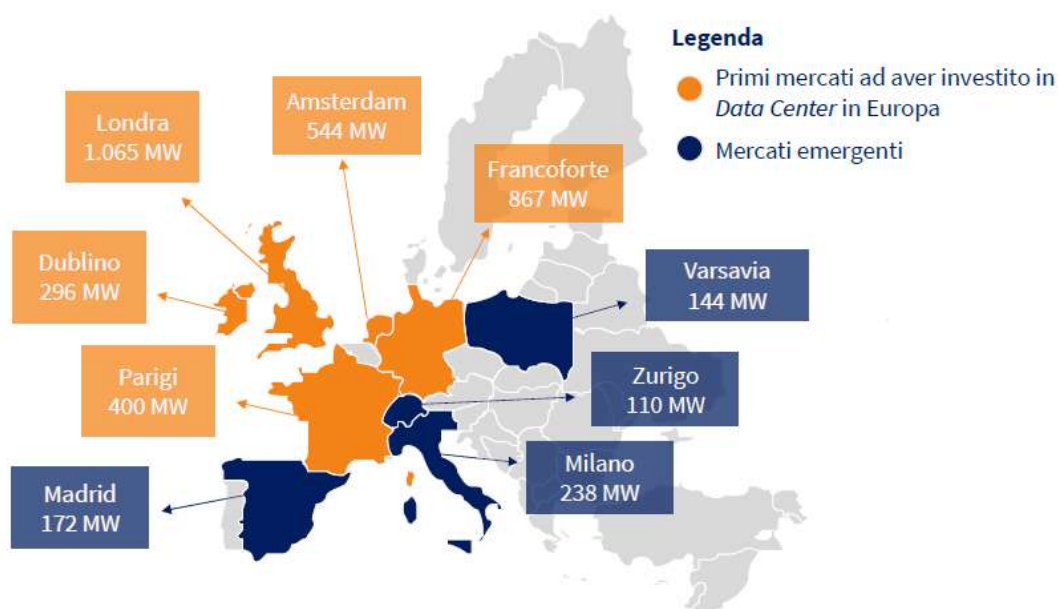
Di seguito si analizza lo stato dell'arte e le prospettive future del settore dei data center in Italia, con un focus particolare sul ruolo di Milano come motore dell'innovazione infrastrutturale digitale.

⁶ Fonte: Ministero delle Imprese e del Made in Italy, *Una strategia per l'attrazione in Italia degli investimenti industriali esteri in data center*, luglio 2025

La Lombardia e Milano sono la principale localizzazione per i data center

Milano si è affermata come uno dei mercati di data center in più rapida espansione in Europa, ormai allineata ai principali hub europei. La città e la sua area metropolitana concentrano circa 238 MW di potenza, pari al 46% del totale nazionale. Questo livello di capacità posiziona Milano come *leader* tra i mercati emergenti europei, superando Madrid (172 MW) e oltre il doppio di Zurigo (110 MW). Tale dinamica è particolarmente significativa nel contesto del rallentamento degli *hub* storici europei (i c.d. FLAPD, acronimo delle città di Francoforte, Londra, Amsterdam, Parigi, Dublino), che rappresentano l'80% della domanda ma mostrano segnali di saturazione e contrazione della nuova capacità installata.⁷

Figura 31 – Potenza energetica nel mercato dei data center in Europa (MW), 2024 o ultimo dato disponibile



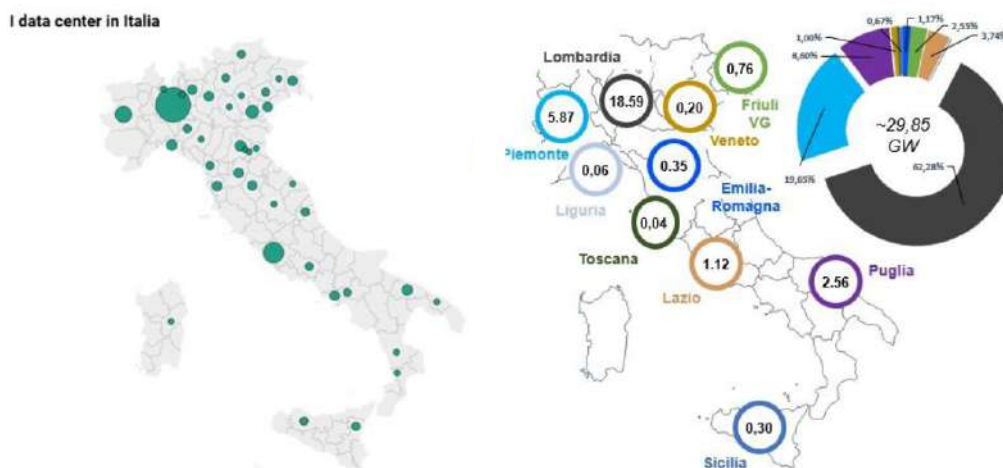
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Politecnico di Milano, 2025 (in The European House Ambrosetti, A2A Life company, settembre 2025)

La banda larga ad alta velocità presente nel territorio, i numerosi punti di interconnessione e la vicinanza ai principali centri business e finanziari rendono il capoluogo lombardo una localizzazione privilegiata. Tuttavia, la domanda in aumento sta sollecitando richieste di ulteriori rinforzi della rete e rende necessaria una maggiore chiarezza normativa. È attesa infatti una riforma normativa e sebbene una “Legge Data Center” nazionale sia ancora in sospeso, le linee guida della Regione Lombardia del 2024 hanno definito standard ambientali e incoraggiando la riqualificazione di aree brownfield. Lo stesso vale per la revisione della Strategia Tematico Territoriale di Città metropolitana

⁷ The European House Ambrosetti, A2A Life company, settembre 2025

di Milano dedicata agli spazi della produzione, che prevede l'inserimento di una normativa dedicata ai data center, volta a determinare criteri localizzativi.

Figura 32 –Distribuzione dei Data Center in Italia e localizzazioni richieste al 31/12/2024

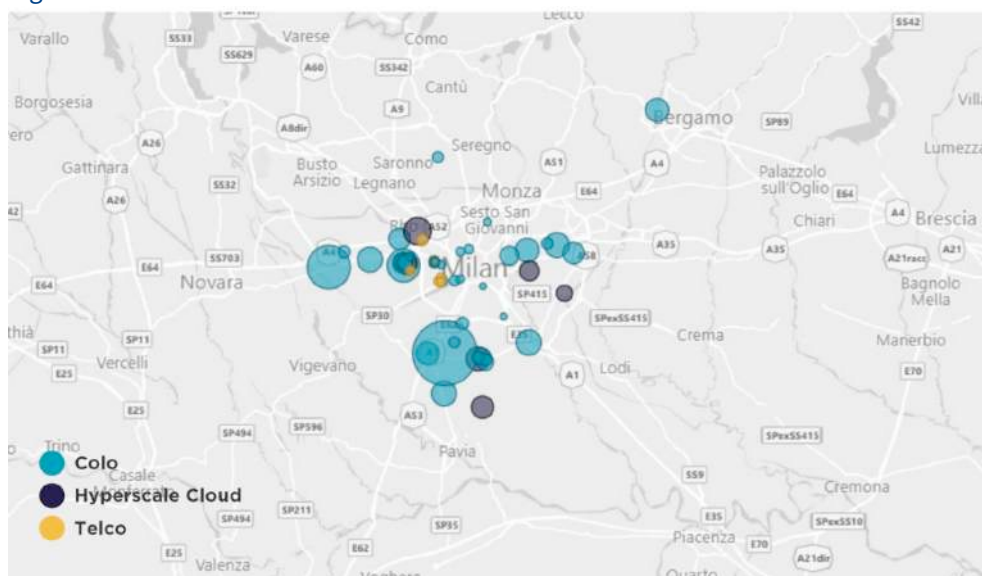


Fonte: IDA - Report 2024

Fonte: Terna

In Italia sono operativi circa 160 data center la cui domanda energetica si attesta intorno ai 30 GW di potenza con più del 70% della richiesta concentrata tra Lombardia e Piemonte. All'interno dello scenario nazionale, la Città Metropolitana di Milano ospita 51 data center, pari a quasi un terzo del totale nazionale (elaborazione Nomisma su dati datacentermap.com).

Figura 33 –Distribuzione dei Data Center in nell'area milanese



Fonte: Cushman & Wakefield Research

A livello territoriale, le aree ad Ovest, Est e Sud di Milano (inclusa la provincia di Pavia), rappresentano i principali poli insediativi per i data center, per diversi fattori, in primis l'allacciamento alle reti dati e la vicinanza al capoluogo, sede della domanda di elaborazione, adeguate caratteristiche geofisiche, e la presenza di aree con buon potenziale di collegamento alle reti energetiche.

Il mercato dei data center è in una fase espansiva

La congiuntura economica del 2024 ha confermato una dinamica positiva per il settore, in particolare per quanto riguarda la potenza energetica. Si è registrato un incremento significativo del 17% a livello nazionale. Questo dato evidenzia una chiara espansione e un rafforzamento delle infrastrutture energetiche in Italia.

In questo contesto di crescita nazionale, Milano ha mostrato una performance eccezionale, registrando un aumento del +34% rispetto al 2023. La città si distingue come un vero e proprio motore di questa espansione. La potenza energetica installata nell'area milanese rappresenta quasi la metà di quella italiana, consolidando il suo ruolo di polo energetico cruciale per il Paese.

Nonostante Milano sia ancora distante dalle prime cinque principali città europee (vale a dire Francoforte, Londra, Amsterdam, Parigi e Dublino, il cosiddetto FLAPD) in termini di potenza energetica attualmente operativa, l'emergere di nuovi mercati come quello italiano è un fattore rilevante. Questa dinamica posiziona Milano come un potenziale candidato per diventare un nuovo hub data center europeo.

Il segmento è trainato dallo sviluppo dei data center ad alta potenza, strutture che richiedono reti ad alta tensione per operare. È significativo notare che il 70% di queste strutture in Italia si trova nell'area milanese.

Sono attesi ulteriori investimenti a supporto della transizione digitale

Le previsioni per il comparto tratteggiano un panorama di robusto sviluppo. Gli indici correnti e le stime indicano un sensibile incremento degli impieghi di capitale e delle operazioni. L'Osservatorio del Politecnico di Milano ha elaborato proiezioni sul notevole incremento degli investimenti in questo ambito, con oltre 10 miliardi di euro previsti per il biennio 2025-2026. Tale somma si aggiunge a quella stanziata nel biennio precedente, evidenziando una netta accelerazione nella progressione degli investimenti e confermando una solida fiducia nelle potenzialità espansive del settore.

In merito a tali orizzonti, sono stati ipotizzati due possibili contesti evolutivi, basati su una ricognizione annuale delle nuove inaugurazioni di impianti (fonte: Osservatorio Data Center, Politecnico di Milano). Nel migliore scenario, che prevede la messa in funzione di nuove infrastrutture senza significativi rallentamenti, la capacità energetica potrebbe toccare i 933 MW entro il 2026. Ciò si tradurrebbe in un aumento del +78%. Nello scenario meno favorevole, qualora elementi quali la complessità delle prassi amministrative e le

problematiche di allacciamento alla rete ad alta tensione dovessero frenare l'apertura di nuovi centri di elaborazione dati, la crescita si arresterebbe a 706 MW. In questa circostanza, l'incremento stimato sarebbe del +40%.

7

Uffici

7.1 CONTESTO, SFIDE, PROPOSTE, TERRITORIO E ARENE DECISIONALI

Analisi di contesto

- Milano rappresenta un unicum a livello nazionale per quanto riguarda la **densità del tessuto imprenditoriale**, con 7,8 unità locali dei servizi alle imprese per 100 abitanti.
- Il mercato degli uffici a Milano mostra forti criticità: si stima che **l'86% degli spazi sia a rischio obsolescenza** e non risponda più alle esigenze attuali degli utilizzatori. Situazioni simili si registrano anche in altre città europee come Barcellona, Stoccolma e Parigi, dove la quota di uffici obsoleti si aggira attorno all'80%.
- Nonostante la spinta derivata dalla pandemia, **in Italia l'adozione dello smart working è al 10,3%, ben al di sotto della media UE**, pari al 22,2%.
- Nella Città metropolitana di Milano, il 15,2% dei lavoratori adotta lo smart working, almeno in forma parziale. All'interno del Comune, la quota sale al 15,5%, superando la media del Nord Italia (11,1%).

Sfide

- **Adeguamento all'evoluzione dei modelli di lavoro:** L'affermazione di modalità lavorative flessibili e collaborative, soprattutto nel contesto milanese, richiede una riorganizzazione profonda degli spazi, con la difficoltà di prevedere il tasso di utilizzo degli immobili da parte delle imprese a medio/lungo termine.
- **Rischio di svalutazione del patrimonio obsoleto:** Gli immobili non riqualificati rischiano una perdita di valore dovuta a bassa attrattività, alti costi di gestione e mancato rispetto delle normative, rendendo urgente l'adeguamento funzionale ed energetico.
- **Pressione crescente sulla sostenibilità ambientale:** Gli obblighi normativi europei impongono al settore immobiliare la transizione verso edifici ad alta efficienza energetica, con pratiche costruttive e gestionali che riducano consumi ed emissioni, mantenendo elevati standard di benessere per i lavoratori.
- **Integrazione efficace della tecnologia negli spazi:** L'adozione di soluzioni digitali è fondamentale per garantire ambienti di lavoro efficienti e in linea con le esigenze attuali delle imprese; inoltre, gli spazi lavorativi devono essere sempre più flessibili per adattarsi ai più frequenti mutamenti organizzativi.

Proposte

- **Cultura della flessibilità:** Promuovere la flessibilità degli edifici attraverso un quadro normativo e una progettazione innovativa degli spazi per rispondere a modalità di lavoro in continua trasformazione.
- **Riconversione funzionale per ridurre la vacancy degli immobili:** Per rispondere ai tassi di sfritto, implementare strategie di riuso degli spazi, per esempio, trasformando i piani terra in servizi di prossimità e rifunzionalizzando gli interni in alloggi destinati alla forza lavoro.
- **Piani per l'efficientamento energetico:** Definire set di incentivi in grado di supportare la riqualificazione energetica degli immobili ad uso ufficio, in linea con i requisiti della normativa europea EPBD, sfruttando le possibilità offerte da una gestione professionale e unitaria degli immobili d'impresa.

Territorio e arene decisionali

- **Focus territoriale specifico:** Il territorio d'interesse coincide sostanzialmente con la **città di Milano**, con una tendenza alla concentrazione del segmento direzionale verso aree ad elevata accessibilità tramite trasporto pubblico locale, mentre è in fase di ripensamento la funzione dei poli direzionali nei contesti di prima cintura metropolitana.
- **Dialoghi territoriali:** Per supportare l'insediamento in maniera organica delle imprese e sostenerne la presenza sul territorio, Assolombarda, nel suo ruolo di corpo intermedio, può facilitare il dialogo tra imprese insediate sullo stesso territorio, operatori della filiera immobiliare, pubbliche amministrazioni e altri soggetti del mondo dei servizi, creando reti territoriali con l'obiettivo di facilitare l'adozione di soluzioni condivise su diverse tematiche (es. mobilità, welfare, formazione).

7.3 EVIDENZE NUMERICHE

Nel panorama direzionale italiano, il territorio di Milano è quello maggiormente caratterizzato, da un lato, da una forte propensione all'adozione di prassi lavorative diffuse nei contesti internazionali e, dall'altro, da un mercato corporate di peso prevalente rispetto ad altri territori.

Inoltre, la densità di imprese attive, i livelli di reddito e la concentrazione di iniziative imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico consentono, in misura maggiore ad altri contesti, di attrarre capitali, talenti e idee, confermandone il ruolo centrale nello scenario economico nazionale.

In parallelo, l'affermazione di modelli organizzativi più flessibili, basati sullo smart working, ha parzialmente ridefinito le modalità di fruizione degli spazi lavorativi, con ricadute su un patrimonio immobiliare perlopiù obsoleto.

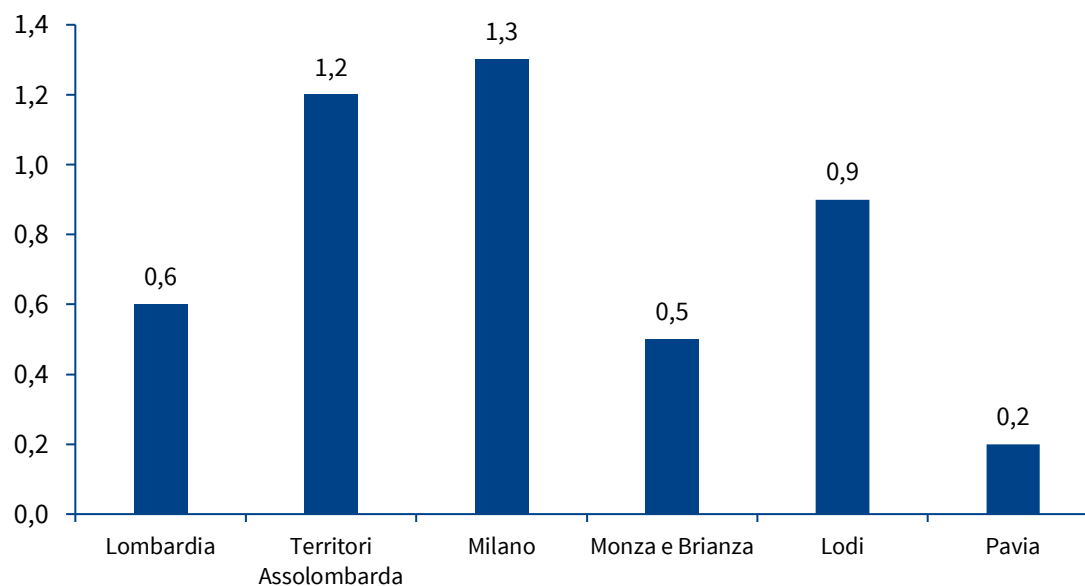
Dal punto di vista della domanda, in particolare nel contesto milanese, la domanda di ambienti di lavoro moderni, sostenibili e tecnologicamente avanzati si scontra con una scarsità strutturale di offerta adeguata, generando tensioni sul mercato degli uffici e rendendo auspicabile interventi di riqualificazione degli edifici esistenti.

Allo scopo di inquadrare i driver del settore, di seguito si analizzano le principali caratteristiche strutturali e dinamiche evolutive del contesto economico milanese, con particolare attenzione al ruolo dell'innovazione, alla diffusione dello smart working e all'impatto di tali trasformazioni sul comparto immobiliare.

Nel 2025 la crescita economica è contenuta, con Milano che traina la Lombardia

Le previsioni di crescita nel 2025 del Prodotto Interno Lordo della Lombardia si attestano sul +0,6%, in linea con la media nazionale. Per i territori del “quadrilatero” di Assolombarda è prevista una crescita dell'1,2% nel 2025, con un incremento dell'1,3% per la Città metropolitana di Milano, seguita da Lodi (+0,9%), Monza e Brianza (+0,5%) e Pavia (+0,2%). A guidare l'espansione lombarda nel 2025 si confermano i servizi (con una spinta, comunque, più ridotta rispetto agli anni precedenti) e i consumi (in rafforzamento).

Figura 34 – Previsioni del PIL 2025, variazioni percentuali rispetto al 2024

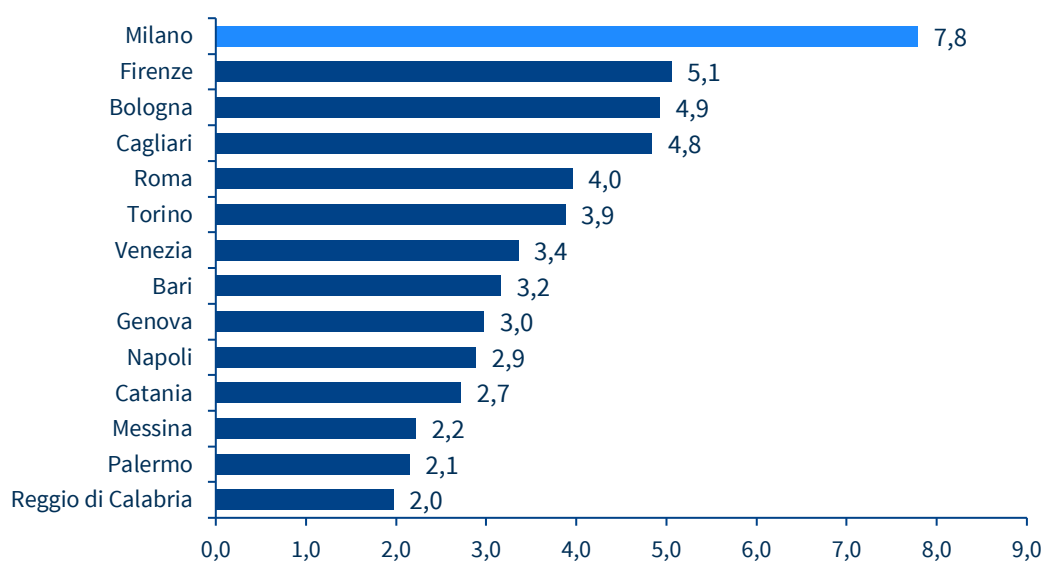


Fonte: Centro Studi Assolombarda, previsioni aggiornate a luglio 2025

Cresce nel tempo il numero di imprese dei servizi

Nel 2022, Milano registra 7,8 unità locali di imprese attive nel settore dei servizi alle imprese per 100 abitanti, posizionandosi nettamente al vertice della graduatoria nazionale. Il dato sottolinea una struttura economica estremamente dinamica, caratterizzata da un'elevata concentrazione di attività sul territorio urbano.

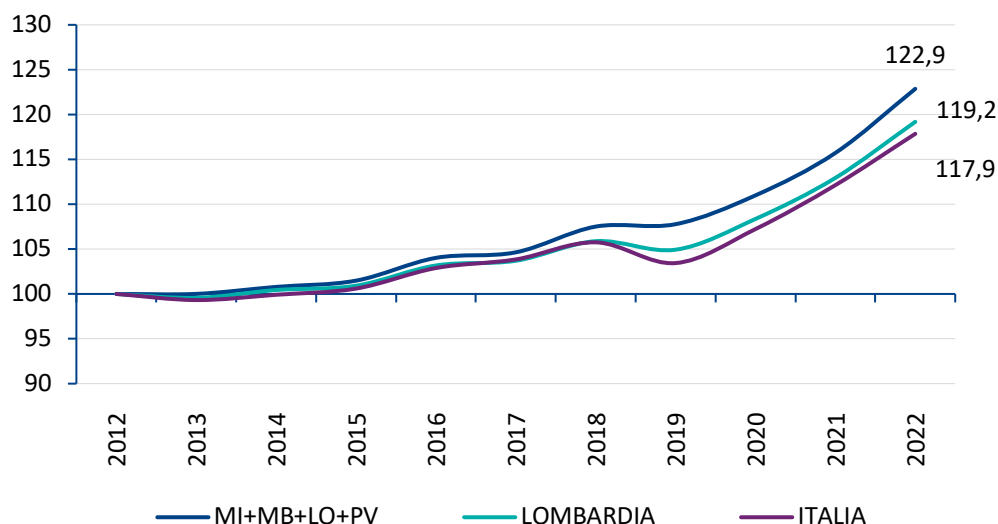
Figura 35 – Numero unità locali dei servizi alle imprese (Numero di unità Locali delle imprese attive per 100 abitanti, Comuni capoluogo di Città Metropolitane, 2022)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Il settore dei servizi alle imprese ha registrato una forte crescita nell'ultimo decennio, sia in Italia che in Lombardia. La contrazione è tuttavia particolarmente intensa nel territorio delle quattro province presidiate da Assolombarda.

Figura 36 – Numero di unità locali dei Servizi alle imprese – Codice Ateco J, K, L, M (Città Metropolitana di Milano, province appartenenti ad Assolombarda, Lombardia e Italia - numeri indice: base 2012 = 100

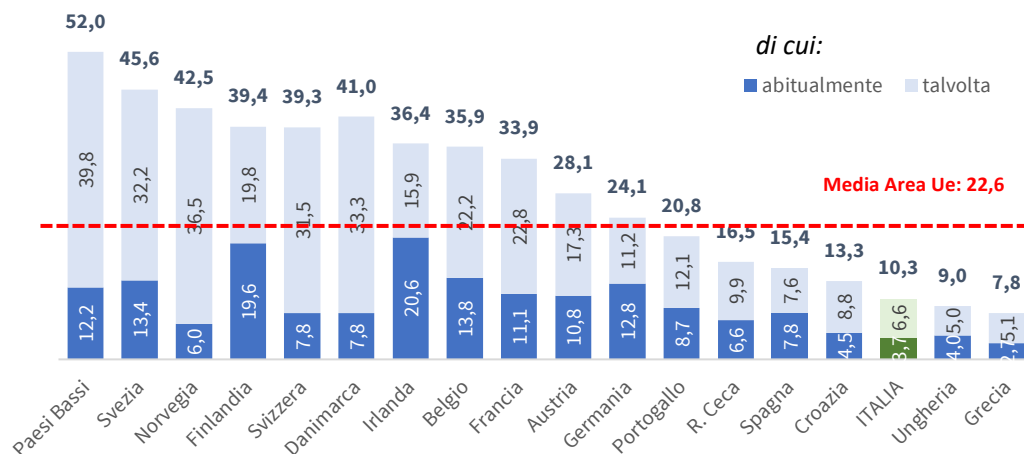


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Lo smart working incide sul modo di utilizzare gli spazi di lavoro

Nonostante il considerevole impulso a seguito della crisi pandemica, l'Italia registra un'adozione del smart working che si attesta al 10,3%, posizionandosi significativamente al di sotto della media dei Paesi europei più avanzati in questa pratica. Inoltre, negli ultimi anni si è vista una riduzione del tasso d'adozione dello strumento dello smart working in Italia.

Figura 37 – Incidenza dei lavoratori da casa sul totale degli occupati, 2024

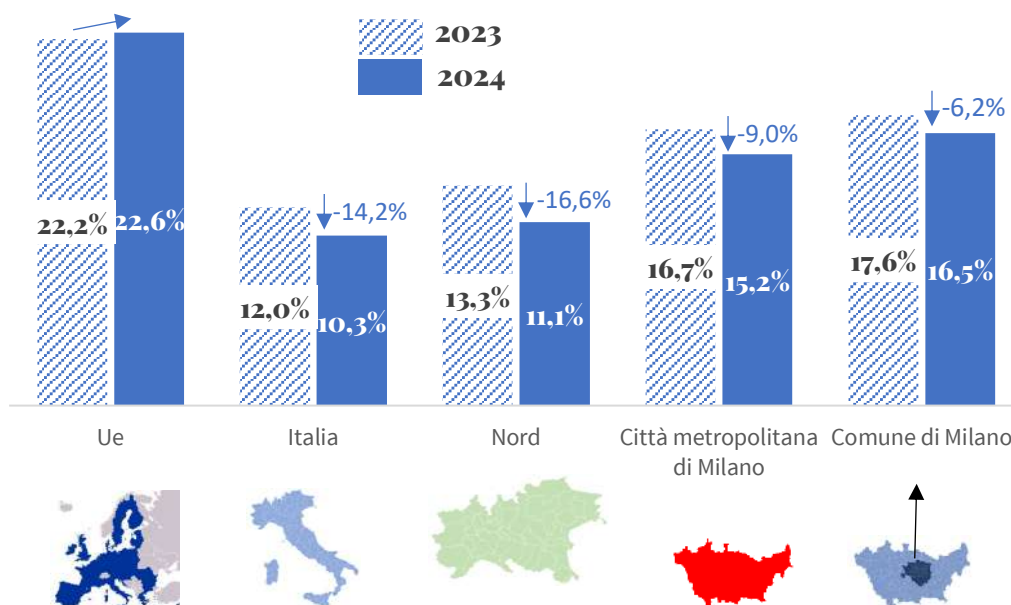


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat

Il dato contrasta marcatamente con quello dei Paesi Bassi, che guidano la classifica con oltre la metà (52%) dei lavoratori coinvolti. Analogamente, anche i Paesi scandinavi e nazioni europee strutturalmente più vicine all'Italia, come la Francia (33,9%) e la Germania (24,1%), mostrano tassi di diffusione notevolmente superiori e in crescita.

Questa discrepanza evidenzia una persistente lentezza nell'integrazione di modalità lavorative flessibili nel contesto italiano rispetto ai benchmark continentali.

Figura 38 – Incidenza % smart worker per ambito territoriale e trend 2023-2024



Fonte: elaborazione Centro Studi Assolombarda su dati Eurostat e Zucchetti

Nel contesto della Città Metropolitana di Milano, la percentuale di lavoratori che adotta, anche parzialmente, il regime di smart working raggiunge il 15,2%. Questo dato mostra un'ulteriore incisività all'interno del Comune di Milano, dove tale quota sale al 16,5% per le aziende ivi ubicate. Tali percentuali si posizionano al di sopra sia della media italiana, ferma al 10,3%, sia di quella del Nord Italia, che si attesta al 11,1%. Nonostante questi valori elevati nel contesto nazionale, essi rimangono inferiori rispetto alla media dell'Unione Europea, pari al 22,6%. Questo divario evidenzia un'avanzata adozione dello smart working nell'area milanese rispetto al resto del Paese, pur segnalando margini di ulteriore crescita per allinearsi pienamente alle pratiche diffuse a livello europeo.

Il patrimonio immobiliare uffici è a rischio obsolescenza

A Milano, come nelle altre location del Paese, il patrimonio immobiliare destinato a uffici è caratterizzato da un elevato rischio di obsolescenza. A fronte di distretti urbani come Porta Nuova e CityLife che ospitano strutture di nuova generazione, la maggior parte degli

spazi disponibili riguarda immobili edificati da diversi decenni, sia in centro che nelle aree periferiche. Tale rischio è aggravato dalla limitata crescita delle nuove costruzioni registrata negli ultimi trent'anni.

Oggi il mercato degli uffici non è in grado di soddisfare appieno le esigenze degli utilizzatori, non solo nel contesto italiano, ma internazionale. La domanda si orienta progressivamente, infatti, verso standard qualitativi superiori rispetto al passato, specialmente in termini di efficienza energetica, sostenibilità e funzionalità, evidenziando un disallineamento tra l'offerta esistente e le nuove aspettative del mercato.

Le maggiori città europee presentano una percentuale molto elevata di edifici potenzialmente obsoleti, spesso ben oltre il 70%. Milano si posiziona in cima a questa lista con una quota particolarmente elevata (86%). Anche altre grandi città come Barcellona, Stoccolma e Parigi mostrano percentuali molto alte (intorno all'80%), indicando un problema diffuso a livello europeo.

Tabella 3 – Quota percentuale di stock a rischio obsolescenza per mercato, 2024

Mercato	% stock a rischio obsolescenza
Milano	86%
Barcellona	81%
Stoccolma	81%
Parigi	80%
Madrid	77%
Amsterdam	77%
Londra	76%
Bruselles	70%
Francoforte	70%
Berlino	65%
Lisbona	64%
Dublino	64%
Monaco	60%
Praga	47%
Budapest	43%
Varsavia	40%

Fonte: Cushman & Wakefield

Il mercato risente della mancanza di uffici adeguati alle esigenze delle imprese

Nel 2024, il mercato degli uffici di Milano ha registrato un assorbimento complessivo di circa 380.000 mq, segnando una contrazione del 14% rispetto all'anno precedente (fonte: Centro Studi Gruppo IPI). Questo decremento non è primariamente attribuibile a una contrazione della domanda, bensì a una scarsità di grandi transazioni, imputabile a un'offerta limitata di spazi di qualità e alle complessità urbanistiche che ostacolano nuovi sviluppi. La domanda è rimasta vivace, sebbene sia stata frenata dalla carenza di spazi

conformi agli elevati standard richiesti dagli utilizzatori. Si è osservata una netta preferenza per uffici di alta qualità (Grade A/A+), i quali hanno rappresentato oltre il 72% dell'assorbimento totale (fonte: Centro Studi Gruppo IPI).

In tale contesto, il tasso di sfritto (vacancy) ha continuato a diminuire, attestandosi al 9,5% su scala cittadina, con una riduzione ancora più marcata per gli immobili di Grade A/A+, dove il tasso è sceso al 2,5%. Circa il 43% dello spazio assorbito si è concentrato nel Central Business District (CBD) e nel centro città, mentre l'area periferica più ampia ha contribuito con il 16% del volume totale assorbito.

La ridotta disponibilità di spazi di alta qualità ha esercitato una pressione al rialzo sui canoni prime. Parallelamente, i rendimenti si sono mantenuti stabili, attestandosi al 4,5% netto per gli asset prime e al 5,9% netto per gli asset secondari di buona qualità.

Figura 39 – Assorbimento degli spazi a uso ufficio per localizzazione, 2024

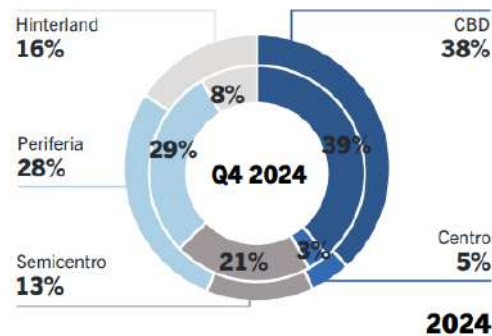
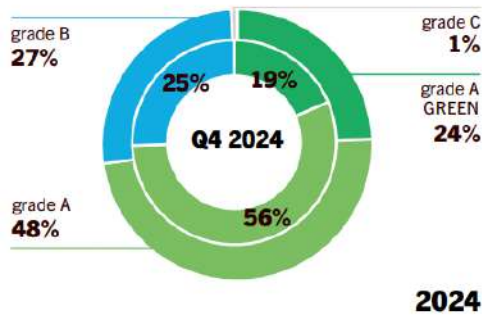


Figura 40 – Assorbimento degli spazi a uso ufficio per qualità dell’immobile, 2024



Fonte: Centro Studi Gruppo IPI

A Milano città, il livello delle quotazioni di canoni prime all’interno del CBD hanno raggiunto valori tra i 700 e i730 €/mq/anno, con tassi di vacancy contenuti.

Tabella 4 – Canoni prime e vacancy rate uffici a Milano, Q4 2024

Area	Canone prime (€/mq/anno)	Vacancy rate (Tasso di sfritto, edifici Grade A, B, C)
CBD	700-730	4-5%
Centro	550-600	6-7%
Semicentro	450-480	3-4%
Periferia	320-350	15-16%
Hinterland	240-250	14-15%

Fonte: consensus Nomisma-Assolombarda su dati dei principali operatori di mercato.



Industriale e Logistica

8.1 CONTESTO, SFIDE, PROPOSTE, TERRITORIO E ARENE DECISIONALI

Analisi di contesto

- La **produzione manifatturiera lombarda**, nonostante un rallentamento negli ultimi anni, si mantiene su livelli superiori al pre-covid.
- Dal 2010 a oggi, il settore **manifatturiero** ha subito una marcata **contrazione nel numero di unità locali**, con un calo particolarmente intenso in Lombardia, dove la riduzione ha superato la media nazionale.
- Al contrario, il comparto della **logistica ha registrato una flessione numerica più contenuta**, seguita da una fase di recupero a partire dal 2021. Questo rimbalzo è stato particolarmente evidente nei territori di Milano, Monza, Brianza, Lodi e Pavia, che hanno mostrato una dinamica più positiva rispetto al dato medio regionale.
- **L'asset class logistica si conferma tra le più solide e attrattive del mercato immobiliare**, anche in un contesto macroeconomico incerto, la domanda resta sostenuta, con particolare interesse per spazi moderni, efficienti e in linea con i nuovi standard ambientali ed energetici.

Sfide

- **Concorrenza tra funzioni produttive per l'uso del suolo:** L'emergere simultaneo di settori come logistica, data center e industria genera forti pressioni sulle aree disponibili, complicando le scelte localizzative e l'equilibrio tra esigenze produttive diverse.
- **Carenza di spazi adeguati e difficoltà di espansione:** La mancanza di aree idonee limita la crescita delle imprese, favorendo una frammentazione localizzativa che genera inefficienze, soprattutto nella gestione logistica della produzione.
- **Criticità infrastrutturali nella mobilità delle merci:** La scarsa integrazione modale e le difficoltà nel passaggio da gomma a ferro ostacolano lo sviluppo di una logistica a minor impatto sulla rete infrastrutturale.
- **Congestione urbana e consumo di suolo:** L'espansione della logistica si scontra con esigenze e norme di contenimento del consumo di suolo. Anche in città, le crescenti esigenze distributive rendono necessarie anche soluzioni di riuso e rigenerazione degli spazi dismessi e una logistica urbana più sostenibile.

Proposte

- **Allineare le destinazioni d'uso ai fattori localizzativi reali:** Le politiche territoriali devono rispecchiare la domanda concreta delle imprese, valorizzando la coerenza tra pianificazione e vocazione produttiva dei luoghi.
- **Centralità dell'impresa nei processi di sviluppo territoriale:** Garantire spazi adeguati all'insediamento, il consolidamento e l'ammodernamento di attività produttive è condizione essenziale per la creazione di occupazione e per il benessere economico e sociale dei territori.
- **Attrattività per la localizzazione industriale:** Favorire un'insediabilità più fluida e competitiva per le imprese produttive, attraverso regole e procedure certe, in particolare nei comuni più attrattivi.
- **Logistica rigenerativa e contenimento del consumo di suolo:** Favorire la riconversione di siti esistenti rendendo prioritaria la rigenerazione di aree dismesse rispetto allo sviluppo su greenfield, orientando così il settore logistico verso un uso più sostenibile del territorio.
- **Ruolo attivo degli advisor:** Orientare la domanda verso soluzioni in grado di bilanciare la fattibilità economica, le ricadute occupazionali sul territorio e la mitigazione degli impatti ambientali, favorendo un dialogo con la pubblica amministrazione basato su fiducia, trasparenza e dati oggettivi.

Territori e arene decisionali

- **Focus territoriale specifico:** Le province di interesse sono **Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia, escludendo i capoluoghi provinciali**; è essenziale un coordinamento a livello regionale, provinciale e sovraprovinciale (per la logistica), con un dialogo costante e diretto anche con i singoli comuni coinvolti.
- **Inclusione attiva di imprese e operatori:** Integrare maggiormente imprese, operatori e le associazioni come Assolombarda nei processi di pianificazione per facilitare lo scambio di esperienze e una più profonda comprensione delle dinamiche di mercato.
- **Articolazione del confronto istituzionale:** Superare le rigidità burocratiche per progetti complessi richiede un dialogo a diversi livelli politici e amministrativi, con il coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza come Assolombarda, oltre alle istituzioni regionali e in alcuni casi nazionali, per supportare strategie localizzative coerenti con lo sviluppo infrastrutturale.

8.2 EVIDENZE NUMERICHE

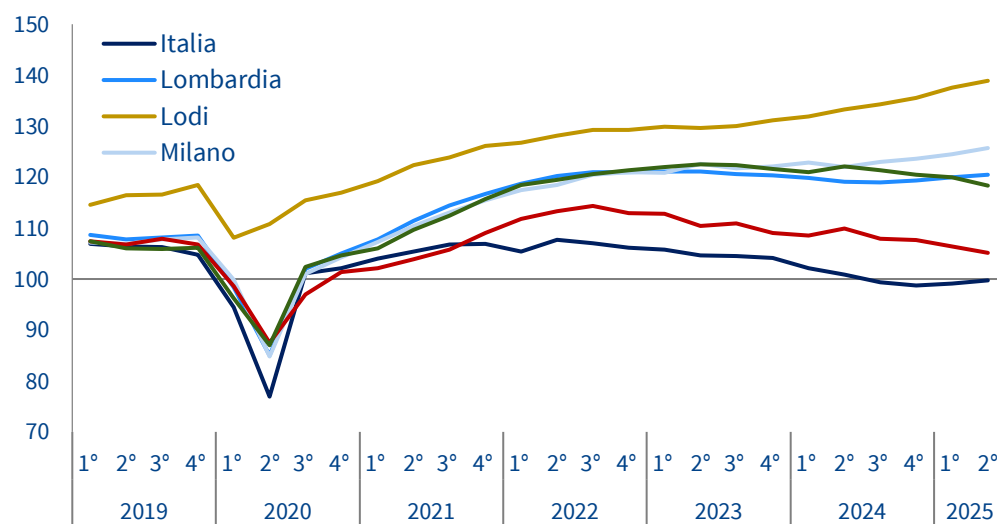
Nel contesto di un'economia caratterizzata da profonde trasformazioni strutturali, il settore manifatturiero e logistico della Lombardia — e in particolare dell'area milanese — si pone come pilastro dello sviluppo economico nazionale. Negli ultimi anni, infatti, tali comparti hanno dovuto confrontarsi con una molteplicità di sfide, tra cui l'indebolimento della domanda interna, la pressione sui costi, l'urgenza della transizione ecologica e la crescente complessità delle catene del valore globali. Al contempo, si sono delineate nuove opportunità di crescita, legate all'espansione dell'e-commerce, al rafforzamento della domanda estera e alla riconfigurazione dei modelli logistici e produttivi.

Di seguito si analizza l'andamento congiunturale della manifattura e della logistica in Lombardia nel periodo più recente, evidenziando le principali dinamiche produttive, le traiettorie di investimento, le tensioni strutturali e le prospettive evolutive dei due settori.

L'industria lombarda rimane sopra i livelli pre-covid

Nel primo semestre 2025, la produzione manifatturiera lombarda si è mantenuta stazionaria, sebbene tuttora su livelli più elevati rispetto al pre-covid. Guardando alla serie storica nel dettaglio dei territori, si segnala l'ottimo trend della provincia di Lodi, seguita da Milano e Monza Brianza, mentre la provincia di Pavia, dopo un buon recupero, sta attraversando una fase meno dinamica.

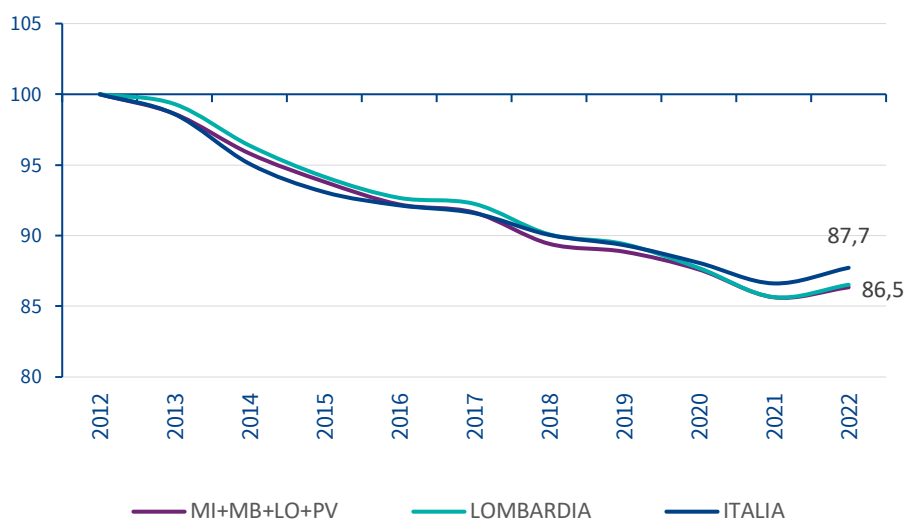
Figura 41 – Produzione manifatturiera, indice trimestrale destagionalizzato, base 2015 = 100



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Unioncamere Lombardia, Eurostat

Il settore manifatturiero ha subito un ridimensionamento consistente in termini di numero di imprese attive nel periodo dal 2010 ad oggi. Questa contrazione è risultata particolarmente intensa in Lombardia, superando la media nazionale. Tuttavia, è rilevante notare che il biennio 2021-2022 ha segnato una fase di ripresa, mitigando parzialmente il declino precedente.

Figura 42 – Numero di unità locali del settore Manifatturiero – Codice Ateco C (Città Metropolitana di Milano, province appartenenti ad Assolombarda, Lombardia e Italia - numeri indice: base 2012 = 100)



Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

Il fatturato della logistica cresce e diminuiscono le unità locali

Dopo il significativo incremento registrato nel biennio 2021-2022, trainato dall'espansione economica e dall'intensificarsi dei flussi logistici, nel 2023 il fatturato del settore della logistica conto terzi in Italia ha evidenziato una stabilizzazione, attestandosi intorno ai 115 miliardi di euro. Tale plateau è attribuibile principalmente al rallentamento dell'attività economica e industriale. Per il 2024, la stima è analoga, con una crescita prevista dello 0,7% in termini reali (corrispondente a un +1,7% in termini nominali), per un valore complessivo stimato di 117,8 miliardi di euro.

Figura 43 – Fatturato della logistica conto terzi – valori assoluti in miliardi di euro e variazioni % in termini reali

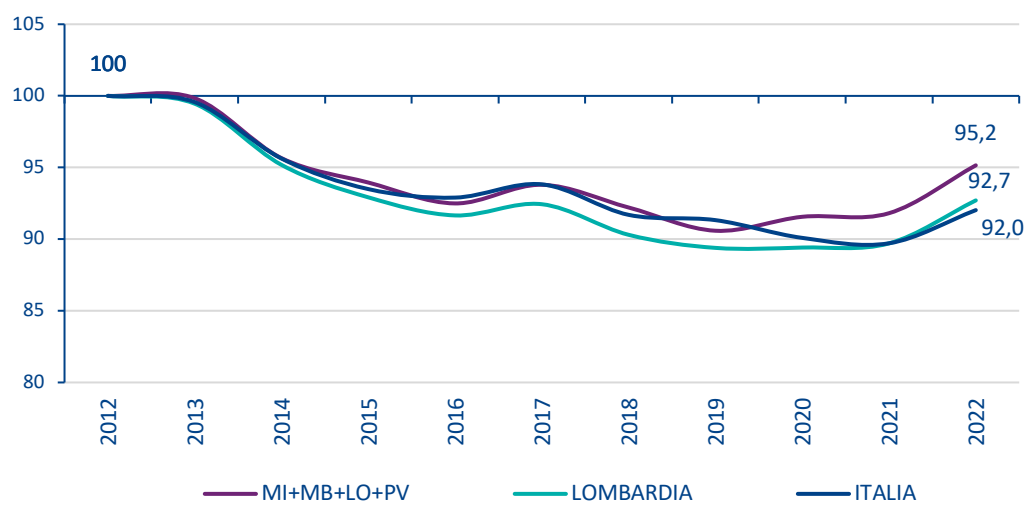


Fonte: Osservatorio Contract Logistics, Politecnico d Milano

Rispetto alla manifattura, le imprese operanti nel settore della logistica hanno registrato un ridimensionamento numerico di minore portata, seguito da un recupero a partire dal 2021. Il recupero è di maggiore intensità nei territori di Milano, Monza, Brianza, Lodi e Pavia rispetto alla Lombardia.

È rilevante notare che, nel biennio 2021-2022, si è assistito a una ripresa nella crescita del numero di unità locali in questo settore, con un incremento particolarmente marcato nell'area di Milano.

Figura 44 – Numero di unità locali del Settore Trasporti e Magazzinaggio - Codice Ateco H (Città Metropolitana di Milano, province appartenenti ad Assolombarda, Lombardia e Italia – Numeri indice: base = 2012)

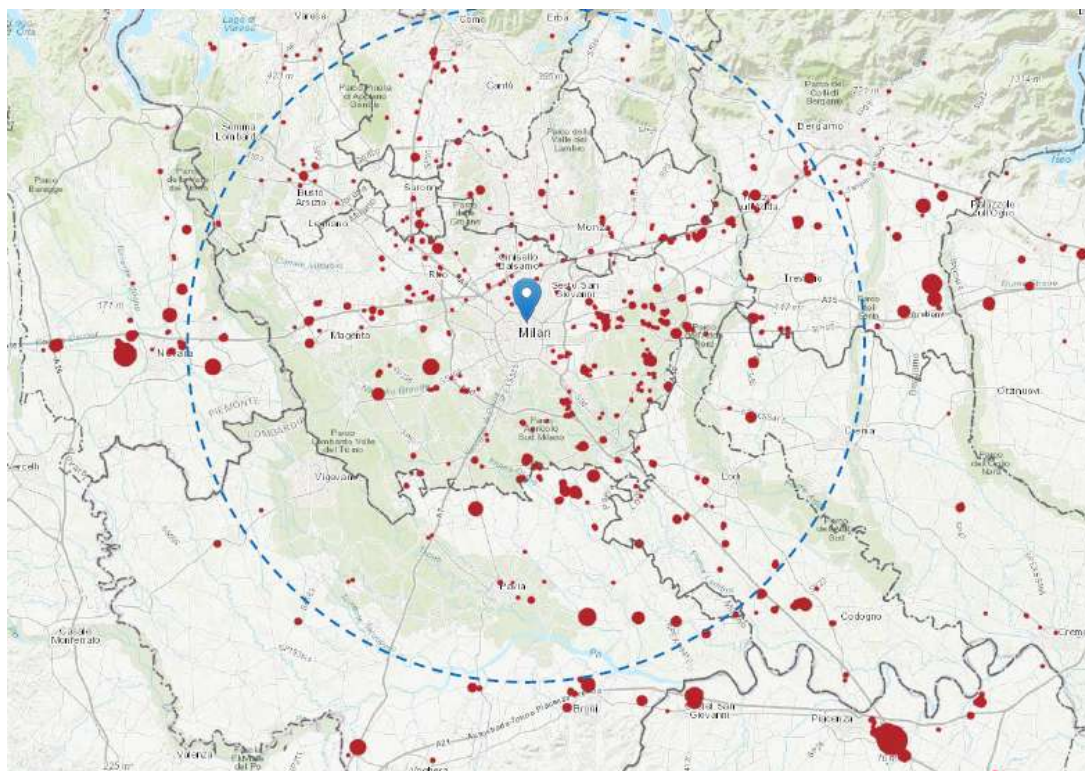


Fonte: elaborazioni Nomisma su dati Istat

L'area milanese è il principale hub logistico nazionale

La cosiddetta Regione Logistica Milanese fa riferimento ad un'area di addensamento logistico che va da Novara (a Ovest) a Brescia (ad Est), includendo a Sud Piacenza. Un territorio costituito da 14 provincie, le cui risorse logistiche materiali (infrastrutture, magazzini) e immateriali (imprese, know-how) sono a prevalente servizio del sistema manifatturiero e commerciale lombardo.⁸

Figura 45 – La Regione Logistica Milanese

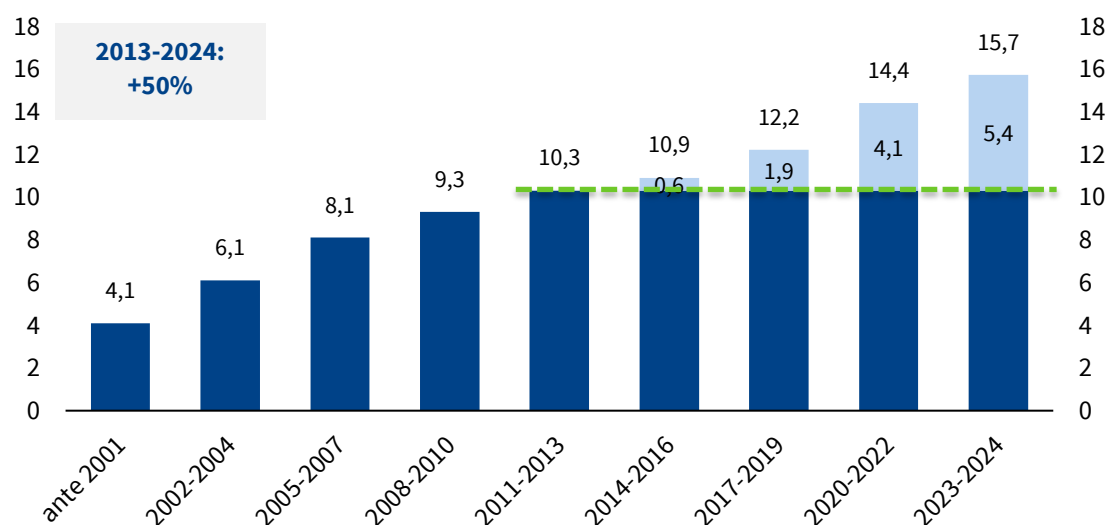


Fonte: Mappatura dei nodi logistici in Lombardia (LIUC e Unioncamere Lombardia)

Il 48% delle 1200 aziende della RLM ha sede nella provincia di Milano, luogo privilegiato di insediamento, sia degli HQ dei grandi gruppi del trasporto e della logistica, sia delle unità operative a servizio di Milano. L'estensione dei magazzini nella RLM rappresenta il 35% della dotazione in Italia (circa 43 milioni mq) e oltre il 50% degli immobili a uso logistico si concentra entro un raggio di 40 km dal centro di Milano. Nei dieci anni dal 2014 al 2023, la superficie totale edificata è aumentata del 50% (da 10 mln a 15,8 mln di mq), con la dimensione media cresciuta da 13.000 mq (ante 2001) agli attuali 32.000 mq.

⁸ Il concetto di «Regione Logistica Milanese» è stato introdotto nel 2010 nella ricerca «Network Milano» della CCIAA di Milano, Monza Brianza e Lodi (Fonte: LIUC)

Figura 46 – Superficie totale edificata (2002-2024) e incremento dal 2013 al 2024



Fonte: Mappatura dei nodi logistici in Lombardia (Unioncamere Lombardia)

Analogamente a quanto avviene in Europa, anche in Lombardia si assiste al fenomeno del *logistics sprawl* per cui i magazzini più grandi (big box) sono localizzati ad una distanza di 20-30 km dalle principali aree urbane, mentre i magazzini di prossimità (TP) sono localizzati a ridosso delle aree periurbane. La dimensione media dei magazzini è contenuta infatti in 8.000 mq entro un raggio di 10 km dal capoluogo, per superare i 20.000 mq oltre 40 km.

La logistica mantiene fondamentali solidi per gli investitori immobiliari

L'asset class logistica si conferma tra le più resilienti e attrattive del settore immobiliare, nonostante il contesto macroeconomico sfidante. La domanda di spazi resta sostenuta, in particolare per immobili di nuova generazione e con buone performance energetiche.

Nei primi sei mesi del 2025, il settore in Italia ha registrato circa 800 milioni di euro in investimenti, segnando un incremento rispetto allo stesso periodo del 2024, imputabile ad una ripresa degli investimenti a seguito dell'allentamento della politica monetaria della BCE. Nel corso dell'intero anno 2024, il settore aveva già attratto circa 1,7 miliardi di euro, con una performance particolarmente significativa nel quarto trimestre (circa 560 milioni di euro).

I fondamentali del mercato restano solidi: i canoni continuano a salire, con contratti che superano i livelli di prime rent e indicano ulteriori margini di crescita. La vacancy, pure in lieve aumento, rimane contenuta rispetto ai principali mercati europei. Inoltre, il rinnovo dello stock rappresenta un driver importante per lo sviluppo e la riqualificazione, confermando la centralità della logistica nel futuro del real estate italiano.

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

