



ASSOLOMBARDA

AdAPT
www.adapt.it

Abitare il lavoro. Casa, imprese e competitività territoriale

Ricerca n° 5/2026

A cura

Assolombarda in collaborazione con Adapt



Sommario

1. La casa come infrastruttura del lavoro e della competitività territoriale	2
2. Casa, salari e mismatch nel mercato del lavoro	6
3. Strumenti, rischi e agenda della ricerca	10
4. Evidenze quantitative: salari, casa e territorio	16
4.1 dinamiche dei costi di locazione nelle province considerate	18
5. Lettura territoriale: Milano, Monza e Brianza, Lodi, Pavia	21
6. Pendolarismo e mismatch abitativo-lavorativo	25
7. Innesti da fonti esterne: regione urbana, affitti e fabbisogni professionali	27
8. Il punto di vista delle aziende	31
La percezione del problema	31
Ruolo dell'impresa	37
Modalità di implementazione	41
Prospettive future	43
9. Osservazioni conclusive e proposte operative	47



1



La casa come infrastruttura del lavoro e della competitività territoriale

Quello dell'abitare è un tema che, ciclicamente, torna al centro del dibattito pubblico nei momenti in cui le trasformazioni economiche, sociali e demografiche rendono più evidente la distanza tra la forma concreta delle città e le condizioni materiali di vita delle persone che le attraversano, le abitano e vi lavorano. La casa, in questa prospettiva, non è mai soltanto un bene privato, né esclusivamente l'oggetto di una politica sociale rivolta alle fasce più fragili della popolazione. È, più radicalmente, una infrastruttura della vita quotidiana e, proprio per questo, una condizione di possibilità del lavoro, della mobilità sociale, dell'autonomia individuale e della competitività dei territori. Se l'accesso a una abitazione dignitosa e sostenibile diventa problematico, non ne risente soltanto la qualità della vita dei singoli nuclei familiari, ma anche la capacità di un sistema economico locale di attrarre e trattenere lavoratori, di garantire continuità ai servizi essenziali, di sostenere processi di crescita e innovazione, di alimentare un equilibrio ragionevole tra sviluppo e coesione. Nel caso di Milano e delle province limitrofe - Monza e Brianza, Lodi e Pavia - questa relazione appare oggi con particolare chiarezza.

La forza attrattiva dell'area milanese, la concentrazione di funzioni produttive avanzate, servizi, università, ospedali, logistica, attività culturali e opportunità professionali, si accompagna a una crescente pressione sul mercato immobiliare. Milano continua a rappresentare uno dei principali motori economici del Paese e uno dei territori maggiormente capaci di generare lavoro, investimenti e innovazione. Allo stesso tempo, proprio questa attrattività contribuisce ad alimentare un aumento dei costi dell'abitare



che incide in modo selettivo sui diversi gruppi sociali e professionali. La città che attira lavoro rischia così di diventare, per una quota crescente di lavoratori, una città nella quale è sempre più difficile vivere. E questa tensione non rimane confinata entro i confini amministrativi del Comune di Milano: si redistribuisce lungo la regione urbana, investe la Brianza, il Lodigiano, il Pavese, le direttrici ferroviarie e stradali del pendolarismo, i comuni intermedi, i territori di cintura e quelli che svolgono una funzione residenziale rispetto ai poli del lavoro.

La volontà di questa ricerca nasce da tale apparente contraddizione. Da un lato un sistema produttivo che continua ad avere bisogno di lavoro, competenze, mobilità, prossimità e presenza; dall'altro un sistema abitativo che, in alcune aree, rende sempre più oneroso l'insediamento stabile o temporaneo dei lavoratori. Il problema non riguarda soltanto le fasce tradizionalmente considerate vulnerabili, né può essere ridotto alla povertà abitativa in senso stretto. Il nodo nuovo, o quantomeno oggi più evidente, è che il costo dell'abitare entra in tensione anche con il lavoro regolare, con i salari medi e medio-bassi, con i redditi di ingresso, con le professioni qualificate ma non ad alta remunerazione, con i percorsi di autonomia dei giovani lavoratori e delle giovani lavoratrici, con la mobilità territoriale necessaria a coprire posizioni vacanti. In altri termini, il fatto di lavorare non costituisce più, in modo automatico, garanzia sufficiente di accesso a una soluzione abitativa adeguata nei territori a maggiore pressione economica. Questa trasformazione impone di ripensare il modo in cui si osserva la questione abitativa e in cui si individuano gli attori chiamati a occuparsene.

Per lungo tempo le politiche per la casa sono state lette prevalentemente attraverso categorie proprie dell'intervento pubblico: edilizia residenziale pubblica, edilizia sociale, sostegno all'affitto, politiche contro la morosità, rigenerazione urbana, strumenti urbanistici, canoni concordati. Tutti questi ambiti restano essenziali e non possono essere considerati sostituibili da iniziative private o aziendali. Tuttavia, la crisi attuale mostra come una lettura esclusivamente pubblicistica rischi di non cogliere pienamente la natura del problema. Se l'abitazione è sempre più intrecciata con la possibilità di accedere al lavoro, mantenerlo, cambiarlo o avvicinarsi ai luoghi in cui esso si concentra, allora anche gli attori del mercato del lavoro - imprese, associazioni datoriali, rappresentanze sindacali, enti bilaterali, fondi, soggetti del welfare territoriale - entrano nel campo di osservazione. Non necessariamente come sostituti dell'attore pubblico, ma come soggetti che possono concorrere, con ruoli diversi e strumenti appropriati, alla costruzione di nuove risposte. Anche, e soprattutto, perché per le imprese una stagione, come l'attuale, caratterizzata da scarsità quantitativa di offerta di lavoro fa sì che tutti gli ostacoli all'incontro domanda-offerta vadano attentamente considerati.

In questo quadro, il ruolo delle imprese rispetto alle politiche per l'abitare diventa una questione di crescente rilevanza. Non si tratta di recuperare in modo nostalgico modelli storici di paternalismo industriale, né di immaginare che la casa dei lavoratori possa tornare a essere una funzione interna e proprietaria dell'impresa. Le esperienze storiche dei villaggi operai, degli alloggi aziendali, delle forme di intervento promosse nel lungo ciclo dell'industrializzazione italiana appartengono a un contesto economico e sociale profondamente diverso. E tuttavia, esse ricordano un elemento che oggi torna attuale: il rapporto tra lavoro e abitazione è stato, in molte fasi dello sviluppo industriale, un problema organizzativo, produttivo e sociale al tempo stesso. Il fatto che negli ultimi



decenni tale nesso sia stato progressivamente ricondotto quasi esclusivamente al mercato immobiliare o all'intervento pubblico non significa che esso sia venuto meno. Al contrario, la nuova crisi di accessibilità abitativa lo rende nuovamente visibile.

La domanda da cui muove questa ricerca può dunque essere formulata in questi termini: in che modo le imprese possono contribuire, direttamente o indirettamente, per via contrattuale o unilateralmente, alla costruzione di politiche per l'abitare nei territori di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia, senza scaricare sul welfare aziendale compiti che spettano alla politica pubblica, ma al tempo stesso senza ignorare che la casa è ormai una variabile rilevante della capacità di reclutamento, retention, mobilità e benessere lavorativo? La questione va affrontata evitando due semplificazioni opposte. La prima consiste nel considerare l'abitare come un problema estraneo all'impresa, riducendolo a questione privata del lavoratore o a competenza esclusiva delle istituzioni. La seconda consiste nel caricare l'impresa di una responsabilità impropria e illimitata, come se essa potesse o dovesse risolvere, da sola, squilibri prodotti da dinamiche immobiliari, finanziarie, demografiche e urbanistiche di lungo periodo. Tra queste due posizioni si colloca lo spazio di una indagine più realistica: comprendere quali strumenti siano già in campo, quali bisogni emergano dal sistema produttivo, quali condizioni rendano efficace un intervento aziendale o interaziendale, quali forme di coordinamento pubblico-privato siano necessarie e quali rischi debbano essere evitati.





Casa, salari e mismatch nel mercato del lavoro

Un primo elemento da richiamare riguarda la trasformazione del costo della casa in fattore di mismatch nel mercato del lavoro. Tradizionalmente il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro è stato interpretato soprattutto in termini di competenze, qualificazioni, disponibilità professionali, percorsi formativi, caratteristiche contrattuali e livelli retributivi. Tutti questi fattori restano decisivi; tuttavia, nei territori ad alta pressione abitativa, ad essi si aggiunge una variabile ulteriore: la possibilità concreta di vivere a una distanza sostenibile dal luogo di lavoro. Un'offerta di lavoro formalmente adeguata può risultare, nella pratica, poco sostenibile se il salario disponibile viene assorbito in misura eccessiva dal canone di locazione, dalla rata del mutuo, dalle spese condominiali, dalle utenze e dai costi di trasporto. Il problema è particolarmente acuto per i lavoratori giovani, per chi si trasferisce da altri territori, per i neoassunti, per i lavoratori dei servizi essenziali, per alcune figure operaie, tecniche, amministrative e per quei profili che, pur essendo indispensabili al funzionamento dell'economia urbana, non dispongono di redditi compatibili con i prezzi delle aree più attrattive. Da questo punto di vista, il riferimento al solo rapporto percentuale tra costo della casa e reddito rischia di essere insufficiente.

La soglia tradizionale che considera sostenibile una spesa abitativa entro una certa quota del reddito mensile ha il vantaggio della semplicità, ma non coglie pienamente la condizione dei redditi bassi e medio-bassi. A parità di incidenza percentuale, infatti, ciò che resta dopo aver pagato l'abitazione assume significati molto diversi per un reddito elevato e per un reddito contenuto. Per questa ragione, appare particolarmente utile l'approccio del reddito residuo - o salario residuo - quando l'analisi si concentra sulle retribuzioni da lavoro: non conta soltanto quanto incide la casa sul reddito, ma quanto rimane al lavoratore dopo aver sostenuto le spese abitative e, in alcuni casi, quelle di trasporto. È in questo residuo che si misura la possibilità effettiva di condurre una vita dignitosa, di sostenere consumi essenziali, di programmare scelte familiari, di accettare un lavoro in un determinato territorio. Applicare questa prospettiva all'area milanese e



alle province limitrofe significa assumere che la competitività territoriale non possa essere valutata soltanto attraverso indicatori di crescita, produttività, occupazione o attrazione di investimenti. Occorre interrogarsi anche sulle condizioni che rendono quella competitività socialmente sostenibile.

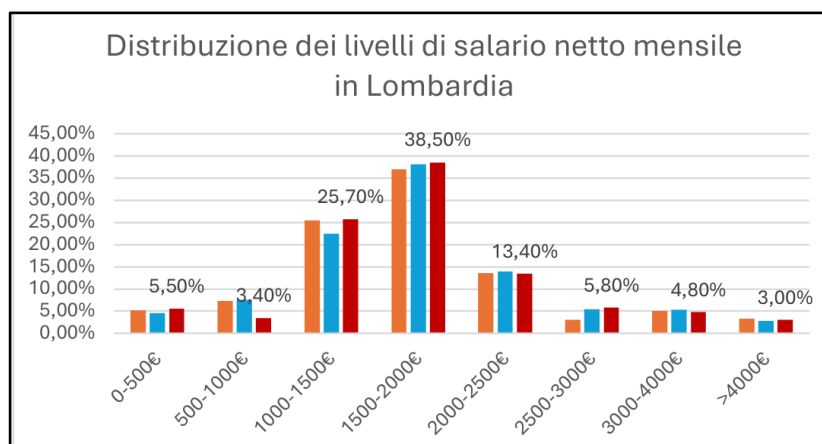
Una città o una regione urbana possono generare lavoro, ma se i lavoratori necessari al suo funzionamento non riescono ad abitarvi, o sono costretti a pendolarismi lunghi e costosi, il modello di sviluppo incontra un limite strutturale. La casa, in questo senso, non è un tema laterale, ma una componente dell'infrastruttura economica del territorio: come i trasporti, la formazione, la sanità e i servizi per l'infanzia, anche l'offerta abitativa accessibile contribuisce a determinare la qualità e la resilienza di un sistema produttivo locale. Il pendolarismo rappresenta una delle principali forme attraverso cui questo squilibrio viene compensato. Molti lavoratori, non potendo sostenere i costi dell'abitare nei luoghi più vicini ai poli occupazionali, si spostano verso comuni e province più accessibili, accettando tempi di viaggio più lunghi e costi di mobilità più elevati. Tale scelta può essere, in alcuni casi, una strategia razionale e sostenibile, soprattutto quando la rete del trasporto pubblico è efficiente e quando la distanza non compromette la qualità della vita. Ma può diventare una soluzione forzata, che trasferisce sul lavoratore una parte significativa dei costi del disallineamento tra mercato del lavoro e mercato della casa.

Il pendolarismo diventa così una sorta di camera di compensazione: riduce la pressione immediata sul bilancio abitativo, ma aumenta il tempo sottratto alla vita personale, le spese di trasporto, la dipendenza dall'automobile in alcune aree, la fragilità organizzativa delle famiglie e l'impatto ambientale degli spostamenti. Nell'area considerata, questa dinamica assume forme diverse: Milano rappresenta il polo principale di attrazione; ma Monza e Brianza non è soltanto territorio residenziale di cintura, è anche un sistema produttivo autonomo, caratterizzato da imprese manifatturiere, servizi, attività ad alta specializzazione, una propria domanda di lavoro e una pressione abitativa significativa. Lodi svolge una funzione peculiare lungo le direttrici della logistica, dell'agroalimentare, dei servizi e della connessione con Milano, con un mercato abitativo meno teso ma attraversato da dinamiche di pendolarismo e da una crescente integrazione funzionale con l'area metropolitana. Pavia, a sua volta, combina il ruolo universitario e sanitario del capoluogo con una provincia ampia, articolata, in parte attratta da Milano e in parte segnata da minore densità produttiva e da un'offerta abitativa che non sempre coincide con le opportunità di lavoro.

L'insieme di questi territori non può essere letto come semplice estensione periferica di Milano, ma come una regione del lavoro e dell'abitare nella quale si intrecciano fragilità differenti. Proprio questa articolazione territoriale rende necessario evitare soluzioni standardizzate. Ad esempio, le politiche per l'abitare connesse al lavoro non possono essere pensate nello stesso modo per territori con caratteristiche molto diverse fra loro: in alcuni contesti il problema principale è il livello dei canoni e la scarsità di alloggi accessibili in locazione; in altri è la disponibilità effettiva di un'offerta abitativa adeguata, anche quando i prezzi risultano teoricamente più bassi; in altri ancora è la connessione con i luoghi di lavoro, cioè la possibilità di combinare costi abitativi più sostenibili con tempi di spostamento compatibili. La scala comunale, quella sovracomunale e quella metropolitana devono quindi essere tenute insieme. È difficile immaginare politiche

efficaci se ogni comune agisce isolatamente, così come è insufficiente una strategia che guardi soltanto al capoluogo senza considerare gli effetti redistributivi sull'intera area vasta.

Figura 1 – Distribuzione dei livelli di salario netto mensile in Lombardia. Fonte: DASTU-Politecnico di Milano e Regione Lombardia, elaborazioni su dati IT-SILC.







Strumenti, rischi e agenda della ricerca

In tale scenario le imprese possono essere osservate da almeno quattro punti di vista. Il primo è quello del bisogno poiché esse sperimentano direttamente le difficoltà di reclutamento e fidelizzazione quando i costi abitativi rendono meno attrattive alcune posizioni o scoraggiano trasferimenti da altri territori. Il secondo è quello delle risorse laddove alcune imprese dispongono di strumenti economici, immobiliari, organizzativi o contrattuali che possono essere mobilitati, individualmente o in forma aggregata, per sostenere l'accesso alla casa. Il terzo è quello della rappresentanza: attraverso le associazioni datoriali, così come nel rapporto con i sindacati, le imprese possono contribuire alla costruzione di piattaforme territoriali, interlocuzioni con gli enti pubblici, partenariati e sperimentazioni condivise. Il quarto è quello della regolazione, considerato che molte misure abitative, se entrano nel rapporto di lavoro o nel welfare aziendale, pongono questioni giuridiche, fiscali, contrattuali e di relazioni industriali che richiedono chiarezza e attenzione. Le misure possibili sono quindi molteplici e non tutte hanno la stessa natura.

Vi sono, ad esempio, contributi economici diretti per l'affitto, rimborsi o sostegni temporanei per i neoassunti, prestiti agevolati, anticipazioni di quote retributive o del trattamento di fine rapporto, convenzioni con operatori immobiliari, garanzie verso i proprietari, forme di intermediazione abitativa, utilizzo di immobili aziendali o patrimoniali, foresterie, alloggi temporanei, co-housing, accordi con soggetti del terzo settore o fondazioni, interventi attraverso enti bilaterali, piattaforme di welfare, misure di smart working e flessibilità che riducono la necessità di prossimità quotidiana. Alcune di queste misure incidono direttamente sul reddito disponibile del lavoratore; altre intervengono sull'offerta abitativa; altre ancora agiscono sull'organizzazione del lavoro e quindi sulla relazione tra luogo di lavoro e luogo di vita. La loro efficacia dipende dal disegno concreto, dalla durata, dai destinatari, dal coordinamento con le politiche pubbliche e dalla capacità di evitare effetti distorsivi.



Un primo rischio è quello della frammentazione: se le politiche aziendali per l'abitare si sviluppano soltanto come iniziative isolate di singole grandi imprese, esse possono produrre benefici importanti per specifiche platee di lavoratori, ma difficilmente incidono sul funzionamento complessivo del mercato abitativo e del mercato del lavoro. Inoltre, una risposta affidata esclusivamente alla capacità di spesa delle aziende più strutturate rischia di lasciare fuori proprio una parte rilevante del tessuto produttivo lombardo, notoriamente piccole e medie imprese, filiere, cooperative, o comunque imprese che hanno bisogno di attrarre lavoratori ma non dispongono individualmente di risorse o competenze per costruire politiche abitative. Per questo il ruolo delle associazioni datoriali può essere decisivo non solo nel rappresentare un fabbisogno, ma nel promuovere strumenti condivisi, economie di scala, partenariati, modelli replicabili e un'interlocazione stabile con le istituzioni.

Un secondo rischio riguarda l'equità. Se l'accesso a un sostegno abitativo dipende esclusivamente dall'appartenenza a una determinata impresa, si può generare una nuova segmentazione tra lavoratori inclusi e lavoratori esclusi; tra imprese capaci di offrire benefit e imprese che non possono farlo; tra categorie professionali considerate strategiche e altre meno visibili ma ugualmente esposte al disagio abitativo. Questo non significa che le imprese debbano rinunciare a intervenire, ma che tali interventi devono essere pensati entro cornici trasparenti e, quando possibile, territoriali o settoriali. La contrattazione collettiva, gli enti bilaterali, i fondi interprofessionali o strumenti associativi dedicati possono contribuire a rendere meno discrezionali e più universalistiche alcune misure, evitando che il welfare abitativo diventi soltanto un elemento competitivo tra imprese nella “guerra dei talenti”.

Un terzo rischio è quello della sostituzione: le politiche aziendali per l'abitare non possono diventare l'alibi per un arretramento dell'intervento pubblico o per una riduzione della responsabilità istituzionale nella produzione e regolazione dell'offerta abitativa accessibile. Al contrario, il contributo delle imprese può essere efficace solo se si inserisce in una strategia pubblica capace di mobilitare patrimonio, semplificare procedure, incentivare la locazione a canone sostenibile, rafforzare l'edilizia sociale, promuovere agenzie per l'abitare, coordinare trasporti e sviluppo urbano. L'impresa infatti può contribuire, ma non può pianificare da sola la città; può sostenere i propri lavoratori, ma non può correggere individualmente gli squilibri generati dal mercato immobiliare; può partecipare a partenariati, ma ha bisogno di regole, garanzie e una regia pubblica.

Un quarto rischio riguarda la natura stessa del rapporto di lavoro. Le misure abitative possono rafforzare il legame tra lavoratore e impresa, offrendo un sostegno concreto in una fase delicata della vita professionale o familiare; tuttavia, se mal disegnate, possono anche generare dipendenza, vincoli impliciti, difficoltà nella mobilità occupazionale, ambiguità sulla natura retributiva dei benefici, o problemi in caso di cessazione del rapporto. La casa è un bene troppo essenziale per essere trattato come un benefit ordinario, ogni intervento aziendale deve quindi essere costruito con attenzione alla libertà del lavoratore, alla proporzionalità delle condizioni, alla trasparenza dei criteri, alla durata dei vincoli, alla tutela in caso di eventi imprevisti.

Questo vale in particolare per gli alloggi aziendali, le foresterie, i contributi condizionati alla permanenza, i prestiti e le garanzie. Nonostante questi rischi, le ragioni per cui le imprese sono chiamate a misurarsi con il tema sono sempre più evidenti.



La prima riguarda l'attrazione dei lavoratori: nei territori in cui l'offerta abitativa è costosa, scarsa o inadeguata, il pacchetto retributivo complessivo percepito dal candidato non è dato soltanto dal salario nominale, ma dal suo potere d'acquisto effettivo dopo la casa e gli spostamenti. Una posizione lavorativa a Milano può risultare meno conveniente di quanto appaia se il differenziale salariale rispetto ad altri territori viene annullato o superato dal costo dell'abitare. La seconda ragione riguarda la retention: lavoratori che non riescono a costruire un progetto di vita sostenibile vicino al luogo di lavoro possono cercare opportunità altrove, chiedere maggiore remotizzazione o uscire da percorsi professionali potenzialmente stabili. La terza riguarda la produttività e il benessere: tempi di viaggio eccessivi, insicurezza abitativa, difficoltà economiche legate alla casa incidono sulla qualità della vita e, indirettamente, sulla qualità del lavoro e sulla riduzione del turnover. La quarta riguarda la responsabilità sociale: le imprese che operano in un territorio non sono estranee agli equilibri che lo rendono vivibile, attrattivo e coeso. Alla luce di queste ragioni, il tema dell'abitare può essere assunto come una nuova frontiera del welfare aziendale e territoriale, purché il termine welfare non venga inteso in modo riduttivo. Non si tratta infatti semplicemente di aggiungere un voucher affitto o una convenzione immobiliare a un paniere di benefit. Bensì, si tratta di interrogare la funzione stessa del welfare aziendale in un contesto nel quale alcuni bisogni fondamentali - casa, cura, mobilità, formazione - superano la dimensione individuale e richiedono infrastrutture collettive. L'abitare, più di altri ambiti, mostra i limiti di un welfare costruito soltanto sulla scelta individuale del lavoratore-consumatore. Non basta disporre di un credito welfare se sul territorio non esiste un'offerta abitativa accessibile, se i proprietari non affittano, se mancano garanzie, se le procedure sono complesse, se il trasporto pubblico non consente spostamenti sostenibili. Da qui l'esigenza di pensare il welfare abitativo come welfare di ecosistema, nel quale l'impresa è uno degli attori di una rete. Questa prospettiva chiama in causa anche la contrattazione collettiva. A livello aziendale, gli accordi possono definire criteri di accesso, importi, platee, durata, strumenti di monitoraggio e connessioni con altri istituti. Il tema della casa, in questo senso, può diventare un terreno di innovazione delle relazioni industriali, non solo perché introduce nuovi contenuti, ma perché obbliga imprese e sindacati a misurarsi con dimensioni esterne al perimetro tradizionale del luogo di lavoro. La retribuzione, l'orario, l'organizzazione, la mobilità, il welfare e il territorio si intrecciano in modo sempre più stretto.

Particolare attenzione merita, in questa introduzione, il lavoro da remoto. Nella discussione pubblica esso è stato spesso presentato come possibile risposta indiretta alla questione abitativa poiché se si lavora da casa, o se si riduce la frequenza della presenza in sede, diventa possibile abitare più lontano dai poli urbani costosi. In parte ciò è vero, soprattutto per alcune professioni qualificate e per attività che possono essere svolte senza prossimità quotidiana. Tuttavia, il lavoro da remoto non può essere considerato una soluzione generale.

Molti lavori essenziali - nei trasporti, nella sanità, nella scuola, nella manifattura, nella logistica, nella cura, nella ristorazione, nei servizi alla persona - richiedono presenza fisica. Proprio questi lavori, spesso con retribuzioni non elevate, sono tra i più esposti alla tensione tra salario e costo dell'abitare. Inoltre, lo spostamento residenziale verso aree più lontane può generare nuove pressioni su territori fragili o aumentare la dipendenza dalla mobilità. Il lavoro da remoto è quindi una leva importante, ma selettiva: può ridurre alcuni costi e ampliare il raggio delle scelte abitative, ma non sostituisce politiche per



rendere accessibile l'abitare nei territori in cui il lavoro richiede presenza. L'area oggetto di questa ricerca consente di osservare con particolare efficacia tali differenze. In dettaglio, Milano concentra funzioni ad alta remotizzabilità accanto a una vasta economia della presenza. La Brianza produttiva richiede competenze tecniche e manifatturiere che spesso non possono essere svolte a distanza. Lodi e Pavia sono attraversate da flussi pendolari verso Milano, ma ospitano anche servizi e attività locali che necessitano di lavoratori residenti o comunque prossimi. Questa ricerca intende quindi collocarsi al crocevia tra politiche del lavoro, politiche abitative e strategie d'impresa. Non propone una lettura nella quale la casa diventa semplicemente un nuovo capitolo della gestione delle risorse umane, né una lettura nella quale l'impresa resta spettatrice di processi che incidono direttamente sulla sua capacità di operare. L'obiettivo è costruire una cornice interpretativa e operativa che consenta di comprendere: quali sono le forme del disagio abitativo che interferiscono con il lavoro; quali territori e quali profili risultano maggiormente esposti; quali misure le imprese hanno già adottato o potrebbero adottare; quali condizioni rendono tali misure efficaci, eque e sostenibili; quale ruolo possono svolgere Assolombarda e gli attori istituzionali nel promuovere strumenti di scala adeguata.

In termini metodologici, l'indagine si muove a partire da una constatazione: il problema dell'abitare non può essere compreso se si separano dati quantitativi e prospettive degli attori. Le mappature dei costi e dei salari sono indispensabili per misurare la portata del fenomeno, ma devono essere lette insieme alle esperienze di chi assume, cerca personale, gestisce turni, negozia accordi, amministra territori, intermedia alloggi, organizza servizi. Le imprese possono segnalare difficoltà di reclutamento che i dati aggregati non colgono; i comuni possono evidenziare vincoli urbanistici e patrimoniali; gli operatori dell'abitare possono mostrare le ragioni per cui l'offerta privata non intercetta determinate domande; i sindacati possono rappresentare bisogni e rischi dal punto di vista dei lavoratori. Solo dall'incontro tra queste prospettive può emergere una strategia non episodica, ed è questa l'origine della scelta di svolgere focus group con le imprese come strumento principale di indagine. Il modello di riferimento è quello di una ricerca orientata all'azione, capace di produrre non soltanto diagnosi ma anche ipotesi operative. L'urgenza del tema non consente di limitarsi a registrare l'aumento dei canoni o la difficoltà dei giovani a trovare casa.

Occorre chiedersi quali interventi possano essere sperimentati nei prossimi anni, con quali attori, su quali territori, per quali destinatari e con quali risorse. Ciò richiede una particolare attenzione alla scalabilità delle soluzioni.

Un contributo affitto può essere utile ma costoso e limitato nel tempo; una foresteria può rispondere a bisogni temporanei ma non a progetti familiari stabili; una garanzia ai proprietari può sbloccare alloggi ma richiede gestione professionale; un fondo territoriale può aggregare risorse ma necessita di governance; un accordo aziendale può introdurre tutele ma resta confinato alla singola impresa; un'agenzia per l'abitare può coordinare domanda e offerta ma deve disporre di poteri, competenze e continuità. Il contributo di Assolombarda può essere particolarmente rilevante proprio su questo piano intermedio. L'associazione può aiutare a trasformare un insieme di problemi percepiti individualmente dalle imprese in una questione collettiva di sviluppo territoriale. Può raccogliere fabbisogni, distinguere tra settori e territori, individuare platee prioritarie, promuovere sperimentazioni con gruppi di imprese, dialogare con Regione, Città



metropolitana, Province e Comuni, coinvolgere operatori finanziari e immobiliari, favorire una riflessione contrattuale e fiscale.

In questo senso, il ruolo dell'associazione datoriale non è soltanto rappresentativo, ma potenzialmente infrastrutturale: costruire le condizioni perché le singole imprese possano partecipare a soluzioni che da sole non sarebbero in grado di progettare o sostenere. Alla base di questa ricerca vi è infine una considerazione di ordine culturale. Nel dibattito italiano, la casa è stata spesso trattata come esito di una scelta familiare, patrimoniale o individuale, il lavoro come ambito regolato da salari, contratti e organizzazione produttiva. Oggi questa separazione mostra i suoi limiti. I percorsi biografici sono più mobili e incerti, le famiglie più piccole, l'accesso alla proprietà meno immediato per le nuove generazioni, la locazione più rilevante nei contesti urbani, i salari d'ingresso meno capaci di sostenere progetti di autonomia, le imprese più esposte alla competizione per competenze e disponibilità. La casa e il lavoro tornano così a interrogarsi reciprocamente. Non basta creare lavoro se non si creano le condizioni per viverlo; non basta costruire case se esse non sono accessibili a chi lavora; non basta aumentare la flessibilità se essa si traduce in spostamento dei costi dal sistema al singolo lavoratore.

4



Evidenze quantitative: salari, casa e territorio

La cornice interpretativa va letta insieme ai dati. Il primo punto riguarda la scala del fenomeno. Le province di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia raccolgono una quota molto rilevante della popolazione lombarda e una parte centrale della domanda di lavoro regionale. La Città metropolitana di Milano supera i 3,2 milioni di residenti; Monza e Brianza si avvicina a 880 mila; Pavia supera i 540 mila; Lodi è attorno ai 230 mila. L'area non è omogenea, ma funziona come un sistema di relazioni quotidiane: Milano polarizza, la Brianza combina produzione e residenza, Lodi lavora come cerniera metropolitana e logistica, Pavia alterna funzioni universitarie e sanitarie a territori meno densi e più distanti dai flussi centrali.

Il metodo del salario residuo consente di leggere questa geografia con maggiore precisione. Il rapporto percentuale tra casa e reddito è troppo grezzo quando si osservano redditi netti mensili tra 1.200 e 1.650 euro. Il problema non è solo sapere se l'affitto supera una soglia convenzionale, ma quanto resta dopo averlo pagato. In un recente report condotto dal Politecnico di Milano (2026) il salario netto viene ridotto dei costi dell'alloggio e delle spese condominiali; per alcune simulazioni si considerano anche i costi di pendolarismo. Il confronto con le soglie di povertà assoluta Istat, depurate della componente abitativa, permette di distinguere tra abbordabilità, rischio di inabbordabilità e salario residuo insufficiente.

La distribuzione dei salari lombardi mostra perché il tema non può essere confinato alla marginalità: nel 2023, infatti, tra i dipendenti a tempo pieno e con continuità annuale, il 25,7 per cento percepisce tra 1.000 e 1.500 euro netti mensili, il 38,5 per cento tra 1.500 e 2.000 euro, il 13,4 per cento tra 2.000 e 2.500 euro. Il 5,5 per cento si colloca tra 0 e 500 euro e il 3,4 per cento tra 500 e 1.000 euro. Quasi due terzi dei lavoratori osservati sono quindi concentrati tra 1.000 e 2.000 euro netti mensili. Sono redditi compatibili con una

piena partecipazione al lavoro, ma non sempre con l'accesso autonomo alla casa nelle aree più costose.

I profili professionali utilizzati nel report rendono il dato ancora più concreto. Il personale amministrativo degli enti locali in categoria A è stimato a 1.382 euro netti medi mensili. Il personale ATA ha un reddito medio di 1.443 euro, ma redditi di ingresso tra 1.216 e 1.309 euro. I lavoratori meno qualificati sono stimati a 1.421 euro; gli operai industriali a 1.652 euro; gli autisti a 1.676 euro; il personale amministrativo sanitario a 1.727 euro. I docenti scolastici hanno un reddito medio di 1.839 euro, ma un primo reddito netto mensile di 1.514 euro. Gli infermieri hanno un reddito medio di 2.016 euro, ma un reddito di ingresso di 1.597 euro. La fase di ingresso nel lavoro coincide così con la fase più fragile dell'accesso abitativo.

	qualifica professionale	reddito netto medio annuale	reddito netto medio mensile	primo reddito netto annuale	primo reddito netto mensile	fonte
1/2	Personale amministrativo enti locali – operatori (Cat. A)	17.966	1.382			CAPI
	Personale amministrativo, tecnico e ausiliario scolastico, ATA (collaboratore scolastico; assistente amministrativo)	18.758	1.443	15.817 17.027	1.216 1.309	CAPI + CCNL di settore
	Lavoratori meno qualificati	18.480	1.421			IT-SILC Lombardia 23**
3	Personale amministrativo università – operatori (Cat. B)	19.715	1.517			CAPI
	Personale amministrativo università – collaboratori (Cat. C)	20.365	1.567			CAPI
4	Operai industriali	21.481	1.652			IT-SILC Lombardia 23**
	Autisti	21.785	1.676			IT-SILC Italia 23**
	Amministrativo sanitario	22.450	1.727			CAPI
5	Personale amministrativo università – funzionari (Cat. D)	23.531	1.810			CAPI
	Docente scolastico	23.909	1.839	19.682	1.514	CAPI + CCNL di settore
6	Infermieri	26.208	2.016	20.378	1.597	CAPI CCNL di settore
7	Ricercatore universitario	31.311	2.409			CAPI
	Professore universitario	44.367	3.413			CAPI
	Dirigente scolastico	48.204	3.708			CAPI
	Dirigente medio	51.452	3.958			CAPI

Figura 2 – Profili lavorativi, redditi netti medi e redditi di ingresso considerati nel report. Fonte: DASTU-Politecnico di Milano e Regione Lombardia.

4.1 DINAMICHE DEI COSTI DI LOCAZIONE NELLE PROVINCE CONSIDERATE

Il confronto tra le dinamiche dei costi di locazione nelle quattro province mostra una gerarchia netta, con variazioni all'interno dello stesso territorio tra quanto accade nel capoluogo rispetto al resto della provincia. Se indicizziamo il costo medio di locazione sui territori Assolombarda, il Comune di Milano si conferma la città più cara tra i capoluoghi, dove il costo di locazione pesa 1,6 volte la media dei capoluoghi. Nel Comune di Monza affittare un'abitazione è mediamente in linea con la media dei capoluoghi, mentre sotto la media troviamo Lodi (0,8 volte la media) e Pavia (0,7 volte la media). Indicizzando il costo medio di locazione nei territori escludendo i capoluoghi, nel resto della Città metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza i canoni valgono rispettivamente 1,3 e 1,2 volte la media, nel resto della Provincia di Lodi 0,9 volte la media e nel resto della Provincia di Pavia 0,6 volte la media.

Questi valori pur non entrando nel dettaglio delle variazioni dei costi di locazione anche molto significative all'interno dei comuni capoluogo e dei territori provinciali, restituiscono bene la struttura territoriale: Milano e Monza e Brianza hanno livelli di pressione elevati; il lodigiano meno costoso ma ormai dentro la logica pendolare metropolitana; Pavia appare più abbordabile, ma solo se si considera separatamente la distanza dai luoghi di lavoro e la disponibilità effettiva di locazioni adeguate.

Per accedere al mercato della locazione occorrono poi risorse iniziali: deposito, mensilità anticipate, costi di intermediazione e spese di attivazione. Per un lavoratore giovane con reddito di ingresso, anche il passaggio alla locazione può quindi richiedere liquidità non disponibile senza sostegno familiare.

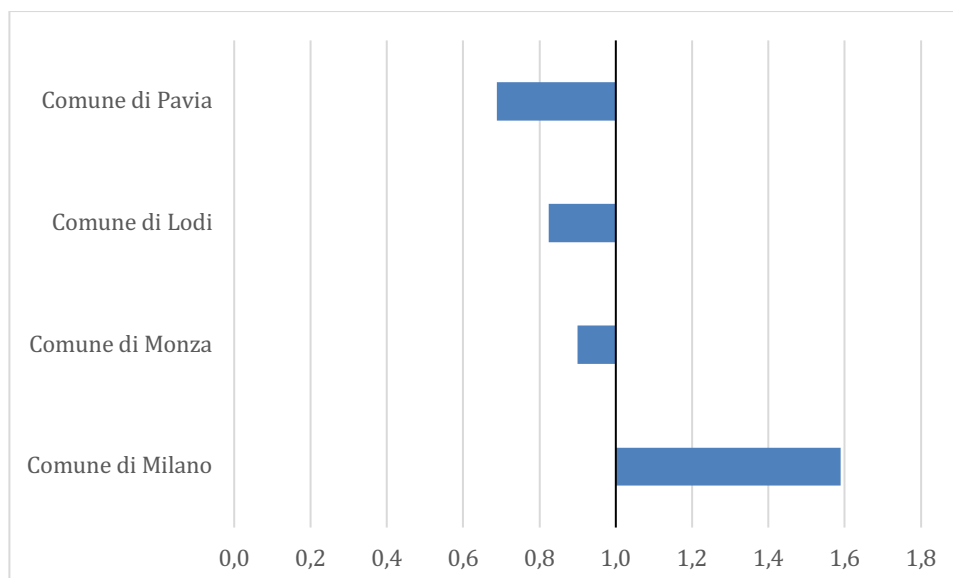


Figura 3. Canoni medi di locazione per ciascun capoluogo in rapporto alla media dei capoluoghi del Quadrilatero Assolombarda. Fonte: elaborazione Assolombarda su dati Patrigest 2025.

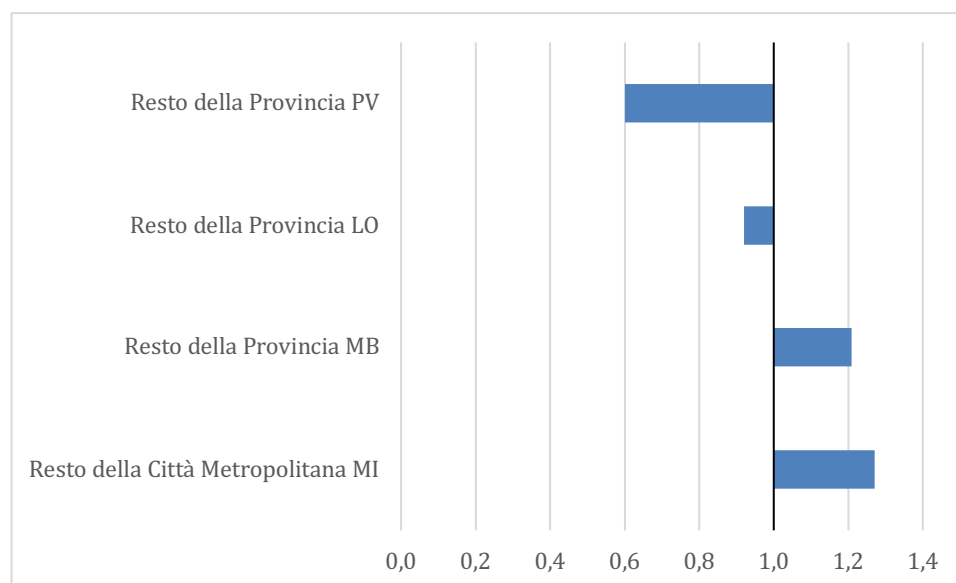


Figura 4. Canoni medi di locazione per il resto delle Province/Città metropolitana in rapporto alla media delle province (esclusi i capoluoghi) del Quadrilatero Assolombarda. Fonte: elaborazione Assolombarda su dati Patrigest 2025.

5





Lettura territoriale: Milano, Monza e Brianza, Lodi, Pavia

Milano (intesa come Città Metropolitana e Comune) è il punto di massima tensione: la concentrazione di lavoro e funzioni urbane produce una domanda abitativa molto ampia, mentre i salari di ingresso di molti profili essenziali restano tra 1.200 e 1.650 euro netti mensili. Per questi lavoratori l'accesso a una casa autonoma nel capoluogo o nei comuni più richiesti diventa spesso possibile solo attraverso compromessi: stanza condivisa, alloggio distante, sostegno familiare, rinvio dell'autonomia, riduzione di altre spese. La stabilità contrattuale, anche nel pubblico impiego, non compensa automaticamente canoni elevati, richieste di garanzie e costi iniziali.

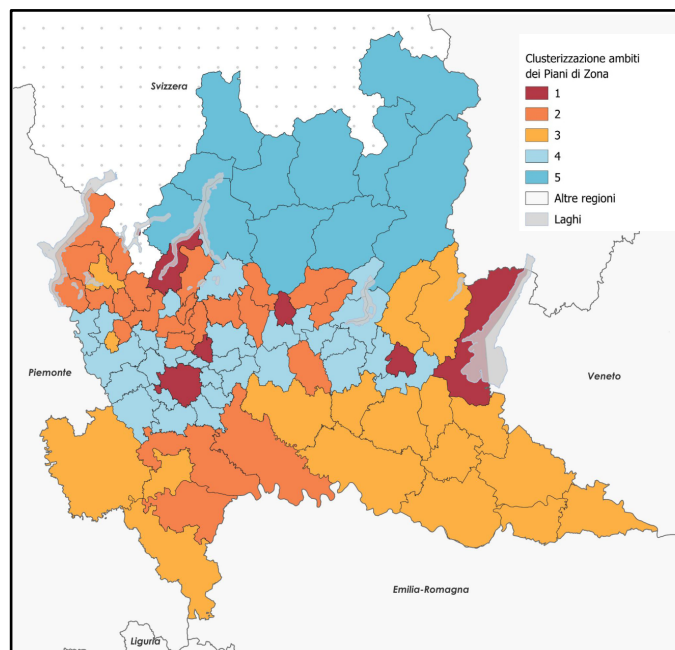
Monza e Brianza ha una posizione distinta. Il territorio, infatti, non assorbe soltanto domanda espulsa da Milano, ma genera lavoro in proprio. Il suo tessuto produttivo, manifatturiero e terziario, convive con una forte integrazione pendolare verso Milano: molti comuni brianzoli sono caratterizzati da un elevato pendolarismo e tassi di locazione relativamente bassi. La combinazione tra valori abitativi in crescita, disponibilità limitata di affitti e salari di molti profili industriali, tecnici e amministrativi produce una tensione specifica: la Brianza rischia di perdere la propria funzione di equilibrio tra lavoro, residenza e prossimità produttiva.

Lodi svolge una funzione di cerniera. I costi medi sono inferiori rispetto a Milano e Monza e Brianza, ma restano rilevanti per i redditi medio-bassi. Per un lavoratore da 1.350 euro netti mensili, un costo abitativo stimato attorno a 394 euro per un single o a 549 euro per una coppia con figlio diventa sostenibile solo se il pendolarismo non aggiunge costi eccessivi. La posizione lodigiana è quindi ambivalente: può alleggerire la pressione abitativa metropolitana, ma solo se il trasporto pubblico e la localizzazione del lavoro rendono praticabile la distanza.

Pavia presenta la maggiore abbordabilità relativa, ma non per questo va letta come semplice soluzione al problema milanese. Il capoluogo concentra università e sanità, con domanda abitativa specifica; i comuni più vicini alle direttrici verso Milano partecipano alla regione urbana; Lomellina e Oltrepò hanno pressioni inferiori ma anche minore densità occupazionale e un mercato della locazione più debole. Il costo medio è più basso, ma l'accessibilità al lavoro dipende da collegamenti, tempi, orari e disponibilità effettiva di alloggi adatti ai lavoratori mobili.

In sintesi, si può affermare che Milano e Monza rientrano nei territori lavorativamente attrattivi, costosi, ad alto tasso di locazione e relativamente autocontenuti. Molti comuni della Brianza e dell'hinterland appartengono a cluster ad alto pendolarismo. Parte del

Pavese e della bassa lombarda si colloca tra territori intermedi, con costi più contenuti ma minore densità occupazionale o minore profondità del mercato abitativo. Lodi si colloca in una posizione di transizione, meno costosa del nucleo metropolitano ma sempre più integrata nei suoi flussi.



Aree rosse: Città e territori lavorativamente attrattivi e auto-contenuti, ad alto tasso di locazione e molto costosi

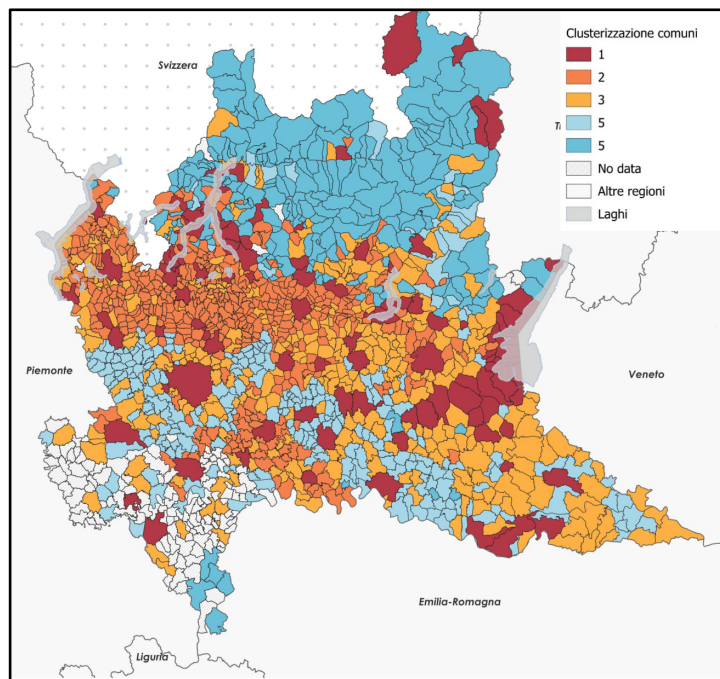
Aree arancioni: Ambiti con elevato pendolarismo e a basso tasso di locazione. Costi abitativi medio-alti.

Aree gialle: Ambiti intermedi come costi. Pendolarismo esterno dall'ambito limitato.

Aree azzurre: Hinterland metropolitano con alto pendolarismo.

Aree blu: Ambiti montani.

Figura 5. Clusterizzazione degli Ambiti dei Piani di Zona. Fonte: DASTU-Politecnico di Milano e Regione Lombardia.



Aree rosse: Comuni lavorativamente attrattivi e auto-contenuti, ad alto tasso di locazione e molto costosi.

Aree arancioni: Ambiti con elevato pendolarismo e tasso di locazione relativamente basso

Aree gialle: Comuni con costi intermedi

Aree azzurre: Hinterland metropolitano con alto pendolarismo

Aree blu: Comuni montani.

Figura 6. Clusterizzazione dei comuni lombardi. Fonte: DASTU-Politecnico di Milano e Regione Lombardia.

6





Pendolarismo e mismatch abitativo-lavorativo

Il pendolarismo è il dispositivo attraverso cui il sistema trova un equilibrio quotidiano, ma tale equilibrio è costoso. Ridurre la spesa per la casa spostandosi verso comuni meno cari significa spesso aumentare il tempo di viaggio, la dipendenza dal trasporto pubblico o dall'auto privata, la vulnerabilità agli imprevisti e la fatica organizzativa delle famiglie. Il costo del trasporto deve essere quindi considerato come parte della valutazione di abbordabilità: il salario residuo viene ulteriormente ridotto dai costi di viaggio e dal valore del tempo impiegato nello spostamento.

Questo passaggio è essenziale perché mostra che l'abitare lontano non è sempre una soluzione: o meglio, lo è quando il risparmio abitativo resta superiore al costo economico e temporale del pendolarismo; non lo è quando la distanza impone auto privata, orari incompatibili, spese elevate, turni difficili da coprire o tempi di vita eccessivamente compressi. La distanza sostenibile varia a seconda della professione. Un impiegato con lavoro ibrido può tollerare una residenza più lontana; un infermiere, un autista, un addetto alla logistica, un docente o un operaio turnista hanno vincoli di presenza e orario molto più rigidi.

Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro va quindi ridefinito, perché non riguarda solo competenze mancanti o salari troppo bassi, ma anche condizioni territoriali che impediscono l'incontro tra posto vacante e lavoratore disponibile. Un candidato può essere professionalmente adatto e contrattualmente interessato, ma rinunciare perché non trova casa, perché le garanzie richieste sono eccessive, perché il canone assorbe troppo reddito o perché la distanza rende il lavoro impraticabile. In questi casi il mercato del lavoro fallisce per ragioni abitative.

La conseguenza è che il salario nominale deve essere letto dentro il territorio. Una retribuzione identica produce condizioni molto diverse a Milano, Monza, Lodi o Pavia; e produce condizioni ancora diverse a seconda che il lavoratore viva vicino al luogo di lavoro o debba sostenere un pendolarismo lungo. La competitività territoriale non si misura quindi soltanto attraverso posti di lavoro, produttività o investimenti, ma anche attraverso la capacità di rendere abitabile il lavoro generato.





Innesti da fonti esterne: regione urbana, affitti e fabbisogni professionali

Le evidenze del report svolto dal Politecnico di Milano possono essere rafforzate con alcune fonti esterne che non cambiano l'impianto dell'analisi, ma ne precisano la scala e ne aggiornano il contesto. Le fonti utili sono quelle che coprono tre passaggi: la trasformazione della regione urbana milanese, la riduzione dell'offerta ordinaria in locazione e la difficoltà delle imprese a reperire personale in un mercato del lavoro già vincolato da salari, distanza e costi abitativi.

Il primo innesto riguarda l'Osservatorio Casa Abbordabile. Il rapporto OCA 2025, dedicato all'abitare fuori Milano, è coerente con il perimetro di questa ricerca perché sposta l'attenzione dal solo capoluogo alla regione urbana milanese. L'oggetto non è più soltanto la città amministrativa, ma l'insieme dei comuni che gravitano attorno a Milano attraverso lavoro, pendolarismo, accessibilità ferroviaria, mercato degli affitti e possibilità di acquisto. Questa lettura rafforza la tesi di fondo: il problema abitativo milanese non si scarica semplicemente verso l'esterno, ma ridefinisce i rapporti tra città, cintura, Brianza, assi verso Lodi e direttrici verso Pavia. Il terzo rapporto OCA, presentato nel 2026, consente di aggiornare la dinamica recente del capoluogo. Nel 2024, secondo il comunicato di presentazione del rapporto, a Milano i prezzi delle abitazioni sono cresciuti dell'8,5 per cento, i canoni di locazione del 6,8 per cento e i salari del 4,2 per cento. Lo stesso comunicato segnala una crescita degli affitti brevi del 36 per cento e una riduzione dell'offerta in locazione stabile dal 66 al 51 per cento nell'arco di cinque anni. Questi dati vanno usati con cautela, perché riguardano soprattutto Milano, ma sono rilevanti per tutto il sistema territoriale osservato: spiegano perché la tensione non dipenda solo dal livello dei canoni, bensì anche dalla composizione dell'offerta disponibile.



Il secondo innesto è l'Osservatorio del Mercato Immobiliare dell'Agenzia delle Entrate. Le quotazioni OMI, aggiornate al secondo semestre 2025, offrono un riferimento amministrativo per leggere valori di mercato e valori di locazione a scala comunale e subcomunale, per zona omogenea, tipologia immobiliare e stato conservativo. Nell'Osservatorio questi dati non sostituiscono le elaborazioni del report, che hanno il vantaggio di essere già integrate con salari e superfici abitative, ma permettono di verificare le differenze interne alle province. Sono particolarmente utili per evitare medie troppo piatte: Milano non coincide con tutta la Città metropolitana, Monza non coincide con tutta la Brianza, Pavia capoluogo non coincide con Lomellina e Oltrepò, Lodi città non coincide con tutto il Lodigiano.

Nomisma, attraverso l'Osservatorio Affitti 2024 realizzato con CRIF e Confabitare, aggiunge un elemento di mercato: la domanda di locazione cresce mentre l'offerta disponibile si riduce. La fonte indica un aumento dei canoni di locazione del 3-4 per cento negli ultimi due anni, con Milano al +3,2 per cento nel 2024, e richiama la presenza di oltre 4,5 milioni di unità abitative inutilizzate in Italia. Il dato nazionale non va trasferito meccanicamente sul perimetro lombardo, ma aiuta a leggere un nodo presente anche nei territori analizzati: il problema non è soltanto costruire nuova offerta, ma rendere effettivamente disponibile una parte del patrimonio esistente per la locazione ordinaria, stabile e compatibile con redditi da lavoro.

Il rapporto della Banca d'Italia sull'economia della Lombardia 2025 consente di collegare la questione abitativa al ciclo economico regionale. La Banca d'Italia segnala che, dopo la frenata del 2023, il mercato immobiliare lombardo ha mostrato segnali di ripresa, con compravendite in aumento, anche per effetto della riduzione dei tassi, e quotazioni residenziali ancora in crescita. Questo quadro conferma che la pressione abitativa non si attenua automaticamente quando rallenta la congiuntura. Se le quotazioni continuano a crescere mentre una parte rilevante dei salari resta concentrata nelle fasce tra 1.000 e 2.000 euro netti mensili, il salario residuo tende a comprimersi anche in presenza di occupazione stabile.

Il quinto innesto riguarda il Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere e Ministero del Lavoro. Excelsior è la fonte più adatta per collegare il tema abitativo alle difficoltà di reperimento del personale, perché rileva i fabbisogni professionali delle imprese con dati previsionali mensili e annuali disponibili anche a scala provinciale. Per Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia questa fonte può essere usata per mettere in relazione i profili difficili da reperire con le condizioni materiali dell'offerta di lavoro: non solo competenze mancanti, ma anche salari, distanza, orari, turni, mobilità e possibilità di abitare vicino al luogo di lavoro. Il mismatch non va quindi letto solo come disallineamento formativo, ma anche come disallineamento territoriale.

Un ulteriore riferimento, più metodologico, viene dall'OECD Affordable Housing Database. L'OCSE distingue tra diversi indicatori di abbordabilità: rapporto tra prezzo e reddito, rapporto tra spesa abitativa e reddito, reddito residuo, qualità dell'alloggio e misure soggettive di disagio. Questa classificazione sostiene la scelta di non limitarsi alla soglia percentuale della spesa abitativa. Il metodo del reddito residuo è più coerente con l'oggetto di questa ricerca perché misura ciò che resta dopo casa e trasporto, cioè la parte



di salario che consente di sostenere la vita quotidiana. In un territorio ad alta polarizzazione, il problema non è solo quanto costa la casa, ma quanto salario rimane dopo averla pagata.

L'integrazione di queste fonti conferma la diagnosi già emersa dal report principale svolto dal Politecnico di Milano. La tensione abitativa non è un fenomeno isolato del mercato immobiliare milanese, ma un vincolo che attraversa la regione urbana del lavoro. I dati OCA rafforzano la scala metropolitana del problema; OMI consente di leggere la differenziazione territoriale dei valori; Nomisma evidenzia la scarsità dell'offerta in affitto; Banca d'Italia colloca il fenomeno dentro la dinamica economica regionale; Excelsior consente di collegarlo ai fabbisogni professionali delle imprese; l'OCSE consolida il metodo del salario residuo. Ne deriva una lettura più robusta: casa, salari, mobilità e reclutamento non sono capitoli separati, ma parti dello stesso meccanismo territoriale.

8



Il punto di vista delle aziende

Il punto focale di questa ricerca è senz'altro il dialogo avvenuto con le aziende associate ad Assolombarda, che ha avuto luogo attraverso la modalità del focus group. Questa metodologia di ricerca qualitativa consente di esplorare in un'ottica di ampio spettro le opinioni dei partecipanti, con l'ulteriore vantaggio del confronto diretto fra gli addetti ai lavori e della condivisione di pratiche ed esperienze significative maturate nei rispettivi contesti organizzativi. La motivazione sottostante l'impiego di questa metodologia è di comprendere, in generale, la portata del problema abitativo per le aziende coinvolte e, in dettaglio, se e come le aziende lo stanno affrontando, in che misura tale problematica colpisce la struttura organizzativa dell'impresa, e quali risultati sono stati raggiunti dalle iniziative già avviate. Più in dettaglio, sono stati condotti due focus group, il primo con 7 e il secondo con 9 partecipanti eterogeneamente distribuiti fra aziende di appartenenza - che differivano anche per dimensioni - e ruoli ricoperti all'interno delle rispettive organizzazioni. La partecipazione di una varietà distinta di profili professionali ha permesso un confronto attivo e ricco di sfumature tra le persone coinvolte, favorendo l'emersione di prospettive complementari e talvolta divergenti sul medesimo fenomeno.

La conduzione di entrambi i focus group è stata svolta con l'aiuto di una traccia divisa in quattro parti, con l'obiettivo di esplorare il problema abitativo entrandovi sempre più in profondità nel corso della discussione. Il capitolo che segue si svilupperà lungo la stessa linea discorsiva e, per rendere più agevole la lettura, sarà diviso in paragrafi che rispecchiano la divisione della medesima traccia. Quindi, la prima parte si concentra sull'inquadramento del problema - ovvero sulla comprensione di come il problema sia percepito dalle aziende coinvolte; la seconda parte approfondisce le potenzialità del ruolo dell'impresa, esaminando le misure implementate dalle aziende per ovviare alle difficoltà abitative dei dipendenti; la terza parte entra nel dettaglio sulle modalità di implementazione di tali misure, ponendo particolare attenzione sul ruolo della cooperazione con altri enti o attori - con l'obiettivo, parallelamente, di individuare potenziali lacune e/o necessità percepite dalle aziende; la quarta parte, infine, è dedicata agli ipotetici scenari futuri o alle prospettive ipotizzate dalle aziende in merito al tema dell'abitare: cosa le aziende si aspettano per il futuro e come si immaginano che la questione abitativa si svilupperà nei prossimi anni.

LA PERCEZIONE DEL PROBLEMA

La percezione del problema abitativo da parte delle aziende costituisce il primo e fondamentale livello di analisi, in quanto consente di comprendere il modo in cui tale questione si inserisce nelle priorità strategiche e operative delle organizzazioni partecipanti. La rilevanza crescente della tematica è apparsa immediatamente evidente in entrambi i focus group: negli ultimi anni il problema abitativo è percepito dalle aziende come sempre più significativo sotto diversi aspetti, tanto organizzativi quanto sociali. La



problematica abitativa, infatti, colpisce le aziende in vari punti, ed è anche per questo che le aziende si muovono in prima persona per affrontarla:

"Oggi noi siamo qua con un obiettivo ben chiaro per noi: creare soluzioni sul lungo periodo per le nostre persone" (R11).

Le difficoltà legate all'abitare, infatti, non si riversano soltanto sull'attrattività dell'impresa o sulla sua capacità di assumere e trattenere personale, ma includono una serie di aspetti di natura sociale - come l'inclusione socio-territoriale - che per l'impresa sono molto importanti affinché le persone assunte si possano sentire a proprio agio e accolte nel contesto di arrivo. Questa dimensione allargata della problematica segnala come il tema abitativo stia assumendo, agli occhi delle aziende, una valenza che va ben oltre la sola gestione delle risorse umane, intrecciandosi con questioni di coesione territoriale e di benessere complessivo dei lavoratori. In linea con quanto ampiamente discusso nel capitolo introduttivo, infatti, la questione abitativa è spesso inquadrata dai partecipanti nei termini di un'infrastruttura della vita quotidiana e della competitività dei territori: laddove l'accesso ad un'abitazione sostenibile diventa problematico, a risentirne non è soltanto la qualità della vita dei singoli nuclei familiari, ma anche la capacità del sistema economico locale di attrarre e trattenere lavoratori, garantire continuità ai servizi essenziali e alimentare un equilibrio ragionevole tra sviluppo e coesione.

Generalmente il problema abitativo è associato alle aree ad alta intensità urbana della regione: notoriamente Milano – e, in effetti, la problematica è ampiamente legata a questa provincia. Tuttavia, uno degli aspetti che emergono con più insistenza dai focus group è che ultimamente le difficoltà legate all'abitare si manifestano anche in aree più periferiche, segno, a volte, di una saturazione del mercato immobiliare; altre volte a causa di eventi contingenti che si sviluppano nelle zone periferiche e che le trasformano in poco tempo. In altre parole, la diffusione del disagio abitativo verso le periferie segnala come il fenomeno stia acquisendo una dimensione strutturale che travalica i confini della sola area metropolitana centrale, investendo zone che fino a pochi anni fa non erano considerate critiche sotto questo profilo. Alcuni intervistati (R11, R12), infatti, parlano della zona di Rozzano come di un'area che in brevissimo tempo si è completamente trasformata, a causa dello svolgimento delle Olimpiadi, che hanno convertito quello che era un territorio periferico e poco attrattivo in un'area olimpica ad alta concentrazione di persone e ad alta domanda abitativa:

"Storicamente abbiamo visto un mondo pre- e post- olimpiadi. Prima delle Olimpiadi non abbiamo avuto grandi difficoltà con nessuno dei nostri infermieri se non casi sporadici. Negli ultimi sei anni non ricordo che ci sono state grandi criticità su questo. Nel momento delle Olimpiadi, quindi negli ultimi dodici mesi, tutta l'aria qui di Rozzano è diventata praticamente area olimpica. Costi altissimi e stiamo riscontrando tantissime difficoltà." (R11)



In altre parole, la tensione abitativa non rimane limitata entro i confini del Comune di Milano, ma si redistribuisce lungo l'intera regione urbana, investendo le direttrici ferroviarie e stradali del pendolarismo, i comuni intermedi, i territori di cintura e quelli che svolgono una funzione residenziale rispetto ai poli del lavoro. Di conseguenza, di recente sia le aree più centrali sia le aree periferiche della Lombardia sono sempre meno attrattive per i futuri lavoratori, proprio a causa delle difficoltà legate al tema dell'abitare. Ciò significa anche che le politiche per l'abitare connesse al lavoro in questa regione non possono essere pensate in modo uniforme per contesti tanto diversi quanto il centro di Milano, la Brianza produttiva, il Lodigiano o il Pavese: in alcuni contesti il nodo principale è il livello dei canoni e la scarsità di offerta in locazione; in altri è la connessione con i luoghi di lavoro, ovvero la possibilità di combinare costi abitativi più sostenibili con tempi di spostamento compatibili.

I partecipanti ai focus group testimoniano che spesso i candidati si rivolgono alle aziende richiedendo loro sostegno in diversi modi. Il tipo di sostegno più comunemente menzionato è quello di natura meramente economica: in alcuni - non solo al momento del primo ingresso in azienda, ma talvolta anche durante percorsi di crescita professionale - i candidati manifestano l'esigenza di disporre di stipendi allineati alla condizione abitativa, specialmente quando si necessita di un alloggio situato in prossimità della sede produttiva:

"Due sono i temi principali. Uno è la vicinanza o meno dal sito, e il secondo è il costo. Da un punto di vista di trasporto pubblico, noi non ci troviamo in un'area centrale e c'è una carenza anche di trasporti pubblici. Chiaramente man mano che si scende con la fascia retributiva, l'affitto o la possibilità di accedere ad un'abitazione nei pressi dello stabilimento diventa sempre più difficile; quindi, confermo quello che ho sentito finora, è un tema anche per noi, soprattutto per attrarre giovani stagisti - o persone che sono all'inizio della loro carriera lavorativa, e che quindi si troverebbero costretti a spendere una fetta grossa del loro stipendio solamente per affittare la casa." (R16)

Quanto emerge dalle parole di questo partecipante trova riscontro nell'approccio analitico del reddito residuo – affrontato anche nel corso del capitolo introduttivo: ciò che conta non è soltanto quanto pesa la casa sul salario, ma quanto rimane al lavoratore dopo aver sostenuto le spese abitative e quelle di trasporto. È in questo residuo che si misura la possibilità effettiva di condurre una vita dignitosa, di sostenere consumi essenziali, di programmare scelte familiari e di accettare un impiego in un determinato territorio. A parità di incidenza percentuale, infatti, ciò che rimane disponibile dopo aver pagato l'affitto assume significati molto diversi per redditi diversi. Il tema del costo abitativo risulta inoltre strettamente intrecciato con quello della collocazione geografica degli insediamenti produttivi e con la disponibilità di infrastrutture di trasporto pubblico, delineando un quadro in cui le difficoltà si sommano e si amplificano reciprocamente. Per alcuni partecipanti, intervenire sul lato abitativo consente di rendere più attrattive le aziende che operano in zone come quella milanese, che risultano in alcuni casi



inaccessibili, specialmente per alcune categorie di lavoratori: stranieri, studenti, tirocinanti e persone con contratti di lavoro non standard. Queste figure, pur risultando particolarmente essenziali per il funzionamento dell'economia urbana, non dispongono di redditi compatibili con i prezzi delle aree a maggiore pressione abitativa. Il fatto di lavorare, in altri termini, non costituisce una garanzia automatica di accesso a una soluzione abitativa adeguata nei territori a più alta pressione economica.

Una delle principali forme attraverso cui questo squilibrio viene di fatto compensato è il pendolarismo: molti lavoratori, non potendo sostenere i costi dell'abitare nelle aree più vicine ai poli occupazionali, si spostano verso comuni e province più accessibili, accettando tempi di viaggio più lunghi e costi di mobilità più elevati. Tale scelta può essere in alcuni casi una strategia razionale e sostenibile - soprattutto quando la rete del trasporto pubblico è efficiente e la distanza non compromette la qualità della vita, ma può anche diventare una soluzione forzata, che trasferisce sul lavoratore una parte significativa dei costi generati dal disallineamento tra mercato del lavoro e mercato della casa: aumentano il tempo sottratto alla vita personale, le spese di trasporto, la dipendenza dall'automobile in alcune aree periferiche e la fragilità organizzativa delle famiglie. Questa dinamica è ben nota alle aziende presenti ai focus group, che la citano come uno tra i fattori che rendono meno attrattive le sedi produttive lontane dai centri urbani ben collegati.

Quanto ai lavoratori stranieri, i rispondenti riconoscono l'essenzialità e l'imprescindibilità della loro presenza, a causa dell'"inverno demografico" (R1) che si prospetta per il Paese. Anzi, i partecipanti riconoscono che concentrarsi sulle esigenze dei lavoratori stranieri sia ancora più urgente rispetto a quelle dei lavoratori italiani, specialmente per le aziende che hanno ormai instaurato solidi rapporti con l'estero per assumere sia lavoratori che studenti stranieri (R11, R12). Questo sia perché gli ingressi di personale straniero inevitabilmente aumenteranno nel prossimo futuro, sia perché queste persone affrontano una duplice difficoltà: da un lato la distanza linguistica e culturale, e dall'altro la difficoltà ad orientarsi in un luogo non familiare, specialmente laddove non vi sia disponibilità di alloggio nei pressi della sede di lavoro - a maggior ragione nelle zone prive di un sistema di trasporti diffuso e capillare. La questione abitativa, in questo contesto, assume pertanto un carattere non solo logistico ma più squisitamente sociale: alcuni partecipanti (R7, R11, R12) menzionano l'inclusione sociale come ulteriore fattore da tenere in considerazione quando si analizza il problema e vi si cercano soluzioni:

"Ci impegniamo per usare il benefit della casa anche come una leva di integrazione in modo tale che i nuovi assunti riescano ad inserirsi al meglio nel nostro contesto. Questo vale ovviamente sia per chi viene da altre regioni d'Italia, sia per chi proviene da altri paesi." (R12)

"In fase sperimentale a inizio 2025 abbiamo accompagnato il supporto abitativo con un'iniziativa parallela di community management, che consiste nel supportare le persone che si trasferiscono dall'altra parte d'Italia a inserirsi nel tessuto sociale di Milano e dintorni. Nel pratico li abbiamo aiutati a cambiare il medico banalmente, piuttosto che a fare



l'abbonamento dei mezzi pubblici, piuttosto che con qualsiasi necessità pratica che li agevoli nella vita quotidiana” (R7)

Emerge inoltre che per i lavoratori stranieri - e anche per gli studenti e per le persone in stage - disporre di un alloggio vicino alla sede lavorativa è ancora più importante proprio per ragioni legate alla possibilità di integrarsi meglio nel tessuto non solo lavorativo ma anche sociale del luogo di destinazione:

"È un tema molto importante anche perché a volte non hanno una base economica di sostegno. Per esempio, adesso abbiamo anche degli studenti che stanno facendo un periodo di studi in Italia provenienti da un'università peruviana e addirittura anche nel momento in cui li assumeremo a tempo indeterminato, abbiamo deciso di garantire loro il benefit dell'alloggio perché è fondamentale per riuscire ad inserirsi in modo positivo. [...] Per noi è molto importante che ci sia una vicinanza logistica all'ospedale, anche perché il nostro ospedale non è così tanto raggiungibile con i mezzi, soprattutto per chi lavora su turni e poi soprattutto per chi viene da altri Paesi" (R12)

In aggiunta, l'attesa di ricevere i permessi necessari per lavorare con un contratto stabile sul territorio si pone come ulteriore ostacolo all'ottenimento di un alloggio. Un intervistato (R11) riporta che presso le foresterie dell'azienda soggiornano 17 persone straniere in attesa di ricevere il permesso di soggiorno per poter poi ottenere un contratto regolare, e che senza tale documento i proprietari di casa sono restii ad affittare. E questo problema si acuisce nelle zone periferiche:

"Ad oggi l'80% degli stranieri che abbiamo sta avendo difficoltà, nessuno gli affitta casa [...] Gli italiani onestamente continuano a non avere criticità". (R11)

Il problema abitativo non ricade però soltanto sulle persone in ingresso. Alcuni partecipanti segnalano, infatti, che difficoltà legate all'abitare sorgono spesso anche in vista di un avanzamento di carriera, specialmente nel momento in cui la progressione professionale presuppone uno spostamento verso aree ad alta intensità abitativa come Milano:

"Il fatto di doversi muovere pertanto spostarsi a condizioni più complicate provoca ovviamente delle richieste anche in sede non solo di prima assunzione ma poi anche di spostamenti durante l'arco della carriera di una persona. Quindi anche a volte definire dei percorsi di crescita che



comportano spostamento su una città come Milano oggi comincia a diventare sempre più difficile perché c'è bisogno di quel surplus di investimento che comporta delle difficoltà e dei disallineamenti di salari"
(R3)

Emerge così una dimensione trasversale della problematica, che coinvolge non solo le fasi di reclutamento ma l'intero ciclo di vita professionale del lavoratore all'interno dell'organizzazione: dall'ingresso, alle fasi di crescita, fino ai momenti di ricollocamento interno. Un punto importante evidenziato da alcuni partecipanti (R1, R8, R9) è che la problematica abitativa colpisce in maniera più marcata le piccole imprese - o comunque quelle imprese che non dispongono di risorse sufficienti per permettersi adeguamenti salariali, o per valutare e risolvere le singole esigenze abitative dei propri dipendenti. Un intervistato segnala, a titolo esemplificativo, che grazie alla solvibilità della propria azienda il problema abitativo non si è mai concretamente manifestato, anche operando in provincia di Milano, poiché gli stipendi erogati sono stati storicamente sufficienti a coprire anche l'esigenza abitativa dei dipendenti. Ciononostante, tale rispondente riporta l'attenzione sulle imprese di dimensioni più contenute, che non riescono a offrire salari in linea con i prezzi degli alloggi né tantomeno benefit aggiuntivi a corredo dello stipendio:

"Noi il problema abitativo non lo abbiamo mai riscontrato perché offriamo uno stipendio di 40.000 euro all'anno più altre amenities come la mensa aziendale in cui si mangia con 15 centesimi. Anzi negli ultimi anni abbiamo assunto centinaia di persone. Però noi siamo una grande azienda e abbiamo le possibilità economiche per permetterci degli stipendi così alti, le altre aziende più piccole non hanno le stesse possibilità" (R1)

È a questo punto che emerge, all'interno della problematica abitativa - e vi resterà come una costante durante la totalità di entrambi i focus group - la necessità dell'intervento pubblico per sostenere le imprese più piccole, affinché possano erogare sussidi e sostegni adeguati e restare in qualche modo al passo con le imprese più grandi, senza soccombere all'incremento della competizione e alla conseguente diminuzione della propria attrattività sul mercato del lavoro:

"Secondo me più che su una scala aziendale - ché la scala aziendale può essere solo quella economica e non tutti possono affrontare certi livelli di spesa - il tema è un problema da un lato di policy pubbliche, ma soprattutto, lato aziende, di agevolazioni non intese come sussidi ma come la possibilità per le aziende di erogare delle forme di contributo economico che siano esentasse ed esenti da contribuzione previdenziale con tutti le cautele del caso. Si tratterebbe spesso, anzi sempre, di somme aggiuntive e alcune aziende potrebbero anche essere invogliate. [...] Quindi ci deve essere un



indirizzo di una normativa premiale di favore che aiuti le imprese almeno su questo tema specifico." (R1)

RUOLO DELL'IMPRESA

L'analisi del ruolo che le imprese assumono di fronte alla problematica abitativa rivela un quadro eterogeneo ma coerente, in cui le organizzazioni tendono ad adottare – relativamente alla loro dimensione – un approccio proattivo, sviluppando soluzioni spesso innovative e calibrate sulle specificità dei propri contesti produttivi e delle categorie di lavoratori che intendono supportare. L'analisi di contesto effettuata nel primo capitolo di questo rapporto individua almeno quattro prospettive attraverso cui leggere il ruolo delle imprese di fronte alla questione abitativa: bisogno, risorse, rappresentanza, regolazione. Le esperienze raccontate nei focus group si distribuiscono con diversa intensità lungo tutte e quattro queste dimensioni, ma in concreto le modalità emerse con maggior vigore sono due: la leva economica, e l'aiuto pratico nella ricerca e nel reperimento di un alloggio adeguato.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, una delle modalità più comunemente implementate è quella dell'intermediazione da parte dell'azienda tra il lavoratore in cerca di alloggio e i proprietari di immobili disponibili per la locazione. L'azienda agisce come soggetto intermediario attraverso diverse forme di intervento, che vanno dall'impegno diretto del personale dell'impresa, al porsi come garante per il lavoratore nei confronti dei proprietari, al pagamento di una parte dell'affitto, fino all'acquisto diretto di immobili da ristrutturare e mettere a disposizione dei lavoratori.

Le esperienze raccontate dai partecipanti sono le più varie e offrono un quadro ricco di soluzioni concrete sperimentate nel tempo. Un rispondente, per esempio, racconta che la propria impresa, dopo un progetto pilota consistente nel ricollocamento di alcuni dipendenti a seguito della chiusura di una filiale, ha messo in moto un vero e proprio servizio di housing:

"Dove l'azienda affitta un appartamento, lo ricerca, lo affitta, lo gestisce; poi alcuni costi sono, a seconda del caso, a carico del dipendente, alcuni costi sono a carico dell'azienda; in generale però l'azienda si fa carico di tutto e poi trattiene al dipendente la quota di sua competenza" (R8).

In un altro caso, invece, l'azienda si pone esclusivamente come garante per i dipendenti che non superano una determinata soglia di reddito:

"Abbiamo istituito una garanzia per i nostri dipendenti che stiamo applicando per il momento solo agli assunti degli ultimi 18 mesi, ma tutti purché con un reddito inferiore ai 40.000€. Facciamo da garanti sulle nuove



stipule dei contratti di affitto; quindi, diamo una company guarantee che ha lo scopo, in parte, di dare un vantaggio competitivo ai nostri dipendenti nella ricerca dell'alloggio, ma dall'altra parte speriamo possa facilitare - e per questo abbiamo avviato interlocuzioni con le diverse associazioni dei piccoli proprietari di abitazioni - la messa sul mercato di appartamenti che oggi i proprietari tengono sfitti" (R4)

Questo sistema acquista rilevanza ancora maggiore quando si fa riferimento a lavoratori con contratti diversi da quelli standard, come dimostra l'esperienza di un'azienda che ha strutturato un intervento specifico per i propri stagisti in formazione:

"Noi abbiamo lavorato sul tema dell'housing per un target particolare tra il 2024 e il 2025, cioè i nostri stagisti in formazione. [...] Il 50% delle persone che attiriamo arrivano dal centro-sud Italia. E questo stava diventando per noi un problema in termini proprio di selezione e formazione tecnica di queste persone. E abbiamo strutturato un servizio di residenzialità lavorativa temporanea, dove la caratteristica principale è proprio la temporaneità. Questo servizio lo abbiamo attivato attraverso una convenzione con una cooperativa: noi abbiamo concordato il canone di locazione con la cooperativa e facciamo da garanti, mentre il contratto lo si stipula direttamente con la cooperativa. Abbiamo ospitato 77 persone ad oggi" (R7)

Di particolare interesse, ai fini della comprensione delle strategie di *talent attraction*, è l'esperienza di un'azienda che ha implementato un "recruiting etico" nei confronti di studenti meritevoli, consistente nel concedere borse di studio e un anno di vitto e alloggio senza vincoli di permanenza in azienda. Il soggetto in questione (R11) testimonia che questo strumento non solo ha come finalità ultima la *talent attraction*, ma anche la creazione di un *network* - una rete di talenti mantenuta in connessione con l'azienda - che spesso risulta molto importante per far circolare valore e conoscenza. Successivamente alla borsa di studio annuale, l'azienda propone agli studenti che scelgono di restare dei patti di stabilità, ma ciò che emerge con maggiore chiarezza dalle parole del partecipante è che la priorità strategica, in questa fase, è attrarre i giovani e costruire un rapporto di fiducia nel lungo periodo.

Sempre con riferimento ai giovani, in particolare ai neolaureati, un'azienda richiama ancora una volta il problema della *retention* dei giovani talenti: se fornire un aiuto nella ricerca dell'alloggio rappresenta un ottimo strumento di attrazione, alcune aziende necessitano di affrontare anche i problemi che sorgono dopo l'assunzione e dopo aver usufruito delle iniziative dedicate all'attrazione dei talenti, considerato che la gestione dell'housing implica un investimento significativo sia in termini economici che di risorse umane. Un'azienda dichiara, a questo proposito, che dopo aver fornito supporto nella ricerca e nell'affitto di un alloggio - ai giovani viene chiesto un contributo economico del 30% dello stipendio, e la restante quota è a carico dell'azienda, per un periodo che



tendenzialmente non supera i 3 anni - viene proposto anche un aiuto economico nell'eventuale acquisto di una casa:

"E qui stiamo ragionando su mutui acquisto agevolazioni per acquisto di case, perché questo per noi è un elemento che dimostra la volontà di un giovane di volersi stabilizzare nella città e continuare ad investire nella nostra azienda. E qui stiamo ragionando su cosa un po' più vincolante come una clausola di stabilità un po' più vincolante dei tre anni per l'affitto, con anche penali se si va via prima." (R8)

Un'ulteriore riflessione emersa nel corso della discussione riguarda la necessità di non limitare l'attenzione ai soli neolaureati o ai nuovi ingressi, ma di considerare anche le esigenze di chi è già in azienda e svolge mansioni operative, così come di chi affronta progressioni di carriera che comportano trasferimenti. Come sottolinea un partecipante, questa complessità riguarda in modo trasversale sia le grandi che le piccole imprese:

"Anche se non ho un'esperienza diretta di piccola impresa però secondo me questo discorso può valere sia per chi lavora in una piccola impresa, sia per chi lavora, magari da tanti anni, anche in un'impresa grande che mette a disposizione degli incentivi per i neoassunti, però allo stesso tempo, come si diceva prima, non è detto che chi ha un'alta seniority aziendale, ma magari un ruolo più operativo, non sia comunque in difficoltà in questo momento. Perché le aziende tendono magari ad occuparsi di giovani neolaureati piuttosto che persone che si trasferiscono per venire a lavorare in un'altra sede in un primo periodo. Però con la situazione che c'è in questo momento a Rozzano, a Milano eccetera, io adesso stavo pensando per esempio a chi anche da noi magari da tanti anni svolge comunque un ruolo più operativo, queste persone potrebbero avere anche loro magari delle criticità [...] Spesso ci si trova comunque a dover fare anche delle scelte e magari la scelta dei neoassunti è quella più immediata, perché dove c'è la necessità più forte inizialmente. Dall'altro lato sarebbe bello che ci fosse un'integrazione in modo tale da dare quantomeno un segnale di accompagnamento, di interessamento anche ad altri segmenti della popolazione." (R12)

Emerge piuttosto chiaramente, quindi, che le imprese si impegnino in prima persona nella ricerca di soluzioni abitative per i dipendenti, impegnando una parte consistente della propria disponibilità economica per permettere ai propri dipendenti di vivere non soltanto l'ambiente lavorativo, ma anche il luogo in cui l'azienda nasce e si sviluppa. Come già evidenziato nella sezione precedente, per chi proviene da altrove - che sia dall'estero o da altre zone d'Italia - è importante poter vivere nello stesso territorio in cui si lavora, per favorire un corretto inserimento non solo professionale ma anche sociale. Un esempio



rappresentativo è offerto da un partecipante che descrive una prassi specifica nei confronti di nuovi lavoratori provenienti dall'estero:

"C'è anche un tema forte di integrazione. Quindi noi oggi quando li allochiamo nelle residenze cerchiamo di mettere insieme magari infermieri che non parlano bene l'italiano con persone madrelingua in modo che ci sia un'integrazione" (R12)

Un altro rispondente segnala, inoltre, di aver ricevuto *feedback* molto positivi da parte dei dipendenti rispetto all'impegno dell'azienda nella ricerca di un alloggio e nel sostegno economico connesso. L'aspetto più apprezzato, e che contribuisce al successo di queste iniziative, non è solo quello economico - pur rilevante - ma anche quello dell'accoglienza in un contesto poco familiare:

"Sicuramente le persone ci hanno dimostrato di apprezzare molto non solo l'aspetto puramente economico, sicuramente quello è apprezzato, ma anche l'aspetto un po' di cura dell'azienda, che si fa carico anche solo per la ricerca e per il supporto al check-in. [...] la richiesta è molto alta: noi in un anno abbiamo inserito un centinaio di persone a Milano e in questo momento circa una cinquantina hanno aderito a questo programma perché venivano da fuori Milano. [...] C'è stata una buona risposta e questo ha aumentato tantissimo la nostra attraction verso l'esterno" (R8)

Non mancano tuttavia casi in cui le aziende dichiarano di aver aderito a bandi pubblici o a progetti creati a livello provinciale o regionale. Anche tali esperienze hanno registrato buoni tassi di successo secondo i rispondenti, incluse iniziative che combinano le necessità abitative dei dipendenti con piani più ampi di riqualificazione degli alloggi o di incentivo alla messa sul mercato di alloggi attualmente sfitti. Questi interventi si inseriscono in un quadro più ampio che, con un'ottica *"win-win"* (R4), mira ad aumentare l'attrattività dell'azienda e del territorio milanese migliorando il panorama abitativo in generale e rendendolo nuovamente disponibile alla popolazione e ai futuri lavoratori. Non mancano però alcune criticità che ne riducono inevitabilmente la funzionalità: un partecipante (R7) racconta che uno dei bandi ai quali ha partecipato richiedeva il trasferimento della residenza entro 10 giorni dall'arrivo - condizione non sempre praticabile, specialmente quando riguarda lavoratori temporanei o stagisti; un altro partecipante (R4) segnala invece le criticità legate al limite ISEE imposto per l'accesso alle misure:

"Abbiamo partecipato al Bando Casa del comune di Milano che permetteva all'azienda di avere degli alloggi da mettere in locazione ai propri dipendenti provenienti dall'edilizia popolare ma che dovevano essere ristrutturati. L'azienda li ottiene, li ristruttura e poi li dà in locazione ai propri dipendenti recuperandone i costi. Il problema è che il limite ISEE di 26.000



euro, anche se è più alto di quello previsto per l'edilizia popolare, è pur sempre troppo basso per vivere a Milano, quindi abbiamo fatto comunque fatica a riempire tutti e 30 gli alloggi che avevamo." (R4)

In questo stesso spirito, un partecipante (R2) ha dichiarato che l'azienda di appartenenza ha creato un bando interno, analogo a quelli elaborati in ambito pubblico, al fine di interagire con imprese edilizie e valorizzare un vecchio immobile dismesso, originariamente adibito a deposito, con l'obiettivo di convertirlo in superficie abitabile con almeno 150 unità destinate al personale dell'azienda, da allocare a canone calmierato. Tale iniziativa rappresenta un esempio emblematico di come le imprese di grandi dimensioni stiano esplorando soluzioni che, pur nascendo da esigenze interne, finiscono per produrre effetti positivi anche sull'offerta abitativa complessiva del territorio.

Tuttavia, è importante tenere in considerazione che se l'accesso a un sostegno abitativo dipende esclusivamente dall'appartenenza ad una determinata impresa, si può generare una nuova forma di segmentazione tra lavoratori inclusi e lavoratori esclusi, tra categorie professionali considerate strategiche e altre ugualmente esposte al disagio abitativo ma meno visibili. Per questa ragione, strumenti come la contrattazione collettiva, gli enti bilaterali e i fondi di settore potrebbero contribuire a rendere alcune misure meno discrezionali e più accessibili, evitando che il welfare abitativo diventi esclusivamente un elemento competitivo nella ricerca dei talenti tra imprese di diversa dimensione.

In questo contesto l'attore pubblico in particolare riveste, secondo i partecipanti, un ruolo potenzialmente determinante: non soltanto nell'ideazione e nell'implementazione di politiche adeguate ai bisogni e alle criticità identificate, ma:

"Anche solo come condivisione di informazioni, anche come veicolo di bandi, di opportunità che ci possono essere: è una responsabilità condivisa. L'azienda fa tutto quello che può" (R12).

Nel paragrafo successivo verrà approfondito il ruolo che i partecipanti ritengono l'attore pubblico possa ricoprire a beneficio della problematica, emerso nell'ambito della discussione sulle modalità di implementazione delle iniziative avviate. In particolare, ci si è soffermati sulla questione relativa a se e in che misura tali azioni siano state condotte nell'ambito di collaborazioni con altri attori.

MODALITÀ DI IMPLEMENTAZIONE

L'analisi delle modalità attraverso cui le aziende hanno dato attuazione alle proprie iniziative in materia abitativa costituisce un livello di approfondimento essenziale per comprendere non solo cosa è stato fatto, ma anche come e con quali risorse, in quali contesti istituzionali e con il coinvolgimento di quali attori. Tale dimensione consente di mettere in luce le condizioni di contorno che hanno favorito o ostacolato l'attuazione



delle misure, e di valutare in che misura le esperienze esistenti possano essere replicate o scalate.

In generale, i partecipanti ai focus group testimoniano che le iniziative messe in atto sono state intraprese per lo più spontaneamente, senza necessariamente ricevere input da parte di altri soggetti, sulla base delle esigenze e delle necessità che le imprese stesse hanno riscontrato nel corso del tempo. Similmente, le iniziative non sono state sviluppate né implementate con il supporto formale di altri attori, ma semmai attraverso un'interlocuzione informale con altre aziende o un confronto con imprese concorrenti del settore. Un intervistato (R1) sostiene che gli interventi in materia di politiche abitative non possano essere sviluppati diversamente se non in maniera unilaterale, poiché l'intervento è inevitabilmente di natura principalmente economica, e ritiene che soggetti come i sindacati non hanno mai affrontato questo tema in modo strutturato.

Anche altri partecipanti condividono la stessa posizione riguardo alla questione economica. Più precisamente, si evidenzia ancora una volta come siano le imprese di maggiori dimensioni quelle più avanzate sul piano delle politiche e degli interventi abitativi, in quanto possiedono le risorse economiche per prevedere bonus, incentivi e premialità a tal fine. Ciò risulta ancora più significativo se si considera, come sottolinea un partecipante (R9), che gli interventi in busta paga o comunque di natura economica sono soggetti a tassazioni e contributi che ne diminuiscono l'efficacia complessiva per chi li riceve, rendendoli al contempo particolarmente onerosi per chi li eroga. Ed è proprio su questo punto che ritorna con forza la richiesta di un intervento normativo:

"Le piccole imprese hanno un doppio svantaggio: se da un lato nemmeno loro trovano personale, specialmente quelle che non operano in centro a Milano ma in periferia, e quindi devono reclutarlo anche da altre parti d'Italia, dall'altro lato non hanno quella disponibilità economica per incentivare i lavoratori ad andare a lavorare da loro. Quindi servirebbero delle policy pubbliche che non solo consentano di erogare somme ulteriori con delle premialità di natura fiscale e previdenziale (non dei meri sussidi o finanziamenti), ma che siano anche concentrate e dedicate su una precisa dimensione aziendale e su dei settori specifici. Perché sono specifiche dimensioni aziendali e specifici settori che hanno questo problema - non certo le banche o le assicurazioni, ma spesso settori e servizi che vanno a beneficio della comunità come i trasporti o la sanità" (R1).

A tal proposito, è importante ribadire che le politiche aziendali per l'abitare non possono diventare un alibi per un arretramento dell'intervento pubblico o per una riduzione della responsabilità istituzionale nella produzione e regolazione dell'offerta abitativa accessibile. Il contributo delle imprese può essere efficace solo se si inserisce in una strategia pubblica capace di mobilitare il patrimonio immobiliare, semplificare le procedure, incentivare la locazione a canone sostenibile e rafforzare l'edilizia sociale. L'impresa può contribuire a partecipare a partenariati, ma ha bisogno di regole, garanzie e una regia pubblica. La sostituzione dell'attore pubblico da parte di quello privato è uno



dei nodi che le aziende stesse riconoscono implicitamente quando sottolineano i limiti strutturali delle proprie iniziative e la necessità di un quadro normativo di riferimento. In un caso si sostiene che la problematica abitativa dovrebbe essere oggetto di una responsabilità addirittura "*condivisa*" (R9) tra pubblico e privato.

Si menziona, in più momenti nel corso delle discussioni, l'assenza di misure ad hoc - ad esempio nella legge di bilancio - dedicate al sostegno fiscale delle aziende su questa specifica problematica. Tale lacuna normativa è percepita dai partecipanti come un ostacolo concreto alla scalabilità e alla sostenibilità delle iniziative intraprese in maniera autonoma, e rafforza la richiesta di un quadro regolatorio più favorevole che possa orientare e sostenere le scelte delle imprese in materia abitativa. La sensazione condivisa è che senza un'architettura normativa di supporto, le soluzioni messe in campo resteranno necessariamente frammentate e dipendenti dalla capacità economica di singole organizzazioni, senza poter ambire a una risposta sistemica al problema.

Più in dettaglio, seguendo il ragionamento portato avanti nel capitolo introduttivo, le tipologie di misure principali adottabili in questo contesto sono principalmente: i contributi economici diretti per l'affitto, rimborsi temporanei per i neoassunti, prestiti agevolati, convenzioni con operatori immobiliari, garanzie verso i proprietari, alloggi temporanei, accordi con soggetti del terzo settore, oltre a strumenti che agiscono sull'organizzazione del lavoro e quindi sulla relazione tra luogo di lavoro e luogo di residenza. La loro efficacia dipende dal disegno concreto, dalla durata, dai destinatari e, soprattutto, dal grado di coordinamento con le politiche pubbliche. In assenza di tale coordinamento, il rischio è che ogni intervento resti circoscritto alla singola impresa che lo promuove, senza incidere sul funzionamento complessivo del mercato abitativo locale.

PROSPETTIVE FUTURE

Come emerso lungo tutto questo capitolo di analisi, il ruolo dell'intervento pubblico si configura quasi come una costante nelle esigenze avanzate dalle imprese partecipanti ai focus group. La riflessione sulle prospettive future ha rappresentato, in questo senso, l'occasione per le aziende di esprimere in modo più diretto e compiuto le proprie aspettative nei confronti degli attori istituzionali. Probabilmente per questo motivo, quando si è discusso delle aspettative per il futuro, tutti coloro che sono intervenuti lo hanno fatto con un presupposto comune - e tutt'altro che implicito - ovvero che la politica intervenga concretamente per aiutare le imprese ad affrontare il problema.

I partecipanti manifestano l'esigenza che sia il legislatore in primis a studiare il problema e a individuare con precisione le necessità e le esigenze dei lavoratori (R7): gli interventi finora proposti sia dal settore pubblico che dalle aziende risultano limitati nei loro effetti principalmente a causa di alcuni nodi irrisolti, che dimostrano come il fenomeno non sia ancora stato pienamente compreso nella sua complessità. Da un lato, i bandi pubblici incontrano importanti limitazioni in termini di adesione - come evidenziato nella sezione precedente; dall'altro, i progetti implementati dalle aziende sono perlopiù iniziative pilota, utili a esplorare la problematica e a individuare le criticità più rilevanti, ma ancora prive di una sistematicità consolidata e di una prospettiva di lungo periodo. Qualora questo nodo conoscitivo venisse sciolto, non solo gli interventi pubblici potrebbero farsi



più efficaci e mirati, ma potrebbe emergere almeno un indirizzo comune per tutte le imprese che intendono agire in autonomia, o eventualmente a integrazione e miglioramento di quanto previsto dalle politiche pubbliche.

Alcuni partecipanti suggeriscono che sia necessario intervenire non soltanto sul piano fiscale – in coerenza con quanto affermato lungo tutto il percorso dei focus group - ma anche attraverso misure capaci di rendere città come Milano più accessibili ai lavoratori, sottraendo questa responsabilità al ristretto novero di imprese che attualmente hanno la capacità di supportare i propri dipendenti:

"C'è un tema secondo me di natura puramente urbanistica: per esempio secondo l'ultimo report di Regione Lombardia, Milano si sta svuotando in termini di residenti perché ovviamente diventa sempre più insostenibile. Quindi anche una politica urbanistica che cerca di far nascere dell'edilizia che sia finalizzata a una certa fascia di popolazione è sicuramente importante e utile" (R8).

Come suggerisce lo stesso partecipante, un ruolo non trascurabile potrebbe essere svolto da enti o soggetti in grado di porsi come intermediari tra aziende e attore pubblico, fungendo da portavoce di questo dialogo con le amministrazioni locali:

"Poi penso che ci sia anche quello di costruire degli 'aggregatori': oggi ci sono le aziende, oggi c'è il pubblico, però oggi non c'è un mercato di chi può offrire un servizio di aiuto alle aziende che hanno questo tipo di esigenze, e che vogliono in qualche modo dare un aiuto ai propri dipendenti. Allora avere magari degli interlocutori che in qualche modo intercettano delle domande piccole e in qualche modo le mettono insieme e possono anche farsi da interlocutori verso le pubbliche amministrazioni, questo secondo me aiuterebbe" (R8).

La necessità di figure intermedie di questo tipo si inserisce nell'approccio di welfare di ecosistema: non basta disporre di un credito welfare se sul territorio non esiste un'offerta abitativa accessibile, se i proprietari non affittano, se mancano garanzie adeguate o se il trasporto pubblico non consente spostamenti sostenibili. Il welfare abitativo, più di altri ambiti, mostra i limiti di un approccio costruito esclusivamente sulla scelta individuale del lavoratore-consumatore, e richiede invece infrastrutture collettive in cui l'impresa è uno degli attori di una rete, non il soggetto unico responsabile della risposta.

In parallelo, alcune aziende stanno immaginando modelli alternativi di housing che coniughino sostenibilità abitativa con inclusione e sviluppo sociale. Un esempio particolarmente illustrativo è quello di un'impresa che ha elaborato un progetto abitativo volto a unire domanda e offerta nel contesto strettamente infermieristico, consistente nel far convivere un infermiere con un anziano - non necessariamente l'assistito, ma una



persona che potrebbe usufruire delle competenze dell'infermiere in caso di necessità - che spesso abita da solo in abitazioni parzialmente inutilizzate, in una condizione di potenziale difficoltà economica, e che potrebbe instaurare con l'infermiere un rapporto di reciproca utilità, specialmente quando quest'ultimo proviene dall'estero (R12). Sebbene l'intervistato riferisca alcune criticità già emerse nella sola fase ideativa del progetto - come la difficoltà nel raggiungere i soggetti interessati e il coinvolgimento degli attori locali - si riflette sul fatto che questa potrebbe comunque rappresentare una soluzione di maggiore dignità per gli affittuari, rispetto a molte proposte abitative che frequentemente vengono rivolte a studenti e lavoratori stranieri, spesso al di sotto degli standard minimi di vita dignitosa.

In conclusione di questa sezione, il quadro che emerge dai focus group segnala un bisogno diffuso di un intervento politico che prenda atto della dimensione strutturale del problema e che - come già avvenuto, ad esempio, in sede di dibattito sul problema demografico - riconosca che si tratta di una questione che riguarda l'intera popolazione lombarda: chi deve spostarsi verso Milano, chi si muove tra il capoluogo e i comuni dell'hinterland, chi si trasferisce dall'estero o da altre regioni d'Italia. Alcuni partecipanti (R1, R7), in modo più netto, sostengono addirittura che la questione abitativa non debba rientrare nel perimetro del welfare aziendale, in quanto attiene a quelle condizioni che riguardano il benessere del cittadino in generale e l'attrattività del territorio, più che il lavoratore in quanto tale. Si reitera, infine, con insistenza la necessità di un intervento pubblico specificamente orientato a supportare le imprese più piccole: si prevede, infatti, che l'assenza di tale intervento genererà dinamiche di concorrenza "*agguerrita*" (R9) che favorirà la sopravvivenza delle aziende di maggiori dimensioni, a scapito di quelle più piccole.

9





Osservazioni conclusive e proposte operative

La ricerca ha preso le mosse da una domanda chiara nella formulazione, ma allo stesso tempo complessa nella risposta: in che misura il costo dell'abitare costituisce, in Lombardia, un ostacolo strutturale al funzionamento del mercato del lavoro, e quali sono i margini di azione delle imprese per contribuire a ridurlo? Il percorso intrapreso ha combinato un'analisi del contesto territoriale ed economico con un'indagine qualitativa diretta che ha permesso di raccogliere il punto di vista delle aziende e di confrontare le ipotesi interpretative elaborate in apertura con le esperienze concrete maturate sul campo.

Ciò che emerge dal disegno complessivo della ricerca conferma e in parte supera le attese iniziali. L'intreccio tra mercato del lavoro e mercato della casa non è una questione laterale, né un problema destinato ad autoregolarsi nel tempo: è una tensione strutturale che si alimenta di fattori demografici, immobiliari, salariali e urbanistici difficilmente scomponibili. L'applicazione della prospettiva del reddito residuo all'area considerata mostra come il problema non riguardi soltanto chi si trova in condizioni di vulnerabilità economica, ma investa in modo crescente anche lavoratori con contratti regolari, redditi medi e professioni qualificate. Ciò che conta in questo quadro, inoltre, non è soltanto quanto pesa l'affitto sul salario, ma quanto rimane al lavoratore dopo aver sostenuto le spese abitative e quelle di trasporto. E in molte zone della regione in analisi, come l'area metropolitana milanese, questo residuo è diventato insufficiente per sostenere un progetto di vita stabile, per programmare scelte familiari, per accettare una mobilità professionale che presupponga un radicamento territoriale. Allo stesso tempo, la ricerca ha messo in evidenza come la risposta a questo problema non possa essere affidata ad un unico attore: non è infatti una questione risolvibile solo attraverso le politiche pubbliche, né solo attraverso il welfare aziendale, né solo attraverso il mercato immobiliare. È una questione che richiede una governance multilivello, nella quale il ruolo delle imprese e delle loro rappresentanze si affianchi all'azione delle istituzioni, degli enti locali, degli operatori del settore, della contrattazione collettiva e del terzo settore.

L'analisi dei focus group condotti con le aziende associate ad Assolombarda restituisce un quadro articolato e coerente della percezione del problema abitativo nel contesto produttivo lombardo, evidenziando tanto le strategie già in atto quanto le lacune che ancora permangono. Pur nella varietà dei profili aziendali coinvolti emerge una serie di elementi ricorrenti che consentono di delineare alcune considerazioni conclusive.



In primo luogo, emerge con chiarezza che la problematica abitativa non è più confinata al solo contesto metropolitano milanese, ma si sta progressivamente estendendo a zone periferiche della regione, complici sia la saturazione del mercato immobiliare urbano sia l'impatto di eventi contingenti - come le Olimpiadi invernali - che hanno alterato rapidamente l'equilibrio di aree tradizionalmente meno soggette a pressioni abitative. L'estensione geografica del disagio abitativo non è casuale, ma riflette la logica stessa della regione urbana descritta nel quadro teorico: man mano che il mercato immobiliare milanese diventa meno accessibile, la pressione si redistribuisce lungo le direttrici del pendolarismo, raggiungendo i comuni dell'hinterland. I lavoratori cercano soluzioni più economiche allontanandosi dai poli di lavoro, ma questo spostamento non è neutro: porta con sé costi di mobilità crescenti, tempi di viaggio più lunghi, dipendenza dall'automobile nelle aree meno servite dal trasporto pubblico, e una fragilità organizzativa delle famiglie che si ripercuote anche sulla qualità e sulla continuità del lavoro. Il pendolarismo funziona, in questo senso, come una camera di compensazione: non risolve il disallineamento tra mercato del lavoro e mercato della casa, ma ne distribuisce il costo sul lavoratore - con un impatto ancora maggiore su specifiche categorie di lavoratori, come giovani, neolaureati, o chi si trasferisce da altre parti d'Italia o dall'estero. Questo dato segnala come il fenomeno stia assumendo una connotazione sempre più strutturale, che richiede risposte articolate e differenziate per territorio.

In secondo luogo, le aziende si mostrano già attive nell'elaborazione di risposte concrete al problema, attraverso una varietà di strumenti che vanno dalla garanzia locatizia all'intermediazione diretta, dalla costruzione di servizi di residenzialità temporanea all'ideazione di modelli innovativi di coabitazione. Tuttavia, tali iniziative restano prevalentemente episodiche e circoscritte alle realtà dotate di maggiori risorse, il che pone una questione di disallineamento e frammentazione sia tra imprese di diverse dimensioni, sia tra settori produttivi con diversa capacità di spesa. Tale frammentazione ha almeno due conseguenze negative. La prima è la selettività dei beneficiari dei singoli interventi: quando il sostegno abitativo è legato all'appartenenza a una specifica organizzazione e a categorie considerate strategiche - come neolaureati o figure ad alta qualificazione - si rischia di escludere lavoratori ugualmente esposti al disagio abitativo ma meno visibili nella gerarchia delle priorità aziendali. La seconda conseguenza è la dipendenza dalla volontà e dalla capacità economica del singolo datore di lavoro, il che genera un welfare abitativo profondamente asimmetrico: le aziende grandi e strutturate possono intervenire; le piccole - che spesso sono anche quelle che operano nei settori a più alta esposizione al disagio abitativo, come la manifattura, la logistica, la sanità privata, i servizi alla persona - non hanno i mezzi per farlo. Questa asimmetria non è solo un problema di equità tra lavoratori: è anche un fattore di competitività distorta tra imprese, che rischia di approfondire il divario già esistente tra grandi e piccole organizzazioni nella capacità di attrarre e trattenere personale qualificato.

In terzo luogo, la necessità di un intervento pubblico strutturato si configura come la principale richiesta trasversale a tutte le aziende partecipanti, indipendentemente dalla loro dimensione o settore di appartenenza. I partecipanti non chiedono mere forme di assistenza, ma un quadro regolatorio che renda conveniente e sostenibile per le imprese investire in soluzioni abitative per i propri dipendenti, e che alleggerisca il carico attualmente gravante sulle organizzazioni, specialmente le più piccole. Questa richiesta,



lungo l'analisi, si articola attraverso alcune direttrici specifiche: il piano fiscale e normativo; urbanistico; di governance; e di inclusione.

Riguardo al piano fiscale e normativo le aziende chiedono che i contributi erogati per finalità abitative siano trattati in modo più favorevole rispetto agli incrementi retributivi ordinari. Si auspica inoltre che l'intervento non si limiti alle grandi imprese, ma che sia strutturato in modo da risultare accessibile e conveniente anche per le organizzazioni di dimensioni minori, attraverso meccanismi di semplificazione, soglie differenziate per dimensione aziendale e un sistema di incentivi progressivi.

Sul piano urbanistico, le istituzioni sono chiamate a una riflessione di lungo periodo sulla pianificazione dell'offerta abitativa accessibile nei territori a più alta pressione lavorativa. Questo include non solo la promozione di nuova edilizia a canone sostenibile, ma anche la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico e privato inutilizzato, la semplificazione delle procedure per la locazione transitoria, la revisione dei criteri di accesso all'edilizia residenziale pubblica in modo da includervi i lavoratori a reddito medio-basso, e la costruzione di un coordinamento tra piani urbanistici e pianificazione dei trasporti che consenta spostamenti sostenibili tra luoghi di residenza e luoghi di lavoro.

Sul piano della governance, la ricerca suggerisce la necessità di costruire tavoli permanenti di confronto tra imprese, associazioni datoriali, rappresentanze sindacali, enti locali e operatori del settore immobiliare e del terzo settore, con l'obiettivo di definire linee guida operative e strumenti condivisi di monitoraggio. In assenza di questa architettura istituzionale, il rischio è che le esperienze positive restino isolate, non comunichino tra loro e non producano gli effetti di sistema necessari a incidere sul funzionamento complessivo del mercato. Va infine ribadito che la proposta di un intervento pubblico strutturato non va intesa come alternativa all'impegno delle imprese, né come segnale di sfiducia verso la capacità di iniziativa del settore privato: al contrario, è proprio la vivacità delle esperienze aziendali documentate in questa ricerca a dimostrare che il terreno è fertile, che le imprese sono pronte a investire, che la domanda di strumenti condivisi è reale. Ciò che manca è la cornice normativa e istituzionale che consenta di trasformare queste energie in risposta sistemica.

Infine, il tema dell'inclusione sociale emerge come dimensione complementare e inscindibile da quella economica: le soluzioni abitative descritte dai partecipanti come le più efficaci sono quelle che, oltre a rispondere a un bisogno logistico e materiale, favoriscono l'integrazione dei lavoratori nel tessuto sociale del territorio di insediamento. Tale evidenza suggerisce che una politica abitativa efficace non può prescindere da un approccio che consideri anche la dimensione relazionale e comunitaria del problema, promuovendo forme di abitare che siano allo stesso tempo funzionali, dignitose e capaci di sostenere la coesione dei contesti locali.

In sintesi, la conduzione dei focus group hanno consentito di sminuzzare il problema abitativo in quattro dimensioni distinte – la strutturale del problema, la frammentazione delle risposte, la necessità di intervento normativo e il valore dell'inclusione – che consentono di orientare alcune proposte operative che hanno come obiettivo quello di costruire un ecosistema di risposta nel quale i diversi piani - aziendale e istituzionale - si



integrano e si rafforzano reciprocamente. È in questo quadro che si colloca il ruolo potenziale di Assolombarda: non come soggetto che eroga direttamente servizi abitativi, ma come attore capace di costruire le condizioni perché le soluzioni possano nascere, coordinarsi e scalare.

Muovendo da questi presupposti, quindi, si propongono alcune direzioni operative che Assolombarda potrebbe considerare nell'elaborazione di una propria strategia sull'abitare.

Un osservatorio permanente sulle esigenze legate all'abitare e sulle politiche abitative. Nonostante la ricchezza delle esperienze raccolte nei focus group, manca ancora un monitoraggio sistematico e aggiornato del rapporto tra costi abitativi, livelli retributivi e difficoltà di reclutamento nei diversi settori e nei diversi contesti territoriali dell'area. Assolombarda potrebbe istituire un osservatorio permanente – in collaborazione con università, centri di ricerca ed enti locali – che produca dati comparabili nel tempo, mappe della pressione abitativa per settore e per profilo professionale, e indicatori di sostenibilità del costo dell'abitare rispetto ai salari contrattuali. Questo strumento non avrebbe solo valore conoscitivo, ma fornirebbe la base empirica per ogni azione concreta e per la valutazione dell'efficacia degli interventi messi in campo.

Un'azione di advocacy normativa mirata. I focus group hanno restituito con chiarezza una richiesta di intervento fiscale che riduca il costo per le imprese del welfare abitativo. Assolombarda potrebbe strutturare una proposta normativa specifica – rivolta al Governo nazionale, ma anche alla Regione Lombardia – che preveda la detassazione dei contributi aziendali per l'affitto entro soglie predeterminate, l'esenzione contributiva per le garanzie locative aziendali, e incentivi fiscali per le imprese che partecipano a fondi o piattaforme di welfare abitativo collettivo. Questa azione di advocacy, per essere efficace, dovrebbe essere costruita su dati solidi – da cui l'importanza dell'osservatorio – e condotta in coordinamento con le rappresentanze sindacali, al fine di presentarsi come proposta di sistema e non come richiesta settoriale.

La contrattazione collettiva come strumento di diffusione. Parallelamente all'azione istituzionale, Assolombarda potrebbe promuovere l'inserimento di clausole sull'abitare all'interno dei contratti collettivi di secondo livello, definendo criteri di accesso trasparenti, importi minimi, durata degli interventi e meccanismi di verifica. Questo approccio avrebbe il vantaggio di rendere le misure meno discrezionali e più universalistiche, riducendo il rischio che il welfare abitativo diventi esclusivamente un elemento competitivo nella guerra dei talenti tra imprese di diversa dimensione. La contrattazione potrebbe inoltre rappresentare un terreno di dialogo con le organizzazioni sindacali, costruendo un consenso attorno a misure che rispondono a un interesse condiviso tra lavoratori e imprese.

Il quadro che emerge da questa ricerca è, in sintesi, quello di un problema maturo che attende risposte all'altezza della sua complessità. La casa non è più soltanto una questione privata del lavoratore né esclusivamente una responsabilità delle istituzioni: è diventata una variabile produttiva, un fattore di competitività territoriale, una condizione di possibilità per la tenuta del sistema economico e sociale lombardo. Le imprese lo hanno



capito, e stanno già agendo – con gli strumenti disponibili e con la consapevolezza dei propri limiti. Ciò che resta da costruire è il livello intermedio: quella infrastruttura di governance, di conoscenza, di risorse condivise e di regole che trasforma iniziative meritorie ma isolate in politica territoriale. Assolombarda, per la sua posizione di crocevia tra imprese, istituzioni, territorio e contrattazione, è nella condizione di svolgere questo ruolo con una credibilità che pochi altri soggetti possono vantare. Farlo significherebbe non solo rispondere a un bisogno urgente delle imprese associate, ma contribuire a ridisegnare il modello di sviluppo della Lombardia in una direzione più equa, più resiliente e più capace di generare benessere durevole.



Riferimenti bibliografici

Agenzia delle Entrate, *Osservatorio del Mercato Immobiliare [OMI]*. (2026). *Quotazioni immobiliari – secondo semestre 2025*.

Banca d'Italia. (2025). *L'economia della Lombardia (Economie regionali, n. 3, giugno 2025)*.

Bricocoli, M., Peverini, M., Parma, A., & Baldissera, C. (2025). *Lavorare e abitare in Lombardia. Costi di accesso alla casa e retribuzioni nelle città e province lombarde*. DASTU – Politecnico di Milano e Regione Lombardia.

Dalla Sega, M. (2025). *Le politiche aziendali e contrattuali alla prova dell'emergenza abitativa: una lettura giuslavoristica*. *Diritto delle Relazioni Industriali*, XXXV(4), 939–970. Giuffrè Francis Lefebvre.

Nomisma, CRIF, & Confabitare. (2025). *Osservatorio Affitti 2024. Il mercato della locazione in Italia OECD. Affordable Housing Database. Indicatori di housing affordability e residual income*.

Osservatorio Casa Abbordabile [OCA]. (2025). *Abitare fuori Milano. L'abbordabilità della casa tra città attrattiva e regione urbana (Secondo rapporto di ricerca OCA)*. Consorzio Cooperative Lavoratori (CCL), LUM e DASTU – Politecnico di Milano.

Osservatorio Casa Abbordabile [OCA]. (2026). *Milano inside out. Abbordabilità della casa e dinamiche di trasformazione nella regione urbana (Terzo rapporto di ricerca OCA, comunicato di presentazione del 22 aprile 2026)*. Consorzio Cooperative Lavoratori (CCL), LUM e DASTU – Politecnico di Milano.

Unioncamere, & Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. *Sistema Informativo Excelsior. Indagine sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese*.



Elenco ricerche pubblicate

- “La giusta pensione” N° 01/2025
- “La formazione che serve” N° 02/2025
- “L’attrattività di Milano e della Lombardia verso gli studenti internazionali” N° 03/2025
- “Giovani e lavoro - Aspettative personali e lavorative dei giovani di Milano, Pavia, Lodi e Monza e Brianza” N° 04/2025
- “Donne e lavoro in Lombardia” N° 05/2025
- “Dal tempo al valore: ripensare l'orario di lavoro” N° 06/2025
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 07/2025
- “L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane” N° 08/2025
- “Top1000 Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 09/2025
- “Top300 Le eccellenze di Lodi” N° 10/2025
- “L’indotto del golf in Lombardia” N° 01/2026
- “La Genitorialità in azienda: congedi e altre politiche per la flessibilità lavorativa” N° 02/2026
- “L’ecosistema dell’innovazione di Pavia” N° 03/2026
- “Smart Human Capital e dialogo intergenerazionale” N° 04/2026



www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

[in](#) [X](#) [f](#) [@](#) [▶](#)