BG Personal Advisory

Il Sole 24 ORE Radiocor

24CReA

BANCA GENERALI

SOLIDE BASI PER SPINGERSI AVANTI

Numero otto - Giugno 2025

Corporate, Real Estate e Arte: un mondo in evoluzione

master1305/AdobeStock

CORPORATE

Riassetti societari e governance familiare per organizzare l'impresa 2

Intervista ad Alberto Russo, Studio Russo De Rosa Associati 3

Intelligenza artificiale, motore per la crescita delle imprese 5

Intervista a Salvatore D'Aniello, Banca Generali 6

REAL ESTATE

Nell'immobiliare il 2025 è l'anno di hotel, studentati e data center 7

Intervista a Sergio Ardigò, Dils 8

Novità per le comunità energetiche, focus sulla decarbonizzazione 9

Bologna è la città più "intelligente" d'Italia, poi Milano e Torino 10

ARTE

Passion asset, quando la passione diventa investimento 11

Intervista a Giulia Tosetti, Emblème 12

SETTORE

I FATTORI DI UNA CRESCITA SOSTENIBILE

- Creare solide strutture di governance
- Allineare la pianificazione strategica a lungo termine dell'azienda con gli obiettivi di sostenibilità
- Coinvolgere le generazioni future della famiglia e comprendere il loro desiderio di responsabilità sociale d'impresa e di impatto a lungo termine
- Adottare pratiche ecocompatibili: ridurre gli sprechi, migliorare l'efficienza energetica e utilizzare materiali sostenibili
- Diversificare i flussi di entrate: esplorare nuovi mercati, la trasformazione digitale o l'innovazione di prodotto
- Investire nello sviluppo dei dipendenti in modo che vi sia un solido percorso di leadership interna
- Rafforzare la governance e i piani di successione per favorire transizioni fluide nella leadership

Fonte: Elaborazione da KPMG International, Global family business report 2025

Riassetti societari e governance familiare per organizzare l'impresa

Sono strumenti essenziali per ottimizzare la strategia dell'azienda, in un'ottica di lungo termine e anche nel quadro del passaggio generazionale, che per le Pmi si rivela spesso problematico

Le imprese familiari sono il motore dell'economia italiana: con circa 260 miliardi di euro complessivi, rappresentano circa l'80% del Pil nazionale e occupano tre quarti della forza lavoro. Sono espressione dell'eccellenza manifatturiera Made in Italy e, negli ultimi anni, hanno attirato l'attenzione di un numero crescente di investitori. Tuttavia, spesso si trovano ad affrontare "crisi di crescita" legate alla mancanza di una governance adeguata e al passaggio generazionale (il tasso di "sopravvivenza" non supera il 25% per la seconda generazione e il 15% per la terza).

In questo contesto, i riassetti societari e la governance familiare sono fondamentali per ottimizzare l'organizzazione e la gestione di un'impresa, specialmente le Pmi. Questi processi hanno l'obiettivo di definire regole chiare, ruoli e responsabilità, promuovendo la continuità aziendale e la crescita nel tempo. Riassumendo, sono due elementi chiave per il successo e la stabilità a lungo termine di un'azienda familiare.

> *Questi processi mirano a definire regole chiare, ruoli e responsabilità, promuovendo la continuità aziendale e la crescita nel tempo. Sono elementi chiave per il successo a lungo termine*

Nel dettaglio, i riassetti societari riguardano le modifiche strutturali all'interno di un'azienda, come fusioni, acquisizioni, scissioni o trasferimenti di quote. Questi processi possono essere complessi e richiedono una pianificazione accurata per garantire la continuità aziendale e il rispetto delle normative. La governance familiare, spesso regolata dai patti di famiglia, si concentra sulla gestione delle dinamiche interne all'azienda, che può includere membri della famiglia con ruoli diversi. Questo aspetto richiede la definizione di ruoli, responsabilità e processi decisionali chiari, per evitare conflitti e garantire una gestione efficace dell'azienda.

Nell'impresa familiare, che per natura si trova a cavallo tra le logiche della famiglia e quelle dell'impresa, assicurare un corretto equilibrio tra le necessità dell'una e dell'altra è una sfida complessa, ma irrinunciabile, tanto più che i dati dimostrano che il trascorrere del tempo rappresenta un'insidia per questo delicato equilibrio. Se però le criticità sono opportunamente affrontate e gestite con il giusto anticipo, il modello dell'impresa di famiglia si rivela nettamente vincente e capace di performance più elevate rispetto alle altre tipologie di impresa. In quest'ottica, diventa centrale l'execution, ovvero la capacità di mettere in atto la strategia aziendale, mettendo in campo le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi determinati dalla governance.

24CReA
24CReA
Periodico trimestrale registrato presso il Tribunale di Milano con il n.178 del 13 luglio 2016
Direttore responsabile: Fabio Tamburini

Proprietario ed editore: Il Sole 24 Ore S.p.A.
Sede legale e redazione: Viale Sarca 223, 20126 Milano
Tel: 02.3022.4602 - Fax 02.3022.481
Progetto grafico e artwork: Lucia Carenini

Copyright 2016-2025 - Il Sole 24 Ore S.p.A.
Radiocor Agenzia di Informazione
È vietata la riproduzione anche parziale o a uso interno con qualsiasi mezzo, non autorizzata.

ALBERTO RUSSO, STUDIO RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Dalle holding comuni a quelle di ramo, strategie e vantaggi per le imprese

Strumento essenziale per la continuità delle imprese, non solo quelle di grandi dimensioni, le holding di ramo, tra le altre cose, garantiscono l'autonomia di ramo/familiare necessaria nella gestione del passaggio generazionale e degli investimenti dei proventi distribuiti dalle società operative

> *Le holding consentono di reinvestire in modo efficiente i proventi delle società operative grazie al regime fiscale dei dividendi e grazie al regime Pex sulle plusvalenze derivanti dalla vendita*

Le holding di ramo sono uno strumento imprescindibile quando nella compagine sociale delle società operative sono presenti membri di rami della stessa famiglia o di diverse famiglie. Ne abbiamo parlato con Alberto Russo, confondatore dello Studio Russo De Rosa Associati.

Cosa differenzia le holding comuni e di ramo?
La holding è una società che svolge attività di detenzione e gestione in altre società, operative, produttive o commerciali. È uno strumento essenziale per la continuità delle imprese, specie quelle familiari. L'integrazione tra famiglia e impresa, infatti, non sempre riesce in modo armonioso, con impatti negativi anche sull'attività aziendale: una proprietà disgregata, con soci non allineati sugli obiettivi, rischia di interferire sulla crescita e di compromettere il valore dell'impresa. La holding comune, nella quale sono aggregate le partecipazioni nelle società operative facenti capo alla famiglia, crea un diaframma tra l'azienda e i soci-familiari, evitando che i diversi interessi personali e obiettivi d'investimento precludano lo svolgimento della vita imprenditoriale. Le holding di ramo, segregando le partecipazioni riferibili ai diversi rami, evitano la frammentazione del capitale sociale, consentono una gestione unitaria della partecipazione e garantiscono l'autonomia di ramo/familiare necessario nella gestione del passaggio generazionale e degli investimenti.

Quali sono le strategie per gestire al meglio gli interessi e i beni del ramo familiare?
Le holding di ramo realizzano una compiuta separazione tra il piano della famiglia e quello dell'azienda e consentono ai singoli nuclei familiari di reinvestire in autonomia i flussi generati dall'attività operativa. Nelle strutture con doppio livello di holding è possibile destinare i flussi generati dall'attività produttiva al finanziamento di iniziative condivise, tramite la holding comune, e agli investimenti specifici del singolo ramo familiare, tramite quelle di ramo. Le holding consentono di reinvestire in modo efficiente i proventi delle società operative grazie al regime fiscale dei dividendi e grazie al regime Pex sulle plusvalenze derivanti dalla vendita.

Quali sono i vantaggi per le imprese, anche in termini successori?
La funzione di filtro tra azienda e famiglia svolta dalle holding è apprezzabile in ottica successoria. Infatti, aggregando le partecipazioni dei singoli soci-familiari, le holding evitano la frammentazione della compagine societaria derivante dalla successione dei fondatori. Una struttura societaria che preveda la presenza di holding consente di gestire in modo ordinato anche il passaggio generazionale, che si realizzerà mediante la trasmissione delle partecipazioni nelle società holding.

Quali sono i punti a cui prestare attenzione e le possibili criticità?
Le holding sono strumenti efficaci, ma richiedono molta attenzione in fase di panificazione e di implementazione. La normativa fiscale ne consente la creazione in sostanziale neutralità, rispettando requisiti e procedure che è opportuno siano presidiati da professionisti specializzati. Grande attenzione va prestata alla definizione delle regole di coabitazione dei soci-familiari ossia agli statuti delle holding, con riferimento ai poteri amministrativi e alla circolazione delle partecipazioni. In questo ambito, la normativa civilistica prevede flessibilità, ma richiede il presidio di tecnici.

Come vede il ruolo di Banca Generali?
Grazie al rapporto privilegiato con il cliente-imprenditore, la banca è in grado di intercettare il bisogno di riorganizzare le struttura societaria, attraverso la creazione di holding. Il ruolo della banca, quale punto di contatto tra l'imprenditore e i professionisti, è fondamentale anche nell'implementazione della riorganizzazione per agevolare il flusso informativo e fornire i servizi necessari per la tenuta del nuovo assetto.

Alberto Russo
Fondatore e managing partner dello Studio Russo De Rosa Associati, si occupa di fiscalità finanziaria e immobiliare e di operazioni societarie straordinarie con particolare riguardo a private equity, corporate finance e passaggio generazionale. Professore all'Università Statale di Milano, è docente di due master de Il Sole 24 Ore di cui è anche coordinatore scientifico. Svolge un'intensa attività pubblicistica con convegni, seminari e contributi editoriali per i principali operatori del settore.

SETTORE

Have a nice day/AdobeStock

Intelligenza artificiale, motore per la crescita delle imprese

Le nuove tecnologie, e in particolare l'AI, stanno assumendo un ruolo sempre più centrale nello sviluppo delle aziende, comprese le Pmi, che devono fare attenzione anche a temi etici e di governance. Gli investitori, dal canto loro, vedono opportunità interessanti

L'intelligenza artificiale sta assumendo un'importanza sempre maggiore per la crescita delle Pmi, considerate il motore della digitalizzazione del tessuto imprenditoriale italiano. Come dimostrano i dati dell'Osservatorio Ecm AI, realizzato dall'Ufficio Studi di IRTOP Consulting in collaborazione con Banca Generali, le società AI quotate su Euronext Growth Milan (Egm, l'indice di Piazza Affari dedicato alle piccole e medie imprese) nel 2024 hanno avuto un enorme impatto economico, che raggiunge circa 1 miliardo di euro di ricavi complessivi (+4,1% anno su anno) con un Ebitda margin medio del 16%. Rappresentano il 14% della capitalizzazione dell'intero Egm con controvalori medi giornalieri scambiati superiori del 90% rispetto alla media del mercato e un flottante medio pari al 33,3% rispetto a 31,8% della media del mercato. L'intelligenza artificiale consente alle società di aumentare le proprie capacità operative, diminuendo i costi e aumentando l'efficienza. Questo permette alle Pmi di investire le risorse guadagnate nella propria crescita.

Il ruolo degli investitori

Tra le altre cose, lo studio mette in luce il grande interesse da parte degli investitori verso questo settore strategico, dovuto a un'evoluzione del business, con modelli sempre più maturi e orientati all'implementazione pratica delle tecnologie AI. "L'intelligenza artificiale è un fattore abilitante e rappresenta un tassello di forte attrattività per gli investitori, soprattutto quelli istituzionali. In questo momento, l'AI rappresenta una delle principali sfide globali e chi la sta già utilizzando dimostra di avere una visione a medio-lungo termine e un vantaggio competitivo rispetto ai competitor", ha detto Anna Lambiase, Ceo e founder di IRTOP Consulting, boutique finanziaria leader in Italia nell'Advisory per la quotazione in Borsa delle Pmi.

> *"L'uso dell'intelligenza artificiale da parte delle piccole e medie imprese è già una realtà ormai consolidata ed è un valore aggiunto per quelle società che si sono mosse in anticipo*

Anna Lambiase, IRTOP Consulting

Nella fattispecie, la solidità e la redditività delle Pmi attive nell'AI è dimostrata dalle performance di Borsa dell'AI Index, composto dalle società AI presenti sul mercato Egm ponderate per la capitalizzazione, che mostra una crescita del 19% negli ultimi tre anni, contro un -23% registrato dal Ftse Italia Growth. "A conferma della centralità degli investitori, emerge da un questionario condotto da IRTOP sulle società AI dell'Egm che il 61,5% degli intervistati ha dichiarato di individuare negli investitori istituzionali la categoria ideale di partner per possibili futuri aumenti di capitale", ha detto Lambiase.

Il numero di Pmi che utilizzano l'AI è del resto in crescita. Delle 204 società quotate sul mercato Egm, al 30 aprile 2025, sono 25 quelle in cui l'intelligenza artificiale è presente in modo rilevante. Nello specifico, sono 6 le società che offrono in modo prevalente prodotti/servizi basati su tecnologia AI, mentre, sono 19 quelle che inseriscono l'AI nella propria *value proposition*, integrando l'intelligenza artificiale all'interno di un'offerta di prodotti/servizi più ampia. "Osservando la composizione territoriale si evince che la regione più rappresentata per le società AI è la Lombardia (36%), seguita dall'Emilia Romagna (16%) e dal Veneto (12%)", ha detto Lambiase, sottolineando che "se guardiamo invece al mondo privato dall'analisi di 65 realtà sul mercato privato in cui l'intelligenza artificiale rappresenta il core business o la value proposition, l'Osservatorio Ecm AI ha selezionato 39 società ritenute avere una maggiore attrattività per gli investitori. In termini di composizione territoriale, il nord Italia anche in questo caso è l'area con più rappresentanti, con il 69% del totale".

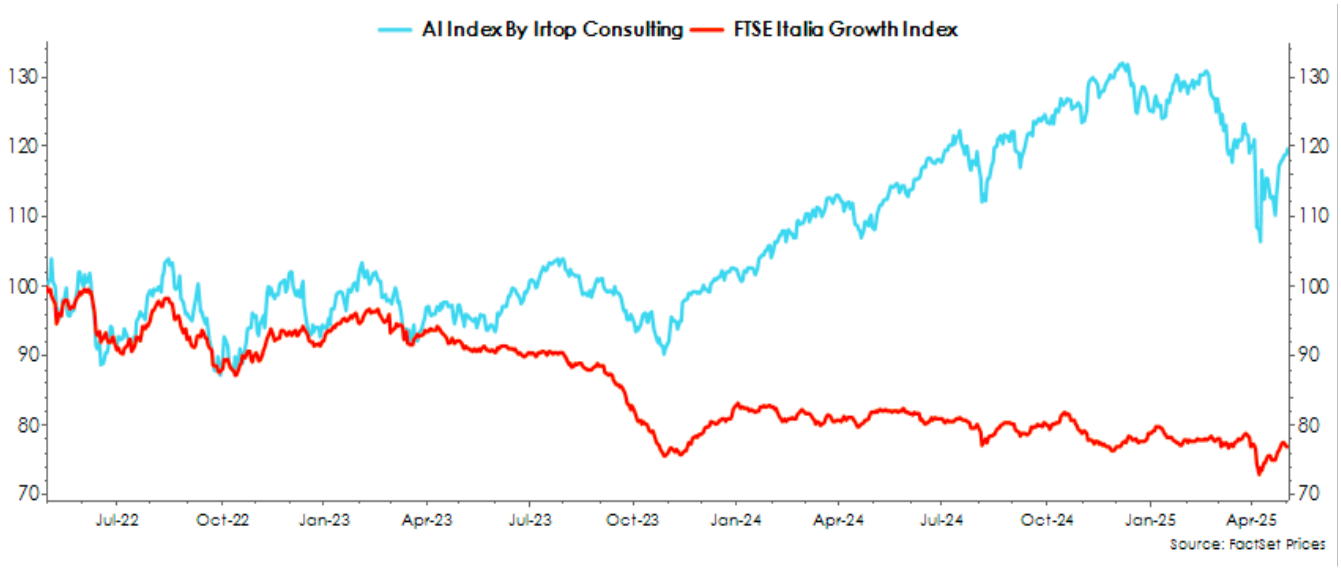
Una via ormai tracciata

Guardando avanti, per le aziende di qualunque dimensione la strada sembra tracciata e gli investimenti in nuove tecnologie sono e saranno sempre più centrali e imprescindibili. "L'uso dell'intelligenza artificiale da parte delle Pmi è già una realtà ormai consolidata ed è un valore aggiunto per quelle società che si sono mosse in anticipo. Oggi il 46,2% delle Pmi attive nell'AI investe annualmente in AI tra i 100.000 e i 500.000 euro e il 62% dichiara che nei prossimi tre anni incrementerà in modo significativo i propri investimenti. Contestualmente, aumenteranno anche i fondi collocati e la capacità di attrarre redditività delle società private, infatti, il 74% delle startup incluse nello studio dichiara di voler aprire un nuovo round di finanziamento entro i prossimi 12 mesi", ha spiegato Lambiase.

Occorre sottolineare che lo sviluppo e il crescente utilizzo dell'AI pongono anche temi etici, che vanno tenuti in considerazione nella governance e nella definizione delle strategie di medio e lungo termine. "L'etica e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale non possono essere osservati come due elementi separati, ma devono essere considerati dei fattori complementari", ha detto Lambiase. I dati raccolti dell'osservatorio Ecm AI sottolineano l'importanza dell'utilizzo delle policy etiche sull'utilizzo dell'AI, infatti, il 46,2% dei rispondenti ha dichiarato di aver già adottato una policy e oltre il 46,2% è in fase di definizione di specifiche policy, dunque, è addirittura il 92,4% delle società ad aver preso in causa il tema. "Inoltre, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale diventa prezioso anche per controllare la filiera e migliorare il rapporto con la clientela. Infatti, il 66,7% delle Pmi rispondenti alla survey impiega l'AI nella gestione interna delle operations & supply chain e il 33,3% impiega l'AI nel customer service & chatbot", ha aggiunto Lambiase, concludendo che "le Pmi e le startup attive nell'AI stanno dimostrando di guidare la trasformazione digitale delle Pmi, fungendo da abilitatrici tecnologiche e portando soluzioni scalabili e innovative".

Uno sforzo per creare una cornice univoca per le aziende che utilizzano l'intelligenza artificiale è stato fatto a livello europeo con l'AI Act, approvato dall'Unione europea: entrato in vigore ad agosto 2024, è il primo regolamento al mondo pensato per disciplinare in modo sistemico l'utilizzo dell'AI, introducendo regole condivise per la progettazione, la distribuzione e l'impiego di sistemi AI all'interno dell'Ue. Basato su una classificazione dei sistemi AI in quattro categorie di rischio, ha l'obiettivo di promuovere un'AI responsabile e centrata sull'essere umano, senza ostacolare il progresso tecnologico.

Andamento della performance azionaria dei 25 titoli delle società AI su Egm



Fonte: Osservatorio ECM EGM di IRTOP Consulting su dati FactSet al 30/04/2025

SALVATORE D'ANIELLO, BANCA GENERALI

Pmi e AI, come le nuove tecnologie aiutano a trasformare il business

Le opportunità sono molte, ma al momento solo una piccola percentuale delle imprese di minori dimensioni investe in modo consistente sull'intelligenza artificiale. Il trend è destinato a mutare, cavalcare l'onda del cambiamento è una necessità imprescindibile

courtesy BG

> *Non è tema di ottimismo o pessimismo, ma di inevitabilità. La strada è tracciata, anche per quei settori che in passato si pensava non sarebbero stati coinvolti nella rivoluzione dell'AI*

Le Pmi innovative stanno cercando di trasformare il proprio business sfruttando l'intelligenza artificiale. Le opportunità sono molte, ma al momento i progressi sono eterogenei a livello settoriale, regionale e generazionale. Ne abbiamo parlato con Salvatore D'Aniello, senior corporate advisor di Banca Generali.

Come si stanno comportando le Pmi nei confronti dell'AI?
Secondo i dati del Politecnico di Milano, degli 1,2 miliardi di euro investiti nell'AI la quota in capo alle Pmi è solo il 5%, a fronte dell'88% delle corporate. È un dato che fa riflettere, ma che dà anche la misura delle opportunità potenziali. Mentre le maggiori aziende per i progetti legati all'AI si rivolgono a grandi realtà, le Pmi hanno meno potenza di fuoco e per questo motivo diventa centrale il ruolo delle startup, che offrono progetti *tailor made*, pensati su misura. Nell'Osservatorio che abbiamo realizzato con IRTOP Consulting, abbiamo mappato le startup, notando che aiutano a risolvere temi specifici, con velocità e puntualità. Andando avanti, le Pmi sempre più dovranno dotarsi di questi servizi, è un tema di sopravvivenza.

Quali sono i principali vantaggi dell'uso di nuove tecnologie?
I principali sono in termini di ottimizzazione dei processi ed efficienza. Grazie alla capacità di utilizzare dati in modo strutturato, si possono avere benefici su capacità predittive ed efficientamento. L'adozione delle nuove tecnologie è un tema che va capito e sviluppato nel tempo, inducendo una volontà di investire. Il rischio concreto è di non accorgersi in tempo di quanto sia importante e restare indietro rispetto ai competitor.

Vede delle criticità?
Gli investimenti sono ancora a macchia di leopardo. C'è poi una questione di ricambio generazionale: i giovani sono più orientati all'innovazione, ma in molte Pmi le figure apicali, quelle in grado di investire, sono di generazioni precedenti. Si pone quindi un tema di sensibilizzazione all'uso della tecnologia e dell'AI in particolare. Inoltre, non ci sono tanti *innovation manager* e manca a livello di Pmi una definizione di struttura e figure che si occupino di fare evolvere i modelli di business in senso innovativo perché l'imprenditore non vede beneficio nell'immediato. Quindi si pone un tema di *storytelling* e la necessità di offrire soluzioni mirate, puntando su nicchie che operano in settori specifici.

È ottimista sul futuro dell'AI nelle imprese?
Non è tema di ottimismo o pessimismo, ma di inevitabilità. La strada è tracciata, anche per quei settori che in passato si pensava non sarebbero stati coinvolti nella rivoluzione dell'AI. Ora si hanno mezzi per raggiungere una platea di clienti sempre più ampia e pervasiva, si possono declinare le proposition in modo *tailor made* e mirato sulle necessità dei clienti. Non ci siamo ancora arrivati del tutto, ma siamo convinti che gli strumenti ci siano.

Come si pone su questi temi Banca Generali?
Investiamo in modo molto importante sull'AI, anche in termini di risorse dedicate e formazione, e faremo in modo che sia il più pervasiva possibile. Abbiamo avviato una partnership con Microsoft per integrare l'AI nell'attività quotidiana. L'altra anima dei nostri investimenti è legata ai progetti orientati al cliente: lavoriamo a sistemi che ci consentano di avere capacità di reazione rispetto alle necessità del cliente in modo sempre più mirato e specifico.

Salvatore D'Aniello

Manager con una grande esperienza nel corporate advisory e venture capital, è senior corporate advisor di Banca Generali, con focus sulla finanza straordinaria, dopo essersi occupato di scouting di scaleup innovative italiane e internazionali. Ha iniziato la sua carriera nel gruppo UniCredit, ricoprendo vari ruoli sia nel commercial banking che nella divisione CIB. In particolare, ha coordinato il team di Canali & Architettura Rete per il Sud Italia, seguendo lo sviluppo territoriale del network filiali nel meridione. Successivamente ha fatto parte del team di International Business Strategy, con funzione di coordinamento del business cross-border tra i core markets europei e le geografie mediorientali.

ismail enesayhan/Unsplash

SETTORE

Nell'immobiliare il 2025 è l'anno di hotel, studentati e data center

Secondo le stime, gli investimenti quest'anno sono destinati a crescere. La vera rivoluzione verrà dalla digital economy e dal conseguente aumento della domanda di dati e, quindi, di data center. Le potenziali ricadute anche economiche sono notevoli

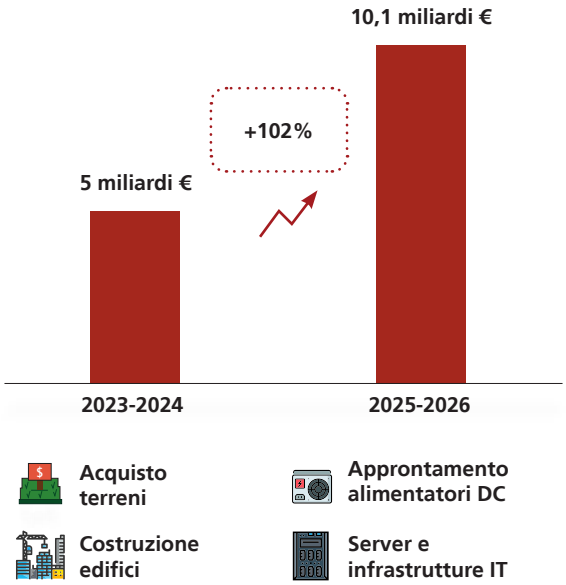
Da un punto di vista immobiliare, il 2025 sarà l'anno di hotel, studentati e, soprattutto, data center. Secondo uno studio di Jll, nell'anno in corso si prevede una crescita degli investimenti globali nel settore alberghiero tra il 15% e il 25% rispetto al 2024, con una fase di trasformazione in cui l'innovazione tecnologica e l'adattamento alle preferenze dei consumatori saranno determinanti per creare valore. Per quanto riguarda gli studentati, l'aumento della componente internazionale e la mancanza di posti letto rendono lo student housing uno dei segmenti più strategici e in evoluzione del real estate italiano. Secondo Savills, in Italia sono presenti oltre 1,9 milioni di studenti, ma solo il 4% è coperto da posti letto, da cui l'aumento degli investimenti, che lo scorso anno hanno superato i 270 milioni di euro.

La vera "rivoluzione", però, riguarda i data center. L'accelerazione imposta dall'intelligenza artificiale alla trasformazione digitale sta ridefinendo l'intero ecosistema IT. Non si tratta, infatti, solo dell'impatto sui modelli di business o sui processi aziendali, ma è l'infrastruttura fisica stessa che si proietta in una nuova fase: i data center tradizionali non sono più sufficienti. Dall'alimentazione al raffreddamento e alla densità dei *rack*, ogni componente si deve evolvere per tenere il passo con i nuovi carichi di lavoro, spinti da un'esigenza di elaborazione dati sempre più intensa.

Secondo Idc, entro il 2027 le *server farm* potrebbero arrivare a rappresentare il 2,5% del consumo elettrico mondiale, mentre il restante 97,5% sarà distribuito tra settori come edilizia, manifattura, trasporti ed energia. Nel panorama europeo, l'Italia sta emergendo come uno dei nuovi poli strategici, affermandosi accanto ai mercati tradizionali (Francoforte, Londra, Amsterdam, Parigi e Dublino). Come mostrano i dati di Teha Group, *think tank* privato e indipendente, a guidare il mercato globale sono gli Stati Uniti, con oltre 5.000 data center, seguiti dall'Ue con 2.220. In questo scenario l'Italia, quinto Paese in Europa e dodicesimo a livello globale, rappresenta il 7,6% del totale europeo e un mercato attrattivo per gli investimenti in data center. Un insieme di condizioni favorevoli che può abilitare 23 miliardi di euro di investimenti entro il 2030, principalmente per la costruzione, l'approvvigionamento e il riempimento di server per nuove infrastrutture, un impulso che porterà benefici economici triplicando l'occupazione nel settore nei prossimi cinque anni.

Gli investimenti in data center di media e alta potenza sul territorio italiano

- Espansione degli **operatori nazionali** e **ricadute per il settore**
- Piani di sviluppo dei **cloud provider internazionali** con **indotto di filiera**
- **Crescita mercato** e **impatti su tecnologie** infrastrutture data center
- **Potenziamento della connettività del Paese** e nascita di **nuovi snodi**
- **Attenzione crescente** delle **istituzioni** sul tema



Fonte: Osservatorio Data Center del Politecnico di Milano - Dipartimento di Ingegneria gestionale

SERGIO ARDIGÒ, DILS

cortesia Dils

Data center, un terreno florido per nuove opportunità

Con lo sviluppo della digital economy, la domanda di dati è in costante crescita. Per sostenere questa evoluzione, servono infrastrutture adeguate, i data center. Gli investitori ne riconoscono il potenziale, con particolare attenzione all'efficienza energetica e alla compliance Esg

La crescita della digital economy sta determinando un aumento della domanda di dati – si pensi all'intelligenza artificiale e all'internet of things – e, quindi, di infrastrutture adatte, ovvero i data center. Come si incastra questo trend con il settore immobiliare? Ne abbiamo parlato con Sergio Ardigò, Head of Development & Data Center di Dils.

La domanda di dati è in crescita, come evolvono i data center?
Attivi da circa vent'anni, i data center nascono per offrire servizi cloud legati alle telecomunicazioni. Oggi però si presentano in forme molto diverse. L'uso intensivo dei dati, spinto dall'espansione digitale e tecnologica, richiede edifici più evoluti ed efficienti. Le previsioni confermano una crescita continua della domanda, con il conseguente bisogno di spazi dedicati alla loro gestione. Questi ambienti, simili a grandi capannoni industriali, sono progettati con caratteristiche specifiche e dotati di tecnologie avanzate che li rendono vere infrastrutture digitali.

Questo si lega al tema della riqualificazione e rigenerazione...
Decisamente. La ricerca di aree per i data center si concentra quasi esclusivamente su spazi *brownfield*, cioè dismessi, generando opportunità di rigenerazione urbana, in linea con i criteri Esg. Un tema cruciale è l'energia: pur non essendo direttamente inquinanti, i data center hanno un elevato consumo energetico e producono grandi quantità di calore. La sfida è bilanciare il fabbisogno energetico con la produzione locale di energia rinnovabile. Sono in corso studi su sistemi di recupero termico, come il teleriscaldamento domestico. Anche gli investitori guardano con attenzione alla disponibilità di energia pulita nei Paesi in cui intendono operare.

> *In Italia, il mercato dei data center ruota attorno a Milano, dove si concentrano le transazioni più significative per volumi e valore. Operazioni di primaria importanza che entreranno in operatività nei prossimi 3-4 anni.*

L'effettiva realizzazione di data center va di pari passo con la domanda?
La domanda è in forte espansione, ma non si traduce ancora pienamente in una richiesta di strutture operative. Oggi si registra soprattutto un'esigenza di connessioni in alta tensione, necessarie per predisporre le aree allo sviluppo. Il mercato è in una fase favorevole, e si prevede un picco della domanda nei prossimi anni. Attualmente però l'attenzione è focalizzata sulla creazione di opportunità e sulla preparazione di aree adatte alla realizzazione dei data center.

Quali sono le location più gettonate?
In Italia il riferimento principale è Milano, dove si concentrano le operazioni più rilevanti, destinate a entrare in funzione entro 3-4 anni. La città è favorita da una solida tradizione industriale, una rete elettrica in alta tensione ben strutturata e la presenza delle sedi di molte grandi aziende. Sta emergendo anche Genova, grazie all'arrivo dei cavi sottomarini in fibra ottica che collegano l'Europa con l'Africa e le Americhe. A Roma e Torino, invece, l'interesse è più limitato, legato a progetti specifici per clienti con esigenze mirate.

Sergio Ardigò

Business leader con 20 anni di esperienza nel settore real estate, è ad oggi Head of Development & Data Center di Dils, dove opera sin dal 2012, con particolare focus sullo sviluppo di progetti di logistica, data center, industrial e alternative asset classes.

Come procede la collaborazione con Banca Generali?
In modo positivo. L'obiettivo è accompagnarli in un percorso di trasformazione del patrimonio verso un utilizzo destinato ai data center. Il loro portafoglio immobiliare, costruito in anni di gestione e situato in posizioni strategiche, ha il potenziale per diventare un'offerta di primo livello per il mercato.

TAX&LEGAL - NORMATIVA

Novità per le comunità energetiche, focus sulla decarbonizzazione

VK Studio / AdobeStock

Con il nuovo decreto Cer 2025 sono state introdotte importanti modifiche alla normativa varata l'anno scorso, introducendo incentivi potenziati, nuove opportunità di finanziamento e una platea più ampia di comuni coinvolti

Con l'ultima estensione del Decreto Cer il panorama delle comunità energetiche rinnovabili in Italia ha fatto un salto decisivo in avanti. Il decreto del ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, firmato il 16 maggio, modifica le regole in vigore dal 2024 e apre la strada a nuove opportunità di finanziamento. In particolare, i contributi del Pnrr diventano più accessibili, i limiti sono allentati e i benefici fiscali si allargano anche a chi ha già presentato domanda, con le novità che si aggiungono a quelle in vigore grazie all'approvazione del Decreto Bollette.

In particolare, grazie a questa modifica, il numero di comuni italiani che possono accedere ai fondi del Pnrr è aumentato del 40,46% e anche i centri fino a 50.000 abitanti possono ottenere contributi a fondo perduto fino al 40% per impianti realizzati nell'ambito delle Cer. Questo significa che oltre il 98% dei comuni italiani è incluso nella misura.
Un cambiamento radicale che apre nuove prospettive non solo per i cittadini, ma anche per le imprese: secondo le analisi di Greenvolt Next, nei comuni sotto i 50.000 abitanti operano oltre 5 milioni di imprese e, se solo il 5% di queste aderisse inizialmente a una Cer, si arriverebbe a coinvolgere 250.000 aziende. Il potenziale è altissimo anche per il settore pubblico locale: si stima che tra 46.000 e 77.000 edifici (per esempio, scuole, municipi, biblioteche, palestre, Rsa) possano essere integrati in configurazioni Cer, con benefici economici e ambientali tangibili.

Una grande novità riguarda un altro fronte fondamentale, ovvero la semplificazione della governance delle Cer. Il Gestore dei servizi energetici (Gse) ha di recente chiarito che è ora possibile costituire un'entità giuridica nazionale a cui possano aderire più configurazioni locali, superando così la necessità di costituire una nuova entità per ogni comunità energetica. Questo rende molto più semplice la creazione di una rete nazionale di Cer, con regole comuni, una governance centralizzata e la possibilità di scalare modelli virtuosi che sono già stati sperimentati.

Tuttavia, per liberare appieno il potenziale delle Cer si rende necessario un ulteriore sforzo di sistema: servono procedure ancora più snelle, maggiore formazione tecnica diffusa nei territori e strumenti finanziari e tecnici solidi per accompagnare le comunità lungo questo percorso.

Guardando al contesto europeo, il 2025 si profila come un anno chiave per il futuro della sostenibilità energetica. Anche perché, in definitiva, le Cer, se adeguatamente integrate in una visione di lungo periodo, possono contribuire alla decarbonizzazione, facilitando la produzione locale di energia pulita, riducendo la dipendenza dalle fonti fossili e favorendo l'autonomia energetica dei territori.

Courtesy EY

LIFESTYLE

Bologna è la città più "intelligente" d'Italia, poi Milano e Torino

Lo Smart City Index di EY, mette in luce come evolvono le città italiane di fronte alle sfide di sostenibilità, digitalizzazione e inclusione, rilevando notevoli miglioramenti negli ultimi tre anni

INCLUSIONE SOCIALE E TRANSIZIONE GREEN CENTRALI

La settima edizione dello Smart City Index, redatto da EY, analizza le 109 città capoluogo italiane, classificando il loro sviluppo in termini di inclusione sociale e di transizione ecologica e digitale. Il livello di *smartness*, ovvero la capacità di innovazione urbana delle città, è misurato attraverso 323 indicatori, che coprono tutti gli aspetti relativi alle Smart Cities, suddivisi in due macrocategorie, ovvero readiness (le iniziative e gli investimenti pubblici e privati degli stakeholder, al fine di rendere disponibili infrastrutture e servizi) e comportamenti dei cittadini, fornendo una fotografia dell'ecosistema urbano italiano in piena evoluzione, sotto la spinta del Pnrr.

th2010/AdobeStock

Bologna "la Dotta" in vetta a sorpresa

Bologna è le città più smart d'Italia, superando a sorpresa Milano e Torino, considerate più tecnologiche. Secondo l'Indice di EY rappresentano esempi virtuosi di come l'innovazione urbana possa tradursi in benefici concreti per i cittadini, progresso fondamentale per creare città più vivibili e attrattive. Migliorano molto anche le città metropolitane del Mezzogiorno, come Cagliari, Bari e Palermo, guadagnando rispettivamente 12, 17 e 19 posizioni, grazie a un aumento del 22,7% nella readiness digitale. In generale, si registrano importanti avanzamenti nelle città che hanno promosso la creazione delle "case delle tecnologie emergenti", luoghi di innovazione e sperimentazione sostenuti dagli investimenti del ministero delle Imprese e del Made in Italy. L'analisi rivela un forte miglioramento delle città rispetto alla precedente edizione del 2022, un segnale dell'efficacia degli investimenti in digitalizzazione e sostenibilità finanziati dai fondi europei.

MILANO E ROMA PIÙ AVANTI NELLA DIGITALIZZAZIONE

Oltre a Bologna, Milano e Torino, nella top ten dei capoluoghi più smart si inseriscono anche Venezia, Roma, Trento, Cagliari, Modena, Reggio Emilia e Firenze, che si distinguono per l'innovazione urbana e il livello di *smartness*. A permettere a Bologna di vincere sono stati soprattutto i servizi sociali e la capacità di dialogare con i cittadini attraverso reti di social network e reti civiche. Più in generale, è più elevata la spesa sociale in Emilia Romagna. Tuttavia, sono Milano, Bologna e Roma a piazzarsi nelle posizioni più alte per digitalizzazione e innovazione, dimostrando che l'adozione di tecnologie avanzate e servizi pubblici intelligenti è cruciale per il futuro delle città italiane. La crescita dell'IoT e della sensoristica è stata rilevante negli ultimi anni, con un aumento del 30% nella diffusione dei sensori e del 40% nelle centrali di controllo della mobilità, della sicurezza urbana e delle piattaforme di monitoraggio dei consumi energetici negli edifici pubblici. Per quanto riguarda invece la transizione ecologica, Bergamo è la città più avanzata, grazie alla riduzione dell'impatto ambientale attraverso l'adozione di energie rinnovabili.

pierluigipalazzi/AdobeStock

SETTORE

Heydn/AdobeStock

Passion asset, quando la passione diventa investimento

Per le case d'asta è un'opportunità per allargare la platea di collezionisti, per esempio raggiungendo i giovani. Per gli investitori un modo per assecondare i propri interessi, ma al contempo generando rendimenti e diversificando il portafoglio

Nel 2020 la casa d'aste internazionale Sotheby's ha battuto le Nike Air Jordan, le sneaker autografate e indossate nel 1985 dalla leggenda del basket Michael Jordan, per 560.000 dollari. Sembrava una cifra ineguagliabile, ma, nel 2024, ha assegnato un set di scarpe indossate da Jordan durante le finali Nba per 8 milioni di dollari e l'armadietto di Kobe Bryant per 2,9 milioni. O ancora, Heritage Auctions ha venduto per 24,1 milioni di dollari la maglia della star del baseball Babe Ruth, mentre in Italia, negli anni scorsi, Aste Bolaffi, casa specializzata nella compravendita di beni da collezione, ha allestito la prima asta dedicata alle figurine: tra le più pagate, sono state comprate per 2.400 euro quella del 1985 raffigurante Ayrton Senna e per 1.875 euro la "Yellow Nameplate" di Eusebio al Benfica del 1963-1964.

C'è un fil rouge che lega spese che, a prima vista, sembrano dettate dall'eccentricità di persone molto facoltose: i beni acquistati sono tutti *passion asset*, ovvero oggetti, spesso di lusso o da collezione (per esempio orologi, vini pregiati, automobili d'epoca, gioielli, borse di lusso), che vengono acquistati non solo per il loro potenziale valore economico, ma anche per il piacere personale dell'acquirente.

I *passion asset* sono un tipo di investimento che combina la ricerca di un ritorno finanziario e l'apprezzamento personale per l'oggetto stesso. La tendenza va progressivamente rafforzandosi, aprendo nuovi orizzonti per il collezionismo e per il mondo degli investimenti, anche in un'ottica di diversificazione del portafoglio. Secondo un report di Deloitte, pubblicato ad aprile 2025, se è vero che il fatturato complessivo è passato nel 2024 a 2,1 miliardi di dollari dai 2,6 miliardi dell'anno precedente, è anche vero che alcuni segmenti, per esempio quello dei memorabilia sportivi, stanno vivendo una fase di forte espansione, attirando nuovi, e spesso giovani, acquirenti. In generale, il comparto del lusso si conferma di grande interesse per i collezionisti, come evidenziato dal calo del tasso di *unsold* medio, passato dal 16,9% nel 2023 al 15% nel 2024. Inoltre, il Global Passion Assets Index ha registrato una flessione moderata l'anno scorso, ma rispetto al primo semestre 2006 segna un +132,2 per cento.

A fare da traino è ancora il mercato dei gioielli e degli orologi, con Christie's leader del comparto, cubando la quota maggiore dei fatturati dell'anno e distinguendosi per le vendite più significative. Le principali piazze per numero di vendite e di fatturato dei gioielli e orologi restano invece Ginevra e Hong Kong. Invece, l'interesse nei confronti delle bottiglie di pregio e la passione per il vino e i liquori ha risentito della flessione che ha coinvolto l'intero mercato.

Va detto, però, che ci sono forti differenze regionali: l'Italia, per esempio, ha mantenuto una posizione di stabilità, mentre regioni con mercati più dinamici, come la Borgogna, hanno registrato contrazioni. Inoltre, si è registrato un incremento del volume di scambi di vini pregiati, in crescita del 7,9% rispetto al 2023. Il mercato della fotografia rimane una nicchia: molti collezionisti continuano ad acquistare direttamente da gallerie e fotografi di fiducia, rivolgendosi alle aste principalmente per pezzi eccezionali.

Felipe Fernandes/Unsplash

GIULIA TOSETTI, EMBLÈME

Il catalogo digitale, centrale per valorizzare una collezione

Superato il concetto che serva solo per ordinare e conservare dati, è uno strumento essenziale per una visione a 360 gradi dei propri beni. Per un lavoro accurato, integrato e di qualità è fondamentale rivolgersi a un team di esperti

> *Credo nell'importanza di professionalità affidabili, capaci di dare una visione d'insieme, coordinando gli aspetti necessari alla vita e alla trasmissione della collezione*

Per dare struttura, valore e visione a una collezione d'arte un catalogo digitale di qualità è un punto di partenza irrinunciabile. Ne abbiamo parlato con Giulia Tosetti, founder e Ceo di Emblème

Quanto conta dotarsi di un catalogo digitale per valorizzare una collezione?
Oggi è imprescindibile. Non si tratta solo di conservare o catalogare dati, ma di dare profondità, struttura e futuro alla propria collezione. Un catalogo digitale permette di fruire il proprio patrimonio in modo integrato e consapevole, connettendo ogni oggetto a un contesto più ampio. È uno strumento che trasforma la collezione da insieme di beni a sistema identitario per la trasmissione della propria storia e per un pieno controllo e tutela dei propri beni.

Quali sono gli aspetti principali da mettere in luce?
Un buon catalogo digitale va oltre l'inventario. Mette in relazione i beni tra loro, evidenziandone le componenti da identificare e diversificare. Per esempio, la descrizione tecnica, la storia (provenienza, restauri, esposizioni, movimentazioni), il valore (d'acquisto, stimato, assicurativo, reportistica annessa), l'identità del collezionista, la trasversalità tematica e un'interfaccia fruibile, che consenta la gestione privata e la trasformazione in contenuti editoriali, espositivi e digitali.

A chi bisogna affidarsi per un lavoro di qualità?
Ogni collezione ha necessità specifiche date da tipologia, eterogeneità dei beni e obiettivi di chi la possiede. È fondamentale essere affiancati da professionisti che, con una visione di insieme, permettano di mettere a fuoco e pianificare in modo efficiente le attività e gli interventi necessari. Una gestione virtuosa è il risultato di un equilibrio tra figure professionali che intervengono nelle varie fasi, come *collection manager*, *registrar*, archivisti, restauratori, studiosi, *digital curator*, esperti di mercato. Emblème nasce con questa vocazione e ha sviluppato un metodo che coniuga catalogazione, narrazione, tutela patrimoniale e tecnologia, con un approccio integrato. Un lavoro sartoriale e riservato costruito sulla specificità di ogni collezione. Il nostro team, ormai consolidato, dialoga in sinergia o include nel processo di lavoro professionalità di fiducia o già vicine alla proprietà.

Qual è valore aggiunto di società come Emblème?
Credo nell'importanza di professionalità affidabili, capaci di dare una visione d'insieme, coordinando gli aspetti necessari alla vita e alla trasmissione della collezione, in un'ottimizzazione di tempo e risorse. I nostri punti di forza sono la metodologia integrata che unisce archiviazione, digitalizzazione, valutazione, *storytelling*, il Caveau Digitale® Emblème, un ambiente riservato che rende fruibile la collezione e consente la nascita di output personalizzati, e l'inserimento dei beni in una storia coerente, valorizzata anche sul piano economico, successorio, assicurativo.

Come procede la collaborazione con Banca Generali?
La collaborazione con Banca Generali si basa su un terreno comune: la cura del patrimonio, tangibile e intangibile. Grazie al dialogo con Emblème e la rete di banker, i clienti contano su un approccio che unisce educazione patrimoniale, innovazione digitale e tutela del valore dei beni nel tempo. Un elemento chiave di questo percorso è il Report Patrimoniale della collezione messo a punto da Emblème: un documento strutturato che restituisce una visione economica complessiva e approfondita della collezione, sia a livello di singolo bene sia in ottica aggregata.

Giulia Tosetti

Ceo di Emblème, società specializzata nella gestione e valorizzazione delle collezioni d'arte che ha fondato nel 2020. Nel 2013, nell'ambito del Multi Family Office Tosetti Value, fonda la divisione Arte mediante la quale attiva la Collezione Corporate della società e idea «Prospettive. L'economia delle immagini», un progetto tra arte, economia e finanza. Oggi è anche membro dei Cda di Camera – Centro Italiano per la Fotografia e della Fondazione Francesco Federico Cerruti per l'Arte Ets.