BG Personal ADVISORY

Il Sole 24 ORE Radiocor

24CReA

BANCA GENERALI

SOLIDE BASI PER SPINGERSI AVANTI

Numero dieci - Dicembre 2025

Corporate, Real Estate e Arte: In marcia verso il 2026

jamenpercy /AdobeStock

CORPORATE

Il valore che resta, il podcast per raccontare il wealth advisory 2

Focus sulla crescita, per le Pmi evolvere è la sfida per il futuro 3

Intervista ad Alberto Russo, Russo De Rosa Associati 4

Intervista a Marzio Albonico, Banca Generali 5

Intervista ad Anna Lambiase IRTOP Consulting 6

REAL ESTATE

Senior housing, un mercato ancora di nicchia ma in forte espansione 7

Intervista a Marco Celani, Italianway e Aigab 8

Nuove norme sugli sfratti, tempi più rapidi e meno rischio morosità 9

La rinascita dei borghi passa per il turismo esperienziale 10

ARTE

Filantropia strategica, come generare identità e continuità 11

Intervista a Tommaso Marchiaro, Aste Bolaffi 12

SETTORE

Alex from the Rock/AdobeStock

Il valore che resta, il podcast per raccontare il wealth advisory

È un progetto di Banca Generali, realizzato con Chora Media, per raccontare il mondo del wealth advisory in modo semplice, accessibile e, perché no, coinvolgente. La prima stagione della serie è disponibile sulle principali piattaforme

Il private banking non riguarda più solo liquidità, azioni o altri strumenti finanziari, oggi i patrimoni dei clienti includono imprese, immobili, opere d'arte, storie e valori personali. Quindi, che cosa rimane davvero, quando tutto il resto cambia? È da questa domanda che nasce *Il valore che resta – Patrimoni oltre il conto corrente*, la nuova serie podcast di Banca Generali realizzata in collaborazione con Chora Media, prima podcast company italiana. Come racconta Salvatore D'Aniello, senior corporate advisor di Banca Generali, il podcast è un progetto pensato per raccontare il patrimonio da una prospettiva diversa: non solo come somma di cifre o rendimenti finanziari, ma come insieme di beni, scelte e visioni che definiscono storia, identità e futuro.

La serie, composta da 21 episodi pubblicati sulle principali piattaforme, si propone di rendere semplice e accessibile un tema complesso come il wealth advisory, ossia la consulenza dedicata alla gestione complessiva del patrimonio. Un'attività che va ben oltre la dimensione strettamente finanziaria e che comprende aspetti aziendali, immobiliari, artistici e la loro trasmissione nel tempo.

È proprio questa ricchezza di sfumature ad aver guidato la struttura del podcast, diviso in quattro filoni tematici: l'impresa, il real estate, il mondo delle collezioni e il passaggio generazionale. Ogni puntata dura circa 10–12 minuti e segue un format narrativo agile: un incipit che introduce il tema attraverso una parola chiave, una testimonianza che porta la dimensione reale dei casi concreti e l'intervento di un esperto del settore. Ne emerge un racconto vivo e variegato, capace di alternare visione strategica e pratica quotidiana, casi aziendali e riflessioni più ampie sul valore del patrimonio nel tempo.

A dare voce alla serie sono i professionisti del team Wealth Advisory di Banca Generali, che accompagnano l'ascoltatore in un percorso pensato per avvicinare il pubblico – clienti, consulenti, imprenditori e semplici curiosi – alle opportunità della consulenza patrimoniale. L'obiettivo è stimolare consapevolezza e aprire un dialogo su temi che riguardano la vita di persone, famiglie e imprese: dalla protezione della continuità aziendale alla valorizzazione delle opere d'arte, dalla gestione degli immobili alla pianificazione successoria.

La collaborazione con Chora Media ha permesso di tradurre contenuti tecnici in una narrazione chiara, moderna e immediata, con un linguaggio comprensibile a un pubblico ampio. Il risultato è un podcast che non vuole solo informare, ma accompagnare l'ascoltatore in una riflessione più profonda: capire che il patrimonio non è solo ciò che si possiede, ma ciò che si sceglie di custodire, far crescere e tramandare.

In un contesto in cui la gestione patrimoniale richiede sempre più competenze integrate e una visione di lungo periodo, *Il valore che resta* diventa così un nuovo strumento di divulgazione e vicinanza, pensato per raccontare come si costruisce il futuro, un patrimonio alla volta.

Tutto quello che bisogna sapere sul podcast

Il valore che resta - Patrimoni oltre il conto corrente racconta come i professionisti del wealth advisory aiutano a gestire, valorizzare e proteggere i patrimoni, con un approccio olistico che abbraccia tutti gli aspetti della vita dei clienti. Il progetto è frutto del lavoro di un team interno composto da 15 professionisti di Banca Generali. Undici speaker si alterneranno al microfono, affiancati da cinque imprenditori e tre partner del gruppo, per offrire un racconto concreto, autorevole e ricco di esperienze reali. Il podcast esplora quattro grandi filoni: patrimoni aziendali, immobiliari, artistici e continuità generazionale, offrendo un racconto accessibile anche a chi non è esperto di finanza. Le puntate mostrano come storie, passioni e valori personali siano parte integrante della gestione patrimoniale, rendendo il private banking più umano e vicino alle persone.

La serie *Il valore che resta* si articola in:

- *A regola d'arte*, per scoprire il mondo dell'arte e del collezionismo
- *Il ballo del mattone*, per orientarsi nel mercato immobiliare
- *Voci d'Impresa*, per scoprire come le grandi decisioni possono ridefinire il futuro di un'impresa
- *GenerAzioni*, per esplorare le complessità del passaggio generazionale

La serie è disponibile sulle principali piattaforme podcast (Spreaker, Spotify, Apple Music) e sui canali digitali di Banca Generali.

SETTORE

StockMediaSeller/AdobeStock

Focus sulla crescita, per le Pmi evolvere è la sfida per il futuro

Una governance più sostenibile e moderna è un'importante leva per la crescita delle imprese familiari, che trovano un migliore posizionamento sul mercato e nei confronti di investitori e stakeholder. Calibrare la strategia con una visione chiara è centrale anche in chiave di passaggio generazionale

In un mondo in cui gli equilibri geopolitici, macroeconomici e finanziari sono in continuo cambiamento, le aziende si trovano sempre più spesso davanti alla necessità di ripensare le strategie di business, l'organizzazione interna e la scelta dei partner, nazionali e internazionali. Decisioni rilevanti anche perché valutare i rischi è sempre più difficile in una contemporaneità dominata dall'incertezza. Da qui la necessità di calibrare al meglio l'equilibrio della governance interna alle imprese e, a maggior ragione, alle imprese familiari, che secondo l'Osservatorio Aub, promosso da Aidaf, rappresentano il 67,2% del totale italiano e sono aumentate del 36% nel periodo post-Covid.

Una governance più sostenibile e moderna, del resto, è un'importante leva per la crescita delle imprese familiari, che trovano un migliore posizionamento sul mercato e nei confronti di investitori e stakeholder, anche in ottica di passaggio generazionale. Tanto più che senza una struttura di governance formalizzata si generano confusione di ruoli, sovrapposizioni decisionali e difficoltà nel bilanciare interessi familiari e aziendali. Quindi, definire regole chiare di governo, separare i ruoli di proprietà e management e introdurre organismi di controllo indipendenti sono passi fondamentali per consolidare la crescita, passando dal concetto di valore economico a quello di successo sostenibile e creando un valore duraturo per azionisti, dipendenti, clienti e comunità locali.

> *"Definire regole chiare di governo, separare i ruoli di proprietà e management e introdurre organismi di controllo indipendenti sono passi fondamentali per consolidare la crescita dell'impresa*

Nel complesso, quando si parla di governance la tendenza che emerge è quella di un graduale passaggio da decisioni esclusivamente familiari a modelli di governance più aperti e professionali, dove la fiducia, la trasparenza e il confronto tra generazioni si affermano come leve decisive per la continuità dell'impresa. Questi modelli di governance strutturata si sviluppano inizialmente nell'ambito dell'impresa familiare per poi estendersi alle decisioni della famiglia imprenditoriale nel suo complesso.
Le aziende devono affrontare una fase di riflessione strategica: da un lato la volontà di consolidare quanto costruito, dall'altro la consapevolezza che senza crescita, la sostenibilità economica di lungo periodo può diventare fragile. I conflitti non sono inevitabili, ma diventano dannosi quando restano non dichiarati o irrisolti: è dunque importante creare spazi di confronto strutturato, come Family Council o Board consultivi, dove le divergenze possono emergere e tradursi in decisioni costruttive e strategiche, preservando l'identità dell'impresa e adattandosi ai nuovi scenari economici e tecnologici.

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 2016-2024 - 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.

INTERVISTA - ALBERTO RUSSO, RUSSO DE ROSA ASSOCIATI

Governance che crea valore, le buone prassi per le imprese familiari

Per le aziende è fondamentale fissare regole definite, ruoli chiari e processi decisionali trasparenti, anche in ottica di passaggio generazionale. Importante è garantire continuità, promuovendo una visione strategica e di lungo termine

Courtesy Russo De Rosa

> *Fondamentale è il tempo dedicato dagli imprenditori ai giovani. La famiglia proprietaria deve curare la preparazione del processo di successione, sia a livello proprietario sia nelle figure manageriali apicali*

In un momento in cui è acceso il dibattito sulle strategie per fare crescere le imprese, specie quelle familiari, la governance diventa un tema centrale. Ne abbiamo parlato con Alberto Russo, confondatore e managing partner dello Studio Russo De Rosa Associati.

Quali sono gli elementi necessari per considerare buona una governance?
Può definirsi tale quando si fonda su chiarezza e condivisione. Nelle imprese familiari la capacità di creare valore nel lungo termine dipende anche dall'adozione di sistemi di governo moderni ed efficaci. La chiarezza implica una definizione precisa dei ruoli, delle competenze e dei processi decisionali, la condivisione richiede che i soggetti coinvolti abbiano una visione comune degli obiettivi strategici. Nei contesti familiari, ove possono subentrare ragioni personali, bisogna porre particolare attenzione alla governance, per garantire la continuità operativa dell'impresa e affrontare con successo il passaggio generazionale.

Quali sono le strutture e gli strumenti?
Per quanto riguarda la struttura, può essere sicuramente utile separare il piano della società operativa dalle persone dei soci mediante la costituzione di una holding di famiglia per la gestione unitaria dell'impresa. Con riferimento agli strumenti, pensiamo allo statuto e ad accordi parasociali. Lo statuto, che può essere ampiamente personalizzato specie a seguito della riforma del diritto societario, può contenere regole per la definizione di un modello di governance funzionale alla realizzazione delle attività d'impresa e disciplinare le relazioni con e tra gli organi sociali. Gli accordi parasociali possono regolare aspetti che richiedono maggiore flessibilità o riservatezza. La società può valutare di introdurre nello statuto clausole sulla circolazione delle partecipazioni, di creare diverse categorie di azioni o diritti particolari sotto il profilo amministrativo e/o patrimoniale.

Quali sono le buone pratiche imprescindibili per un'impresa familiare?
Innanzitutto, il confronto periodico tra i membri della famiglia e tra questi e gli organi sociali. Altrettanto fondamentale è il tempo dedicato dagli imprenditori ai giovani. La famiglia proprietaria deve curare la preparazione del processo di successione, sia a livello proprietario sia nelle figure manageriali apicali, predisponendo piani successori ispirati a criteri di responsabilità, meritocrazia e capacità di ascolto. Un esempio concreto è il coinvolgimento dei giovani familiari nel Consiglio di amministrazione, anche senza l'attribuzione immediata di deleghe operative: questo permette loro di acquisire esperienza, comprendere le logiche strategiche e prepararsi gradualmente ad assumere responsabilità crescenti. In tal senso è interessante il Codice di autodisciplina contenente principi per il governo delle imprese familiari non quotate, approvato lo scorso settembre dall'Aidaf, l'associazione italiana delle aziende familiari.

Come una buona governance contribuisce a creare valore per le imprese?
Una società con una buona governance porta inevitabilmente a una maggiore competitività sul mercato. L'adozione di un efficace sistema di governance aiuta le imprese familiari nella creazione di valore economico e sociale nel lungo termine come "certificazione" della qualità per imprese che vogliano accreditarsi nei confronti di banche, investitori esterni, clienti e fornitori, offrendo garanzie di solidità e prevedibilità.

Come procede la vostra collaborazione con Banca Generali?
Siamo estremamente soddisfatti della nostra collaborazione con Banca Generali, insieme stiamo generando valore e sempre nuovi stimoli per i nostri clienti.

Alberto Russo

Cofondatore 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.

MARZIO ALBONICO, BANCA GENERALI

La corporate governance in Italia, tra progressi e sfide ancora aperte

Per le aziende di tutte le dimensioni è un tema centrale. Per le società non quotate, guidate da famiglie imprenditoriali, è fondamentale anche per avere una visione di lungo termine e garantire continuità

Courtesy Banca Generali

> *La governance è un grande alleato nella composizione degli interessi. Rafforzarla significa rafforzare uno dei tre pilastri che sorreggono un approccio di sostenibilità, non solo in chiave ambientale*

Dal 2019 Banca Generali ha sviluppato una forte competenza sull'analisi della governance, collaborando con la Sda Bocconi all'Osservatorio sulla Corporate Governance, il primo in Italia su questi temi. Identifica le direttrici fondamentali attorno a cui costruire una buona governance, cosa che porta con sé migliori risultati. Ne parliamo con Marzio Albonico, responsabile Family Protection & Planning di Banca Generali.

La governance aziendale in Italia ha fatto molti progressi. Quali sono i modelli migliori?
Modelli di governance ce ne sono tanti, la cosa più importante è che siano pensati in funzione delle specificità di una famiglia imprenditoriale. Troppo spesso vediamo statuti, modelli, privi di personalizzazione e senza una visione d'insieme e di lungo termine. Il diritto societario ha fatto grandi passi avanti, anche per le società non quotate, ma un modello che funziona deve essere pensato, condiviso e proiettato in una logica di continuità temporale. Il timing è decisivo per il successo di un'azienda, quindi bisogna progettare per tempo, quando si ha la serenità di poter valutare le implicazioni delle scelte. I consulenti finanziari, al pari di altri professionisti, possono dare un aiuto cruciale.

Quali sono le sfide ancora aperte?
Nel mondo delle Srl la flessibilità è arrivata a livelli elevati, ora la governance si può "cucire" sulle esigenze dell'azienda. Per le Spa c'è qualche vincolo maggiore, specie per le quotate, ma anche qui molta strada è stata fatta. La sfida vera è culturale, occorre far capire che la governance è un tema su cui bisogna mettere la testa, affidandosi a chi per mestiere è abituato a ragionare. Da questo punto di vista il consulente finanziario, che è abituato a pensare in una prospettiva temporale, è un interlocutore valido. Inoltre, le banche private come Banca Generali possono portare al tavolo le conoscenze e le competenze per decidere quali sono le strade e le strategie migliori per affrontare le sfide.

È stato introdotto un nuovo Codice di Corporate Governance. Come lo valuta?
In generale è certamente utile perché offre un parametro di confronto a cui volontariamente le società possono adeguarsi. Dà una visione di insieme e uno stimolo a migliorare. Positivi sono per esempio gli aspetti di proporzionalità delle misure previste, cosa cruciale per le società non quotate, e il fatto che sia rilevata la centralità del Cda. Altro tema che viene enfatizzato è il ruolo dei consiglieri indipendenti, che però, specie nelle società non quotate, rischiano di esserlo solo sulla carta. Per questo, l'aspetto dell'indipendenza andrebbe rafforzato.

In termini di trasparenza, sostenibilità e accountability, quanto conta rafforzare la governance?
La governance è un tema rilevante e non deve essere relegata a iniziative di facciata, specie quando si tratta di assicurare e garantire la continuità di detenzione e trasmissione dei patrimoni. La governance è un grande alleato nella composizione degli interessi. Rafforzarla significa rafforzare uno dei tre pilastri che sorreggono un approccio di sostenibilità, che però non deve essere letta solo come sostenibilità ambientale, ma come possibilità di mantenere e di far crescere in modo equilibrato un sistema economico.

Che ruolo può giocare Banca Generali?
Ambiamo a essere la prima banca private per valore di servizio, innovazione e sostenibilità. Questo concetto include anche la protezione del patrimonio, aiutando le famiglie, comprese quelle imprenditoriali, a mantenerlo e possibilmente a farlo crescere nel tempo. Come banca siamo interlocutori privilegiati degli imprenditori e vogliamo fare la nostra parte. Vogliamo essere riconosciuti come partner di vita dei clienti-imprenditori.

Marzio Albonico

Dopo avere ricoperto diversi ruoli bancari, dal 2018 è responsabile del Family Protection & Planning di Banca Generali. È membro della Commissione Wealth Advisory & Private Insurance di Aipb, Associazione Italiana Private Banking. È stato presidente di Generfid, società fiduciaria del Gruppo Banca Generali.

INTERVISTA - ANNA LAMBIASE, IRTOP CONSULTING

Fondo Nazionale Strategico Indiretto, opportunità di crescita per le Pmi

Courtesy Irtop Consulting

Oltre a innovazione e governance al passo con i tempi, le Pmi hanno bisogno di capitali per crescere. Il Fnsi nasce con l'obiettivo di attirare investimenti pubblici e privati. Uno strumento dedicato agli investitori di lungo periodo, che può contribuire a creare un ecosistema finanziario dinamico

> *Il Fnsi rappresenta un motore di crescita per le Pmi perché mette a disposizione capitale professionale capace di sostenere progetti di sviluppo, innovazione e rafforzamento competitivo*

Il Fondo Nazionale Strategico Indiretto (Fnsi) nasce dalla collaborazione tra il ministero dell'Economia e delle Finanze e Cassa Depositi e Prestiti con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo economico-finanziario del Paese, rafforzare le filiere strategiche e attirare nuovi investimenti verso le Pmi italiane, in particolare quelle quotate. Ne abbiamo parlato con Anna Lambiase, Ceo e founder di IRTOP Consulting, boutique finanziaria leader in Italia nell'Advisory per la quotazione in Borsa delle Pmi.

Cos'è il Fnsi?
È uno strumento innovativo di investimento di lungo periodo: invece di investire direttamente nelle imprese, sottoscrive quote di fondi di nuova costituzione. Attraverso questo modello può partecipare fino al 49% del capitale di ciascun fondo chiuso, mobilitando così risorse private e professionali e contribuendo a migliorare l'accesso al capitale delle Pmi e la liquidità del mercato azionario nazionale.

Quali sono gli strumenti messi a disposizione?
Grazie alla collaborazione tra settore pubblico e privato, il programma prevede che Cdp metta a disposizione ticket da almeno 35 milioni di euro ciascuno, per un totale di minimo 350 milioni distribuiti su 10 fondi chiusi (Fia), con specifiche finestre di sottoscrizione e vincoli di disinvestimento. A questi capitali si aggiungono quelli provenienti da banche, Sgr e investitori professionali, raddoppiando di fatto le risorse destinate alle Pmi ad almeno 700 milioni. I fondi investono in titoli azionari quotati, mettendo a disposizione capitale paziente e flessibile dedicato alla crescita.

Può essere un volano per la crescita delle Pmi?
Il Fnsi rappresenta un motore di crescita per le Pmi perché mette a disposizione capitale professionale capace di sostenere progetti di sviluppo, innovazione e rafforzamento competitivo. Lo Stato non interviene nella gestione diretta degli investimenti, crea invece un ecosistema favorevole che permette ai gestori privati di allocare le risorse secondo logiche di mercato. Questo approccio garantisce che le scelte di investimento siano guidate dalle opportunità reali e non da direttive politiche. Inoltre, la struttura fondo dei fondi permette di attivare ulteriori capitali privati e competenze specializzate, e le imprese beneficiarie ottengono supporto manageriale, governance più solida, accesso a network industriali e finanziari e maggiore visibilità.

Quali sono i vantaggi e le possibili criticità?
Tra i principali vantaggi del Fnsi c'è la capacità di convogliare in modo strutturato capitale pubblico e privato, garantendo alle Pmi risorse significative per innovazione e crescita attraverso la quotazione e visibilità sui mercati. Le criticità riguardano principalmente l'accesso selettivo: le aziende devono rispettare criteri strutturali e finanziari definiti dai fondi, e non tutte possono risultare idonee. Inoltre, trattandosi di capitali a orizzonte pluriennale, i benefici tendono a emergere nel medio-lungo periodo.

Come procede la collaborazione con Banca Generali?
Nasce con l'obiettivo di ampliare e integrare i servizi offerti alle Pmi, unendo competenze complementari per supportare le aziende nell'accesso al mercato azionario proprio attraverso operazioni di quotazione in Borsa. In questo senso la nascita dei nuovi Fondi favorirà la raccolta di capitali per le imprese più virtuose che aspirano a crescere, sviluppare strategie di M&A e internazionalizzarsi. A rafforzare la partnership contribuisce anche l'Osservatorio ECM AI – che nel 2026 giungerà alla sua terza edizione – dedicato all'analisi del panorama dell'intelligenza artificiale.

Anna Lambiase

Dopo esperienze internazionali nel corporate finance, ha fondato nel 2001 IRTOP Consulting. Ha collaborato con il Governo Gentiloni alla misura per il credito di imposta delle Pmi in Ipo. È stata socio promotore della Spac GreenItaly1. È stata nel Cda di Invitalia, agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa. Da ottobre 2023 ricopre il ruolo di Presidente di Cdp Venture Capital Sgr.

SETTORE

cindy/eigen/AdobeStock

Senior housing, un mercato ancora di nicchia ma in forte espansione

Formula abitativa per persone over 65 autosufficienti, da un punto di vista immobiliare è un settore con potenzialità di crescita. Offre inoltre opportunità per diversificare i portafogli di investimento nel real estate

Il mercato del senior housing, nato dalla necessità di creare soluzioni abitative, nuove, pensate per gli anziani autosufficienti, è in forte espansione in Europa e in crescita in Italia, spinto anche dall'invecchiamento demografico: secondo l'ultimo rapporto Istat, circa un quarto della popolazione del nostro Paese, il 24,7% a gennaio 2025, ha almeno 65 anni (salirà al 34,3% nel 2060) e cresce, in particolare il numero di persone di 80 anni e più, pari a 4,59 milioni. L'Italia, con una decina di iniziative attive per circa 490 appartamenti complessivi, sconta un ritardo strutturale rispetto ai principali mercati europei, ma ha prospettive di crescita significative (200 miliardi di spesa potenziale), concentrandosi su Milano, Roma e Torino con nuovi progetti.

La sfida, dunque, è trovare soluzioni per rendere questo modello abitativo davvero accessibile su scala nazionale, mettere a punto strategie per attrarre capitali istituzionali e per integrare il senior housing nei processi di rigenerazione urbana, tanto più che si parla di residenze di alto livello, con appartamenti autonomi, servizi integrati e ampie aree comuni (palestra, spa, piscina, ristorante, concierge 24 ore su 24 e attività culturali rappresentano l'offerta base).

> *La sfida è trovare soluzioni per rendere questo modello abitativo accessibile su scala nazionale, per attrarre capitali istituzionali e per integrare il senior housing nei processi di rigenerazione urbana*

Dati alla mano, è un segmento su cui vale la pena puntare: stando alle ricerche sulla cosiddetta Silver Economy, per esempio quelle di Confindustria, gli over 65 hanno un consumo pro-capite medio annuo più elevato, un reddito medio più alto (secondo il Rapporto Sociale Inps 2024 circa 1,2 milioni di pensionati percepiscono assegni mensili pari o superiori ai 3.000 euro), una maggiore ricchezza reale pro-capite (232.000 euro contro i 110.000 degli under 35) e una solidità finanziaria superiore. Per gli investitori, questi complessi rappresentano un asset stabile e anticiclico. Il target senior ha orizzonti temporali lunghi: la permanenza media supera i 7 anni e questo garantisce continuità dei flussi e rendimenti stabili, anche in fasi di mercato incerte.

Dal punto di vista immobiliare, questo modello di coabitazione al momento è ancora considerato marginale, ma potrà diventare una nicchia interessante su cui puntare nel prossimo futuro: è in espansione e offre opportunità per diversificare il portafoglio. Guardando ai numeri, secondo le stime di settore, il valore potenziale del mercato del senior housing italiano potrebbe superare i 15 miliardi di euro entro il 2030, con un tasso di crescita annuale stimato intorno al 7%. Nel nostro Paese, inoltre, il segmento living, che include il senior housing, ha visto un incremento del 55% degli investimenti nel primo semestre 2025 rispetto all'anno precedente. Anche all'estero è una realtà che si va consolidando: negli ultimi anni, Spagna e Portogallo hanno investito in modo mirato nel turismo medicale, del benessere e nella silver economy. Hanno sviluppato sistemi integrati di accoglienza e offerto incentivi fiscali, come l'aliquota al 10% sui redditi dei pensionati stranieri, per attrarre residenti senior dal Nord Europa.

INTERVISTA - MARCO CELANI, ITALIANWAY E AIGAB

Julien/AdobeStock

Mercato degli affitti brevi, un'interessante forma di investimento

Grazie all'appeal turistico del nostro Paese, mettere a reddito proprietà immobiliari con la formula dello short rent può essere redditizio. Resta da capire come evolverà la normativa in Italia, ancora in divenire

> *La tipologia di gestione incide in modo significativo sulla redditività di un immobile destinato agli affitti brevi. La gestione affidata a un operatore professionale risulta più conveniente*

Gli affitti brevi sono un'interessante forma di investimento e sono finiti al centro del dibattito sulla Legge di Bilancio 2026, con il tema della tassazione (entità della cedolare secca) affrontato durante i lavori parlamentari. È importante, dunque, fare chiarezza su strategie, opportunità e scelte operative. Ne abbiamo parlato con Marco Celani, amministratore delegato di Italianway e presidente di Aigab-Associazione Italiana Gestori Affitti Brevi.

Alla luce dell'andamento del mercato e dei recenti cambiamenti normativi, gli affitti brevi sono ancora una forma di investimento redditizio?
Gli affitti brevi rappresentano tuttora una forma di investimento redditizio. La redditività, però, dipende da scelte strategiche e da un'attenta valutazione del territorio: fondamentale è investire in destinazioni con forte capacità attrattiva, siano città con un solido mercato business e culturale o località di mare o montagna. Allo stesso tempo, è importante considerare il rapporto tra prezzo di acquisto e ricavi attesi: le opportunità migliori si trovano spesso in aree dove i valori immobiliari sono ancora accessibili, permettendo così un equilibrio favorevole tra investimento iniziale e rendimento potenziale.

Esistono varie tipologie contrattuali. Ci sono differenze in termini di redditività e quali sono più vantaggiose?
Nel settore degli affitti brevi, gli immobili possono essere gestiti principalmente attraverso due modelli: revenue sharing oppure rent to rent. Per il proprietario, il revenue sharing risulta generalmente più conveniente: si conferisce un mandato con rappresentanza a un property manager e si può beneficiare della cedolare secca, che garantisce una fiscalità più favorevole. Nel rent to rent, invece, l'immobile viene affittato direttamente a una società di property management. Questa formula comporta la perdita del diritto alla cedolare secca.

Quanto incide la tipologia di gestione dell'immobile (fai da te o professionale) sulla redditività? Quale conviene di più in relazione alle diverse figure di investitori?
La tipologia di gestione incide in modo significativo sulla redditività di un immobile destinato agli affitti brevi. La gestione affidata a un operatore professionale risulta più conveniente: grazie all'utilizzo di strategie dinamiche di pricing e all'analisi costante del mercato, il property manager è in grado di adeguare le tariffe alle fluttuazioni della domanda, massimizzando il rendimento nei periodi di alta richiesta e mantenendo un buon livello di occupazione durante i mesi più deboli. Questo approccio permette di generare entrate più stabili e continuative lungo tutto l'anno.
La gestione privata, invece, tende a utilizzare tariffe più statiche e spesso non sfrutta appieno le opportunità offerte dalla stagionalità e dalla domanda variabile. Pur non sostenendo costi di intermediazione, il proprietario che gestisce autonomamente finisce generalmente per ottenere un rendimento complessivo inferiore, soprattutto in termini di occupazione annuale e ricavi totali.

Come procede la vostra collaborazione con Banca Generali?
La collaborazione è appena iniziata e ci aspettiamo che il network della Banca colga l'opportunità di completare la tradizionale capacità di far rendere gli asset mobiliari dei clienti integrando il loro portafoglio con la gestione degli asset immobiliari, spesso la parte più cospicua del portafoglio delle famiglie italiane.

Marco Celani

51 anni, dal 2016 è amministratore delegato di Italianway, primo operatore sul mercato italiano degli affitti brevi per destinazioni coperte e numero di immobili contrattualizzati. Dal 2020 è presidente di Aigab-Associazione Italiana Gestori Affitti Brevi, nata per dare rappresentanza istituzionale ai property manager, mappare il mercato e farlo crescere tutelandolo.

AntonioguillemAdobeStock

Le nuove norme sugli sfratti

La riforma già approvata con il Decreto Sicurezza e le ulteriori modifiche che potranno arrivare vanno nella stessa direzione: prevenire possibili abusi e contenziosi, quindi sbloccare il mercato immobiliare e incoraggiare i proprietari a dare case in affitto

Misure più severe contro le occupazioni abusive, una procedura di sfratto più rapida e una tutela rafforzata per i locatori in regola. Sono queste le principali novità del Decreto Sicurezza, convertito nella Legge 9 giugno 2025, che parte dalla convinzione che il primo passo per evitare morosità sia la prevenzione. Selezionare con attenzione un inquilino affidabile, valutando la sua solidità economica, riduce drasticamente il rischio di contenziosi.

Tra le principali novità introdotte dal Decreto c'è il fatto che le occupazioni abusive diventano un reato penale e, se l'immobile occupato è la prima casa del proprietario, è prevista la possibilità di procedere con lo sgombero immediato, autorizzato direttamente dal pubblico ministero, senza attendere i tempi del processo civile. È prevista un'importante semplificazione e accelerazione delle procedure di sfratto per morosità. In presenza di un contratto di locazione regolarmente registrato e documentazione completa, è possibile procedere all'esecuzione forzata anche senza il passaggio per la convalida giudiziale. Inoltre, per ridurre i tempi e semplificare le procedure, la normativa ha esteso l'uso della posta elettronica certificata (Pec) anche alle comunicazioni relative allo sfratto, e la possibilità di sospenderne l'esecuzione è stata limitata a situazioni di comprovata fragilità sociale o sanitaria. In parallelo alla stretta sulle procedure, il Governo ha previsto un rafforzamento delle misure di sostegno per gli inquilini che si trovino in morosità incolpevole, ovvero per motivi non dipendenti dalla propria volontà. Ed è stato rifinanziato il Fondo nazionale per la morosità incolpevole, con una dotazione di 30 milioni di euro per il biennio 2025-2026.

Uno sguardo d'insieme

40.158 Provvedimenti di sfratto emessi in Italia nel 2024

80% Percentuale di sfratti per morosità

21.337 Gli sfratti realmente eseguiti in Italia nel 2024

Fonte: studio Sicet Cisl su dati del ministero dell'Interno

> *Il sistema degli sfratti in Italia subirà una trasformazione significativa, con l'obiettivo di rendere le procedure più rapide ed efficienti, riducendo la burocrazia e favorendo la certezza dei tempi*

Un ulteriore giro di vite potrà arrivare se vedrà la luce il Disegno di Legge che mira a semplificare e velocizzare gli sfratti per chi non paga l'affitto per due mesi consecutivi, lo stesso termine previsto oggi per lo sgombero per morosità. Inoltre, introduce una procedura speciale, più snella, che autorizza l'intervento dell'ufficiale giudiziario per lo sfratto. A gestirlo sarebbe un nuovo ente, l'Autorità per l'esecuzione degli sfratti, che farà capo al ministero della Giustizia e a cui il proprietario potrà rivolgersi direttamente. L'inquilino - come spiega il disegno di legge, in 5 articoli - avrà 15 giorni per pagare le due rate saltate. Altrimenti entrerà in gioco l'Autorità che, verificati documenti e condizioni, potrà disporre lo sgombero entro 7 giorni. Da quella decisione, altri 30 giorni per eseguirlo, prorogabili al massimo a 90. Potenzialmente, per lo sfratto basterebbero poco meno di 2 o 4 mesi dalla richiesta iniziale.

Sono comunque previste delle deroghe: in particolare, sono introdotti aiuti o rinvii per chi ha un Isee inferiore a 12.000 euro e non ha pagato il canone perché licenziato (per effetto di una crisi aziendale) o perché ha una malattia grave o si è separato. In questi casi si attingerà ai soldi di un Fondo nazionale per l'emergenza abitativa. Salvaguardie anche per chi ha figli minori o parenti anziani, non autosufficienti o disabili. Dal 2026, quindi, il sistema degli sfratti in Italia subirà una trasformazione significativa, con l'obiettivo dichiarato di rendere le procedure più rapide ed efficienti, riducendo la burocrazia e favorendo la certezza dei tempi.

Freesurf/AdobeStock

LIFESTYLE

La rinascita dei borghi passa per il turismo esperienziale

Per i piccoli comuni la via per evitare lo spopolamento vede protagonisti i giovani, le infrastrutture per lo smart working e le opportunità abitative e turistiche

L'OBIETTIVO È TORNARE AD ATTRARRE I GIOVANI

I borghi italiani, piccoli per dimensioni ma grandi per patrimonio storico, artistico e paesaggistico, sono minacciati da spopolamento e calo demografico: i piccoli comuni in Italia sono 5.526, vi abitano meno di 10 milioni di persone e, dal 2001 al 2024, la popolazione che vive in comuni con meno di 5.000 abitanti è calata dell'8,5%. Per invertire la tendenza, queste località puntano sempre più spesso sui giovani e sulla popolazione attiva, reinventandosi in un'ottica più moderna che passa per il turismo esperienziale e le infrastrutture tecnologiche e logistiche per lo smartworking (per esempio spazi di coworking e connessione internet veloce e stabile tramite un potenziamento della rete).

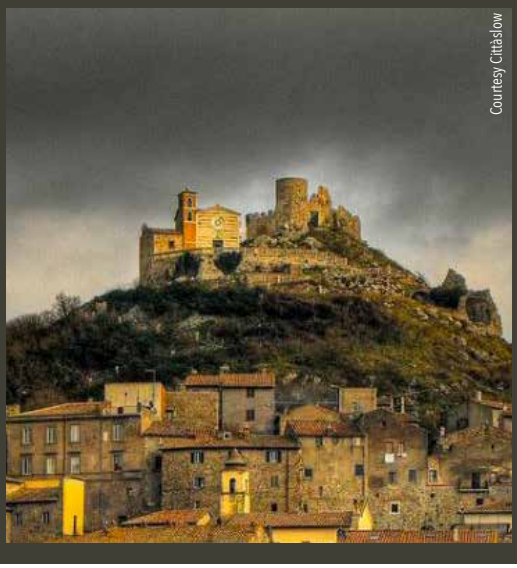
Courtesy Cittàslow

Dal Pnrr una spinta importante per ripartire e crescere

Al suo debutto, il "Pnrr dei borghi" aveva acceso un dibattito vivace e polemico: troppa immagine, con il rischio concreto di sfociare in un marketing da cartolina, e troppi soldi concentrati su pochi piccoli Comuni. In particolare, quelli della linea A, quella che metteva a gara i progetti dei mini-enti per premiarne solo uno a Regione con un assegno da 20 milioni, cifra enorme se confrontata ai bilanci locali interessati. Eppure, ad oggi, i numeri dimostrano che la macchina viaggia a pieno regime: ai piccoli Comuni sono stati destinati 7.217 progetti divisi in modo sostanzialmente equo tra Nord (35,69%), Centro (23,36%) e Mezzogiorno (40,95% fra Sud e Isole). Guardando più da vicino, si tratta del 64,7% delle 11.151 misure, per un valore cumulato complessivo di 3,54 miliardi di euro, tutti concentrati nella Missione 1 del Pnrr, dedicata a digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura. Di questi oltre 7.000 progetti, l'ampia parte (quasi il 60%) è in via di realizzazione, oltre il 7% è in progettazione e circa il 9% è stato già concluso.

ESPERIENZE "SLOW", LINFA ANCHE ECONOMICA

Per la rinascita di borghi italiani il turismo esperienziale - una forma di viaggio che va oltre la semplice visita, mettendo il turista al centro di esperienze autentiche e coinvolgenti - può essere la chiave di volta, sfruttando l'immenso patrimonio culturale, artistico e paesaggistico del nostro Paese. Le statistiche, infatti, parlano di un mercato in crescita, che potrà diventare in futuro dominante, con una forte attenzione alla cultura locale, alla gastronomia e alle attività immersive. E, in particolare, il "turismo dei borghi" avrà un ruolo anche per il rilancio di una mobilità alternativa e dell'economia locale.
Per fare un esempio, il circuito Cittaslow, nato per valorizzare le comunità che scelgono la qualità della vita e il rispetto dei ritmi naturali, propone pacchetti turistici dedicati al viaggio lento, in quattro destinazioni, ovvero Baiso, Altomonte, Greve in Chianti e Castel San Pietro Romano.


Courtesy Cittàslow

SETTORE

Paffy/AdobeStock

Filantropia strategica, come generare identità e continuità

La consulenza patrimoniale è un elemento chiave nell'ambito di una strategia che può dare un contributo per generare un cambiamento sociale duraturo e misurabile. L'arte è un segmento eccellente su cui puntare

La filantropia può essere un'efficace strategia di investimento? La risposta è sì, specie in un Paese come l'Italia, in cui ci sono ci sono oltre 7.000 fondazioni, tra cui 88 fondazioni bancarie e quasi 200 fondazioni d'impresa. Anzi, la filantropia strategica sta assumendo un ruolo sempre più rilevante, contribuendo a generare un cambiamento sociale duraturo e misurabile, non solo beneficenza immediata. Il modello è semplice ed efficace e mette al centro azioni che hanno un impatto sulla società, facendo leva su temi importanti come identità e continuità.

La filantropia strategica, insomma, segna una rivoluzione rispetto alla beneficenza tradizionale, non rispondendo solo a necessità immediate, ma generando un cambiamento sistemico. Il punto, però, è che non tutti i progetti filantropici sono uguali: esattamente come per gli investimenti tradizionali bisogna scegliere in modo attento su cosa puntare. Per questo, è sempre più cruciale la consulenza di professionisti finanziari che aiutano i filantropi/investitori a selezionare lo strumento più adatto, anche creando un ponte con il mondo del private banking e dei family office, per canalizzare le risorse verso scopi sociali (secondo le stime, entro il 2030 circa 20,8 miliardi di euro di patrimoni non avranno un erede e la cifra salirà a 88 miliardi nel 2040). Ed è così che nasce un ecosistema di cui fanno parte il donatore, che non desidera solo allocare fondi, ma aspira a un'esperienza consapevole, il consulente filantropico, il consulente e gli altri intermediari, che hanno anche un interesse strategico poiché rispondono alle esigenze complesse dei propri clienti.

Quali sono gli strumenti a disposizione? Come spiega l'Aipb, Associazione italiana private banking, oltre alle fondazioni di famiglia, ci sono strumenti come fondi filantropici o polizze assicurative, che consentono di affidarsi a grandi organizzazioni per la gestione. Altre opzioni sono la fondazione fiduciaria che permette di destinare beni a uno scopo specifico, e il trust, che consente di destinare una parte del patrimonio a scopi filantropici e un'altra a esigenze familiari, offrendo un alto livello di personalizzazione, più riservatezza e minori oneri burocratici rispetto alla fondazione di famiglia. Del resto, nel panorama contemporaneo, la filantropia culturale è sempre di più un ponte tra responsabilità sociale e visione imprenditoriale: cultura e patrimonio artistico sono pilastri fondamentali del suo sviluppo sostenibile.

Dal mecenatismo dei privati alla sostenibilità delle collezioni

Banca Generali, in collaborazione con lo studio Target, ha sviluppato un ciclo di incontri, *Filantropia Strategica: dal mecenatismo dei privati alla sostenibilità delle collezioni*, un percorso di confronto interdisciplinare che ha messo al centro la filantropia strategica come strumento di sostenibilità e innovazione culturale. È stata un'occasione per connettere esperienze italiane, approfondire gli aspetti operativi e gettare le basi per un modello di filantropia strutturata nel Paese.

Obiettivo primario degli incontri, conclusi a novembre, era la promozione di un dialogo costruttivo e interdisciplinare tra mondo culturale e imprenditoriale, valorizzando esperienze italiane, approfondendo le implicazioni giuridiche e fiscali e gli aspetti operativi, sulla scorta dell'esperienza statunitense e britannica, in un momento in cui il contesto socioeconomico rende maturi i tempi per affrontare questi temi con visione e partecipazione.

L'arte, infatti, oltre a rappresentare una passione legata al mondo del collezionismo privato, è uno strumento efficace per comunicare e trasmettere valori identitari, promuovere la comprensione tra generazioni e contribuire al bene collettivo della società, creando un legame tra patrimonio artistico familiare, identità individuale e comunità del territorio. In un'epoca in cui il bilancio di sostenibilità è ormai un caposaldo per le aziende, la filantropia non può più essere vista come un gesto isolato, ma come parte integrante delle strategie Esg, capace di generare valore condiviso, reputazione e impatto misurabile.

Il ciclo di eventi ha coinvolto collezionisti, imprenditori, family office, wealth manager, art advisor, fondazioni e istituzioni in un confronto interdisciplinare e orientato all'azione, per portare la filantropia al centro delle agende di sostenibilità.

INTERVISTA - TOMMASO MARCHIARO, ASTE BOLAFFI

Courtesy Aste Bolaffi

Il valore delle passioni, il mercato dei beni da collezione nel 2025

In un contesto difficile da un punto di vista economico e geopolitico, il settore mette a segno buoni numeri e conferma i trend del 2024. Alcuni segmenti confermano la loro forza, come la numismatica, altri si fanno spazio, come la moda vintage

> *Il collezionista è in un certo senso meno intellettuale, più eclettico e poliedrico: la stessa persona può interessarsi a mobili di design, orologi, fumetti o arte antica, oggetti da collezionare in senso stretto o anche da utilizzare*

Il 2025 è stato un anno positivo per il mercato dei beni da collezione, consolidando un trend visto già nel 2024. Inoltre, sta cambiando anche la figura del collezionista, più vivace e meno monotematico. Ne abbiamo parlato con Tommaso Marchiaro, Division Chair Dipartimenti Arte, Arredi, Auto & Moto, Design e Manifesti di Aste Bolaffi.

In un contesto sempre in fermento, com'è andato il 2025?
È andato molto bene, andando a confermare il trend del 2024. Nella situazione contingente geopolitica ed economica, non era scontato che il collezionismo, che da alcuni è considerato legato all'effimero, potesse avere gli ottimi risultati che abbiamo avuto nel 2024 e nel 2025. Nel periodo post-Covid avevamo visto una reazione, mentre gli ultimi due anni sono stati periodi di crescita e consolidamento del mercato. Per quanto riguarda Aste Bolaffi, nel 2025 in vari settori abbiamo registrato i migliori risultati della nostra storia: per esempio, abbiamo venduto un'opera di Léger su carta e un diamante rosa di un anello Bulgari, entrambi per oltre 2 milioni di euro. Sono cifre in linea con i prezzi internazionali, che ci dicono che l'Italia non è più la periferia dell'impero e che il mercato italiano permette di raggiungere quotazioni pari a quelle di Londra, New York o delle piazze maggiori. Il mercato è molto attivo e trasversale, è un mercato che c'è e che ha battuto un colpo.

Quali sono i beni che interessano di più?
La figura del collezionista è cambiata, ora è più vivace, meno monotematico, tendenzialmente tra i 40 e i 60 anni, spesso un professionista che ha una capacità di spesa superiore. C'è poi una fascia più giovane, 25-30 anni, che apprezza beni come orologi e, a sorpresa, la numismatica. Il collezionista è in un certo senso meno intellettuale, più eclettico e poliedrico: la stessa persona può interessarsi a mobili di design, orologi, fumetti o arte antica, oggetti da collezionare in senso stretto o anche da utilizzare. Questo è un passaggio chiave e come Casa d'Aste stiamo cercando di dare una risposta, aprendo a settori prima inesplorati, come i memorabilia musicali.

Il collezionismo può essere un "rifugio" in un contesto economico incerto?
Sì, anche se io sono un romantico e penso che il collezionismo debba partire da qualcosa che piace. Poi sicuramente può essere una forma di diversificazione degli investimenti, può essere un asset, anche godibile, come un orologio o un gioiello, che in caso può essere liquidato. Penso sia una buona forma finanziaria da abbinare agli strumenti più tradizionali.

Che trend vede?
Settori come la numismatica e l'arte moderna hanno una storia consolidata, ma anche un potenziale di crescita inespresso. Noi pensiamo che ci sia ancora pubblico che può essere attratto, non siamo arrivati a saturare il nostro bacino. Vale lo stesso per il design, che riporta a quanto dicevo: si può comprare un vaso raro di Giò Ponti per tenerlo in casa o un mobile di Caccia Dominioni da utilizzare. Il collezionismo diventa anche fruibile. Vediamo, inoltre, un forte potenziale di crescita nella moda vintage, segmento abbastanza recente. Poi ci sono degli evergreen, come gli orologi, l'antiquariato e la numismatica. In generale, il messaggio è che quando ci sono cose belle, interessanti o rare si vendono molto bene.

Come procede la collaborazione con Banca Generali?
Sta andando molto bene, rispondiamo reciprocamente a delle necessità, anche in ottica di diversificazione degli investimenti. Diamo un servizio in più ai clienti, anche aiutandoli a valutare quello che hanno in casa. Per noi è anche un'opportunità di interagire con persone molto interessanti, è un'esperienza positiva.

Tommaso Marchiaro

Dopo una serie di attività nel marketing sportivo, nel construction management e nel settore commerciale, approda nel 2017 in Aste Bolaffi ricoprendo diversi ruoli organizzativi. Da due anni è Division Chair per i dipartimenti di Arredi e Oggetti d'arte, Arte Moderna e Contemporanea, Design e Manifesti.