

24CReA



SOLIDE BASI PER SPINGERSI AVANTI

Numero dodici - Giugno 2026



Corporate, Real Estate e Arte: Una finestra sul futuro

CORPORATE

Dalle nuove leve pubbliche supporto per la crescita delle Pmi

2

Intervista a Patrick Beriotto, Tinexta Innovation Hub

3

Eventi di liquidità, una sfida da affrontare e un'opportunità per le Pmi

4

REAL ESTATE

Intervista a Francesco Ferragina e Fabio Ferrini, Kon

6

Metà delle case in mano agli over 70, la sfida del passaggio generazionale

7

Intervista a Nicola Negri, Quimmo

8

Affitti brevi, il settore deve fare i conti con nuove complessità

9

Branded Residence: quando il lusso diventa un'esperienza abitativa

10

ARTE

Il mercato dell'arte e dei beni da collezione recupera, ma resta l'incertezza

11

Intervista a Gian Mario Zarino, Aste Bolaffi

12

SETTORE - FINANZA AGEVOLATA

Dalle nuove leve pubbliche supporto per la crescita delle Pmi

Le imprese di piccole e medie dimensioni devono mettere a punto strategie per crescere nel lungo periodo. In Italia hanno a disposizione una serie di strumenti che le aiutano nel percorso di sviluppo. L'ultima Legge di Bilancio ha rafforzato il quadro, con misure come iperammortamento e Transizione 5.0

Le piccole e medie imprese italiane si sono dimostrate resilienti, pur se in un contesto difficile, ma devono fare i conti con sfide cruciali, che riguardano soprattutto l'innovazione, come gestirla e valorizzarla, trasformandola in un vantaggio competitivo che porta a un risultato economico. Per fare questo, possono contare sulle proprie forze, ma anche su una serie di strumenti a supporto degli investimenti e della crescita. Il sistema di sostegno pubblico per le Pmi in Italia si articola su leve strategiche incentrate su transizione digitale, sostenibilità e digitalizzazione.

L'ultima Legge di Bilancio e i decreti attuativi del Mimit hanno riformato e potenziato strumenti chiave, per esempio sostituendo i vecchi crediti 4.0 con il Piano Transizione 5.0 e l'iperammortamento. Quest'ultimo, che ha la forma di una maxi deduzione fiscale, permette alle imprese di aumentare il costo di acquisizione di beni strumentali materiali e immateriali 4.0 e di impianti per l'autoproduzione di energia rinnovabile. Inoltre, le Pmi italiane hanno a disposizione per il 2026 oltre

“ *L'ultima Legge di Bilancio e i decreti attuativi del Mimit hanno riformato e potenziato strumenti chiave, per esempio sostituendo i vecchi crediti 4.0 con il Piano Transizione 5.0 e l'iperammortamento*

15 miliardi di euro in agevolazioni pubbliche tra contributi a fondo perduto, crediti d'imposta e finanziamenti agevolati. Gli strumenti spaziano dal credito d'imposta per la transizione green fino ai prestiti a tasso zero per le startup innovative, con intensità di aiuto che in alcune combinazioni superano il 70% delle spese sostenute. Ci sono poi incentivi per l'assunzione di giovani e donne e un nuovo Codice degli incentivi che ridisegna il Fondo per la crescita sostenibile.

La riforma per razionalizzare il sistema

È bene ricordare che il Decreto Legislativo di novembre 2025, che attua la Legge Delega del 2023, ha introdotto una riforma organica volta a semplificare, armonizzare e razionalizzare il sistema delle agevolazioni per le imprese italiane. Il decreto prevede che ciascuna amministrazione responsabile centrale, per garantire la trasparenza e la conoscibilità dell'offerta degli incentivi di propria competenza, adotti un programma nel quale individua, secondo le disposizioni e le tempistiche previste dal decreto del Mimit, gli obiettivi strategici di sviluppo, gli incentivi per realizzarli, il quadro finanziario e il cronoprogramma di attuazione. Tuttavia, la riforma procede, ma il via libera definitivo è slittato: il Consiglio dei Ministri del 16 giugno 2026 ha rinviato l'esame dello schema sulla revisione del sistema, che razionalizza l'offerta degli strumenti di competenza del Mimit e concentra molte misure nel Fondo per la crescita sostenibile.

INTERVISTA - PATRICK BERIOTTO, TINEXTA INNOVATION HUB

Innovazione e Ai chiave di volta per la crescita delle Pmi

Rendere più resilienti le filiere e adottare tecnologie capaci di aumentare produttività e competitività fanno la differenza per le aziende. Le soluzioni agevolative a supporto dello sviluppo offrono un valido aiuto per non perdere terreno rispetto ai *competitor* e ai *best performer*



“ *Innovazione e trasformazione digitale, con l’AI, sostenibilità, accesso a nuovi mercati e crescita delle competenze sono i driver che guidano la programmazione recente di finanza agevolata*

Innovare e investire sulle competenze, facendo leva sull’intelligenza artificiale, sono aspetti centrali per la crescita delle Pmi. Le soluzioni agevolative pubbliche offrono un valido aiuto. Ne parliamo con Patrick Beriotta, Communication, Partnership & Key Client director di Tinexta Innovation Hub.

Quali sono le leve per spingere investimenti e crescita delle Pmi?

Negli ultimi mesi abbiamo compreso quanto la logistica, la disponibilità delle materie prime e l’approvvigionamento energetico possano influenzare interi mercati, compromettere la continuità operativa e mettere sotto pressione interi settori produttivi. A questi fattori si aggiunge l’intelligenza artificiale, il cui impatto è già evidente e diventerà ancora più rilevante nei prossimi anni, o mesi. Per le Pmi, le leve principali sono la capacità di innovare, investire nelle competenze, rendere più resilienti le filiere e adottare tecnologie capaci di aumentare produttività e competitività, partendo dal problema da risolvere piuttosto che dalla scelta della soluzione. È altrettanto importante saper utilizzare in modo strategico gli strumenti di finanza agevolata, orientando le risorse disponibili verso progetti realmente coerenti con gli obiettivi di crescita.

Le soluzioni AI possono essere un volano, anche in termini di agevolazione?

Certamente, ne è il perfetto esempio il nuovo iperammortamento, incentivo fiscale destinato a tutte le imprese, che supporta gli investimenti in beni strumentali materiali e software con un ritorno pari al 43,2% per gli acquisti fino a 2,5 milioni di euro. Negli allegati IV e V che descrivono i beni agevolabili, l’intelligenza artificiale è molto presente, con declinazioni e possibili applicazioni ad ampio spettro.

Che soluzioni agevolative ci sono a supporto dello sviluppo delle Pmi?

Le Pmi sono sicuramente più supportate dalle grandi imprese, se operanti nelle regioni del sud ancora di più, in termini di numerosità e varietà di bandi a cui possono accedere, misure che partono dal livello locale e arrivano a quello europeo diretto. Innovazione e trasformazione digitale, con l’AI, sostenibilità, con focus particolare su efficienza energetica e rinnovabili, accesso a nuovi mercati e crescita delle competenze sono i driver che guidano la programmazione recente di finanza agevolata. Cumulare, quando possibile, strumenti diversi può portare a ritorni non troppo lontani dall’intero costo dell’investimento. Simest per la transizione digitale ed ecologica, bando Mimit investimenti sostenibili 4.0, Zes,

iperammortamento, Patent Box sono solo alcuni esempi di misure attualmente disponibili.

Guardando avanti, che ruolo potrà giocare l’innovazione?

Sono i numeri a rispondere: le aziende che hanno brevetti performano meglio di quelle che non ne possiedono, chi investe in tecnologie 4.0 a parità di altre condizioni ha un Ebitda maggiore delle aziende di pari dimensione e settore che non li hanno effettuati, chi investe in sostenibilità ha una migliore produttività del lavoro. Ci sono molte fonti, ma già il nostro piccolo osservatorio interno ci porta a sostenere che l’innovazione è da sempre fattore competitivo fondamentale. L’avvento dell’AI sta probabilmente velocizzando ulteriormente la creazione di gap fra chi riesce a stare al passo e chi no. Su questo punto le Pmi italiane sono in ritardo rispetto alla media europea, ritardo che è già oggi grave rispetto ai *best performer*.

Come va la vostra collaborazione con Banca Generali?

La collaborazione è consolidata e così collaudata da rendere anche i recenti cambiamenti (per Tinexta, ad esempio, di assetto proprietario) occasioni di confronto e spunto per possibili ulteriori sinergie.

Patrick Beriotta

Communication, Partnership & Key Client director di Tinexta Innovation Hub (già Warrant Hub), che da oltre 30 anni si occupa di consulenza strategica e finanziaria per l’innovazione, la trasformazione digitale e lo sviluppo sostenibile delle imprese. Approda in Warrant Hub nel 2012, dopo 15 anni di esperienza nel settore bancario e un Mba.

SETTORE - M&A E LIQUIDITY EVENT

Eventi di liquidità, una sfida da affrontare e un'opportunità per le Pmi



Nell'arco dei prossimi dieci anni (2026-2035) si genereranno ulteriori 3.908 eventi di liquidità per un controvalore totale atteso pari a 346 miliardi. I dati confermano un importante segnale di attenzione per l'Italia, che deve attrezzarsi per essere attrattivo per questi capitali

Nei prossimi anni, l'Italia sarà protagonista di un passaggio intergenerazionale di ricchezza senza precedenti, con centinaia di miliardi di euro che entreranno nelle casse delle famiglie imprenditoriali attraverso quasi 4.000 operazioni di vendita entro il 2035. Questo fenomeno, noto come *liquidity event*, riguarda la cessione di quote o intere imprese da parte delle famiglie controllanti a investitori esterni, spesso in concomitanza con il passaggio generazionale. Uno studio congiunto del Politecnico di Milano e di Pictet Wealth Management analizza l'impatto di questi eventi sul tessuto economico italiano e sottolinea il ruolo cruciale del wealth management nel supportare le famiglie nella gestione strategica della ricchezza generata.

In particolare, emerge che nell'arco dei prossimi dieci anni (2026-2035) si genereranno ulteriori 3.908 *liquidity event* per un controvalore totale atteso pari a 346 miliardi. Le variabili considerate dal modello predittivo adottato dalla ricerca includono fattori macroeconomici, dimensione d'impresa, indici di performance, analisi settoriale e composizione della governance. Nell'ultimo biennio 2024-2025, invece, sono stati individuati rispettivamente 397 e 394 nuovi *liquidity event*, che si aggiungono ai 2.639 - già rilevati nelle ricerche precedenti - nel decennio 2013-2023, per un totale di 3.430 deal negli ultimi 12 anni da cui si può stimare un controvalore complessivo delle operazioni (*disclosed* e *undisclosed*) pari a 362 miliardi. Il valore medio delle operazioni *disclosed* si è attestato a 53,31

milioni nel 2024 e a 36,37 milioni nel 2025, evidenziando una lieve riduzione della dimensione media nel secondo anno del biennio.

Il tema del passaggio generazionale

Il trasferimento da una generazione all'altra resta centrale nei processi di trasformazione a cui le imprese a conduzione familiare vanno incontro a seguito di un importante evento di liquidità che preveda la vendita totale o parziale della propria azienda. In particolare, è possibile identificare due trend estremamente interessanti legati all'entrata in campo delle nuove generazioni in un'ottica di coesistenza generazionale: da un lato vi sono varie situazioni in cui i figli sono chiamati a svolgere un ruolo di primo piano nella gestione dell'azienda di famiglia, in altri casi invece sono coinvolti nelle decisioni di reinvestimento della liquidità generate da un *liquidity event*, facendosi portavoce di nuove preferenze sia in termini di settori che di tipologia di investimenti. I *liquidity event* rappresentano, pertanto, un momento di trasformazione aziendale e di passaggio di testimone tra generazioni, liberando nel sistema economico nuove risorse fondamentali per lo sviluppo del Paese.

Alla base della dinamica osservata nel report, c'è una forte correlazione con il contesto macroeconomico. Lo studio mostra infatti come la crescita del Pil e il livello dei tassi di interesse, insieme alla performance dei mercati azionari, possano spiegare circa il 42% dell'andamento dei

“ I *liquidity event* rappresentano, pertanto, un momento di trasformazione aziendale e di passaggio di testimone tra generazioni, liberando nel sistema economico nuove risorse fondamentali per lo sviluppo del Paese

deal, confermando la natura ciclica del mercato M&A legato alle imprese familiari e la sua sensibilità alle condizioni di liquidità. Tra le variabili aziendali, invece, la dimensione emerge come fattore chiave, con attivi e ricavi insieme che pesano per circa il 20%. Anche la governance gioca un ruolo non marginale con un contributo del 6,7%: l'età avanzata del vertice aziendale può, ad esempio, suggerire una maggiore propensione ad un ricambio generazionale attraverso un *liquidity event*.

In fasi di espansione e politica monetaria accomodante, le operazioni tendono cioè ad aumentare sia in numero sia in valore grazie a una maggiore disponibilità di capitale e a valutazioni migliori.

Al contrario, contesti restrittivi o segnati da incertezza hanno l'effetto di rallentare le decisioni di disinvestimento e apertura del capitale. Il mercato dei *liquidity event* è fortemente legato alle relazioni tra variabili macro e condizioni finanziarie, che ne influenzano l'evoluzione nel tempo. Inoltre, il legame diretto con il ciclo rende il fenomeno particolarmente rilevante anche come indicatore anticipatore delle dinamiche di mercato ed evidenza quanto le scelte strategiche delle imprese familiari possano dipendere dalle politiche monetarie o fiscali.

Grande interesse per l'Italia

Secondo il rapporto, i dati confermano un importante segnale di attenzione per l'Italia, che deve attrezzarsi per essere attrattivo per questi capitali. Si tratta di un'opportunità per far crescere il Paese, ma va sfruttata: i passaggi di proprietà delle aziende italiane, dovuti a vari fattori tra cui i cambi generazionali, non rappresentano un fenomeno negativo, ma anzi possono far partire un circolo virtuoso per l'intero Paese. Da un lato gli imprenditori restano generalmente in campo, anche quando cedono la totalità della loro azienda, avviando altre iniziative imprenditoriali o entrando nel capitale di nuove aziende. Dall'altro, grazie alle risorse generate da tali

operazioni, diventano dei veri e propri investitori istituzionali sempre più sofisticati, e una parte della liquidità viene reinvestita nell'economia reale del Paese. Ovviamente diversificano anche all'estero, ma una parte del capitale resta in Italia, motivo per cui si tratta di una grande opportunità per il Paese e per i giovani: come ricorda il rapporto, una delle priorità dell'Italia è far rientrare i giovani espatriati all'estero, ma questo è difficile se le aziende in Italia restano piccole, gli stipendi restano bassi e i percorsi di carriera limitati. Viceversa, se le aziende, grazie ai cambi di proprietà, crescono, allora diventano più attrattive.

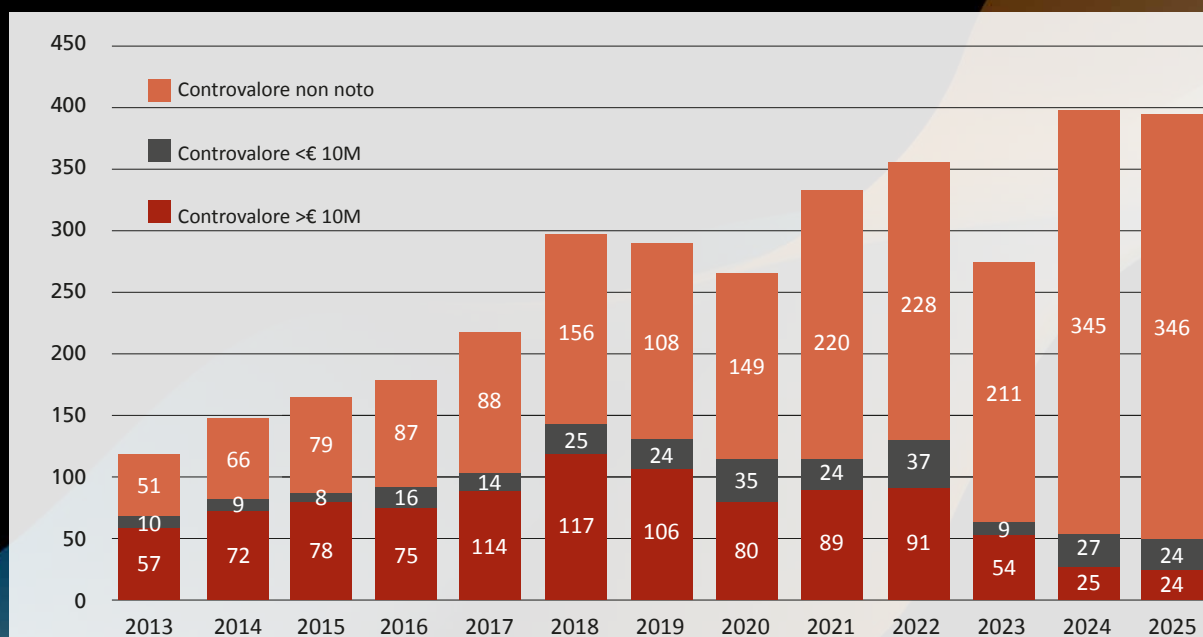
Il ruolo del wealth management

I numeri attestano un trend trasformativo del tessuto imprenditoriale italiano che assume una rilevanza sempre più istituzionale e di sistema. Gli imprenditori, infatti, dopo un importante evento di liquidità, restano in campo in vesti diverse riallocando le risorse in nuovi progetti e idee, generando così un circolo virtuoso per l'intero ecosistema economico del nostro Paese. In questo processo di trasformazione del tessuto economico imprenditoriale, dove a guidare le imprese diventano gli investitori istituzionali e il passaggio di testimone

“ Il legame diretto con il ciclo rende i *liquidity event* particolarmente rilevanti anche come indicatori anticipatori delle dinamiche di mercato e delle scelte strategiche delle imprese

richiede spesso un dialogo cooperativo e una coesistenza tra diverse generazioni, il *wealth management* ricopre un ruolo chiave nel favorire una gestione strategica dei flussi di ricchezza generati dai *liquidity event*, supportando gli imprenditori e i loro eredi in un'allocazione ottimale delle risorse con l'obiettivo di proteggere e sviluppare il patrimonio tra generazioni, alimentando un circolo virtuoso di reinvestimento di tali risorse in nuovi progetti. Chi vende la propria azienda resta quindi in campo in diverse modalità, rendendo i *liquidity event* un fenomeno su cui porre grande attenzione, in quanto realmente generativo di un prezioso valore economico per il Paese.

Suddivisione del campione dei liquidity event nelle aziende familiari, per anno



Fonte: Pictet Wealth Management e PoliMI School of Management

INTERVISTA - FRANCESCO FERRAGINA E FABIO FERRINI, KON

I liquidity event nelle imprese familiari italiane

Possono rivelarsi un'opportunità di crescita per le Pmi. Essere preparati significa definire a priori obiettivi, perimetro dell'operazione, ruolo futuro della famiglia e priorità successive. Inoltre, occorre arrivare al deal con una struttura aziendale solida e leggibile



Francesco Ferragina e Fabio Ferrini

Per le imprese familiari italiane un *liquidity event* può rivelarsi un'opportunità di crescita, continuità e pianificazione generazionale, ma va gestito in modo oculato. Ne abbiamo parlato con Francesco Ferragina e Fabio Ferrini, partner di Kon, società che opera dal 2004 nel settore della consulenza aziendale, con focus su corporate finance e performance management.

Un liquidity event può essere un punto di svolta e non di arrivo. Quanto conta la preparazione a monte?

Conta molto, perché il valore di un *liquidity event* non si misura solo nel prezzo ottenuto, ma nella capacità di trasformarlo in un passaggio ordinato per impresa, famiglia e patrimonio, tre dimensioni spesso sovrapposte nelle Pmi. Arrivare preparati significa definire a priori obiettivi, perimetro dell'operazione, ruolo futuro della famiglia e priorità successive. Anche sul piano aziendale, la preparazione consente di presentarsi al mercato con numeri solidi, informazioni coerenti e una storia industriale chiara, riducendo tempi, incertezze e rischi negoziali.

L'imprenditore però va seguito nella preparazione e strutturazione dell'operazione straordinaria...

Absolutamente, perché un'operazione straordinaria non si limita alla sola sfera

“ *La gestione della liquidità post operazione richiede di essere impostata per tempo, anche con il supporto del banker di fiducia, definendo metodo e obiettivi chiari. Il primo passaggio è capire le varie esigenze*

tecnica. L'imprenditore deve continuare a gestire l'azienda mentre prende vita un percorso complesso, fatto di raccolta documentale, valutazioni, interlocuzioni con investitori, negoziazioni e gestione delle aspettative familiari. Per questo è fondamentale arrivare al deal con una struttura aziendale solida e leggibile: pianificazione economico-finanziaria, controllo di gestione, organizzazione interna e adeguati presidi di governance, anche attraverso strumenti come il Modello 231, sono elementi fondanti per presentarsi al mercato in modo ordinato e valorizzare al meglio l'impresa. L'advisor deve guidare questo percorso, coordinando i professionisti coinvolti e aiutando l'imprenditore a prendere decisioni consapevoli lungo tutte le fasi dell'operazione.

Come si gestisce in modo strutturato la liquidità post operazione?

La gestione della liquidità post operazione richiede di essere impostata per tempo, anche con il supporto del banker di fiducia, definendo metodo e obiettivi chiari. Il primo passaggio è distinguere da subito le varie esigenze: tutela del patrimonio familiare, diversificazione, eventuale reinvestimento, pianificazione successoria e disponibilità per bisogni personali o familiari. In questo modo, il patrimonio generato dall'operazione può

essere gestito con maggiore equilibrio e continuità dopo il closing.

Quanto è importante avere un approccio integrato?

È determinante. L'operazione di M&A, la pianificazione patrimoniale, fiscale, e la cura degli aspetti legali e familiari non possono essere letti come compartimenti separati. Un approccio integrato consente di allineare la valorizzazione dell'impresa con la tutela del patrimonio e con gli obiettivi dell'imprenditore. Advisor, banker, fiscalisti e legali devono lavorare in modo coordinato e sinergico, ciascuno con il proprio ruolo, ma con una visione comune. Questo riduce le aree di incertezza e offre all'imprenditore una lettura chiara delle decisioni da prendere.

Come procede la vostra collaborazione con Banca Generali?

Molto positivamente, perché si fonda su un principio semplice: accompagnare l'imprenditore prima, durante e dopo l'operazione. Nei processi di M&A il banker non interviene solo alla fine, quando la liquidità è già stata generata, ma può essere coinvolto nei momenti chiave per comprendere il contesto, le esigenze della famiglia e le possibili destinazioni del patrimonio. La fiducia tra advisor finanziario e banker è essenziale per costruire un percorso ordinato.

Francesco Ferragina

È uno dei fondatori di Kon e ha maturato una lunga esperienza in M&A e valutazioni d'azienda, affiancando gruppi nazionali e internazionali, con un focus su pianificazione strategica, M&A e advisory finanziario.

Fabio Ferrini

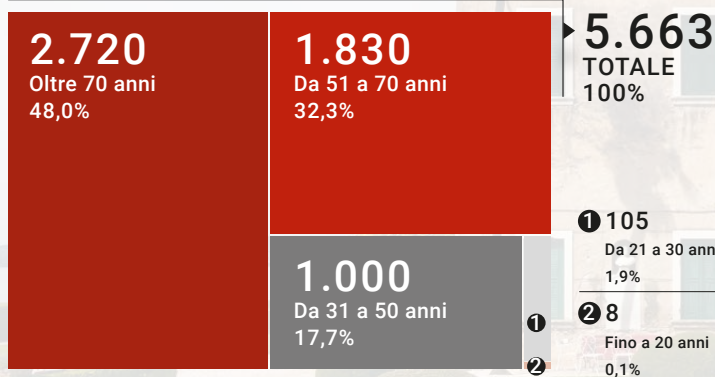
Con oltre 20 anni di esperienza nella consulenza direzionale, è partner di Kon dal 2016, sviluppando un'elevata competenza nei campi del corporate finance, M&A e controllo di gestione.

SETTORE - PATRIMONI IMMOBILIARI

Metà delle case in mano agli over 70, la sfida del passaggio generazionale

LO STOCK ABITATIVO

Proprietari di abitazioni per fasce d'età e valore del patrimonio abitativo. Dati in miliardi di euro e quota %



Fonte: elaborazione Scenari Immobiliari su dati Agenzia delle Entrate, Istat



Oltre 2.720 miliardi di euro di ricchezza immobiliare sono in mano a persone anziane. L'impatto del loro trasferimento agli eredi sarà lento perché la vita media delle persone si è allungata, ma è un tema che va affrontato, anche in ottica di investimento

Il mercato immobiliare italiano sta affrontando il più grande passaggio generazionale di sempre, visto che un'ampia fetta degli immobili residenziali è in mano a persone con più di 70 anni (in Italia sono circa 26 milioni i proprietari). Per gli eredi, il rischio è di trovarsi tra le mani immobili datati, sovra dimensionati e dispendiosi, trasformando il patrimonio in un peso. Per esempio, il riscaldamento, gli adeguamenti strutturali e i costi di efficientamento energetico possono superare il reale valore di mercato dell'immobile, specialmente se situato in zone con scarsa domanda abitativa. Gli eredi si trovano così davanti a tre possibilità: vendere l'immobile, affittarlo o suddividerlo in più unità da mettere a reddito, laddove le caratteristiche dell'edificio lo consentano. Tuttavia, nelle aree dove le quotazioni immobiliari sono più basse, investire nella ristrutturazione di grandi appartamenti non sempre garantisce un ritorno adeguato rispetto al valore finale di mercato.

Secondo gli esperti, l'impatto del passaggio generazionale sarà lento perché la vita media delle persone si è allungata, ma comunque il Paese dovrà assorbire il trasferimento di proprietà di un imponente stock di immobili residenziali da

« Una generazione di cinquantenni erediterà case costruite a suo tempo per famiglie numerose e oggi difficili da mantenere, abitare o valorizzare. Si risconterà, quindi, una progressiva riallocazione della domanda

chi è nato poco prima o durante la Seconda guerra mondiale e i loro figli e nipoti. Come riferito da *Il Sole 24 Ore*, l'Italia si trova in una storica fase di transizione patrimoniale: oltre 2.720 miliardi di euro di ricchezza immobiliare (5.600 miliardi lo stock abitativo totale, pertinenze comprese, secondo Bankitalia e Istat) è in mano a persone che hanno più di 70 anni. I *baby boomer* (1945/46-1964) sono la generazione che concentra la quota maggiore della ricchezza nazionale.

Inoltre, il nodo immobiliare dei prossimi anni non riguarda tanto la quantità delle abitazioni quanto la tipologia del patrimonio che sta passando di mano. Secondo Scenari Immobiliari, si assiste, - e sempre più spesso si vedrà in futuro, - all'arrivo sul mercato di case in peggiori condizioni che richiedono investimenti significativi per la ristrutturazione e immobili di dimensioni grandi, da 200, 300 ma anche 400 metri quadrati, e in zone centrali (attualmente si vede una crescita del 10% rispetto a un anno fa). Una generazione di cinquantenni si troverà a ereditare appartamenti costruiti a suo tempo per famiglie numerose e oggi difficili da mantenere, abitare o valorizzare. Si risconterà, quindi, una progressiva riallocazione della domanda verso unità di dimensioni più contenute, tra 60 e 100 metri quadri, e una forte concentrazione sui bilocali soprattutto nei principali contesti urbani. Se la *location* è centrale e servita, gli appartamenti più grandi si possono vendere molto bene - e i valori delle ultime transazioni lo dimostrano, - per esempio ai manager e agli stranieri che scelgono l'Italia per usufruire della flat tax da 300.000 euro sul reddito. È quanto accade soprattutto a Milano, dove la domanda di case molto grandi e di lusso è alta e si scontra con un'offerta esigua.

INTERVISTA - NICOLA NEGRI, QUIMMO AGENCY

Dal rendimento alla qualità del flusso, evoluzione del settore corporate

Invest Europe/Unsplash

Il mercato sta diventando più maturo, con un forte focus sulla qualità del reddito. La sostenibilità è parte della valutazione economica: asset efficienti mantengono meglio il valore, attraggono tenant più solidi e sono più liquidi

In una fase in cui il real estate corporate torna a essere un business industriale, il mercato sta evolvendo e diventa sempre più maturo. Gli operatori specializzati giocano un ruolo centrale, anche perché gli investimenti diventano maggiormente complessi. Ne abbiamo parlato con Nicola Negri, Head of Sales & Network Management di Quimmo Agency.

Come sta evolvendo il mercato corporate e cosa cercano gli investitori?

Il mercato non si è fermato: è diventato più maturo. In un contesto di tassi elevati e credito selettivo, gli investitori sono passati dalla ricerca del rendimento alla protezione del capitale e alla qualità del flusso. Dalla nostra osservazione, la leva chiave è proprio la qualità del reddito su tre driver: stabilità dei flussi di cassa, solidità del tenant e difendibilità dell'asset nel tempo. Oggi non si compra più solo potenziale, ma una performance già dimostrata.

Quali asset class si stanno dimostrando più resilienti?

Si confermano robuste logistica e light industrial, guidate dall'evoluzione delle filiere, ma con maggiore attenzione a performance e flessibilità. I data center sono ormai asset core, con dinamiche più complesse e investimenti spesso diretti degli utilizzatori. Tengono bene gli immobili corporate già locati con contratti medio-lunghi. Sugli uffici c'è polarizzazione: funzionano asset moderni ed efficienti, mentre gli obsoleti faticano. Il tema non è il settore, ma la qualità.

Che ruolo gioca l'Esg?

Ormai è un fattore strutturale. La sostenibilità è parte della valutazione economica:

“*Si confermano robuste logistica e light industrial, guidate dall'evoluzione delle filiere ma con maggiore attenzione a performance e flessibilità. I data center sono ormai asset core*”

asset efficienti mantengono meglio il valore, attraggono tenant più solidi e sono più liquidi. Al contrario, immobili non allineati rischiano l'illiquidità.

Qual è la principale differenza tra una buona operazione e una rischiosa?

Sta nell'*execution* e nella trasparenza del rischio. Il mercato premia operazioni stabilizzate, con flussi prevedibili e scenari chiari. Sono più difficili quelle basate su trasformazioni complesse o valorizzazioni non dimostrate. Siamo passati da *buy & hope* a *buy & manage*.

Che ruolo hanno gli operatori come voi nel mercato corporate?

Sempre più centrale. La complessità richiede partner capaci di leggere il mercato, selezionare asset coerenti e strutturare operazioni equilibrate. Il valore è migliorare l'efficienza: oggi conta non solo cosa si compra, ma come e con quale gestione. Siamo entrati in una fase in cui il real estate corporate smette di essere un gioco finanziario e torna a essere un business industriale. Non basta più possedere immobili: bisogna saperli gestire, valorizzare e rendere sostenibili nel



Nicola Negri

Da oltre 20 anni agente immobiliare abilitato, con competenze consolidate in valutazione, intermediazione e consulenza. È stato valutatore certificato REV e CTU presso il Tribunale di Milano. Attualmente è Head of Sales & Network Management in Quimmo Agency (società del Gruppo Coima e Banca Ifis).

tempo. Il futuro non premierà chi compra meglio, ma chi sa costruire valore dopo l'acquisto.

Come procede la collaborazione con Banca Generali?

La consolidata collaborazione con Banca Generali si basa su una consulenza dedicata e professionale verso clienti Private e Corporate. Li supportiamo non solo nella vendita, ma anche nella consulenza, nella strategia aiutandoli a costruire operazioni coerenti, sostenibili e orientate al lungo periodo.

Affitti brevi, il settore deve fare i conti con nuove complessità

Dopo il boom degli ultimi anni, sia in termini di offerta sia di rendimenti, il mercato degli affitti brevi mostra segnali di rallentamento e apre la strada a un progressivo riequilibrio che guarda alle locazioni transitorie. Già nel 2025 il comparto aveva accusato una battuta d'arresto, complici da un lato i crescenti vincoli normativi e, dall'altro, la flessione dei flussi internazionali influenzati dal complesso scenario geopolitico.

Alla stretta introdotta a livello nazionale, con l'obbligo del Codice identificativo nazionale (Cin) per mappare l'offerta ricettiva tramite il portale del ministero del Turismo e maggiori controlli fiscali e amministrativi, si sono aggiunti nel tempo regolamenti regionali e comunali differenziati, spesso pensati per contenere l'impatto del turismo sulle città ad alta densità abitativa. A questo scenario si somma ora il nuovo regolamento europeo sugli affitti brevi, operativo dal 20 maggio 2026, che introduce obblighi più stringenti di trasparenza e condivisione dei dati per le piattaforme online. Inoltre, dal primo gennaio del 2026 è partita la stretta fiscale, disegnata dall'ultima Legge di Bilancio: chi mette in locazione più di due immobili dovrà obbligatoriamente aprire una partita Iva, perché la sua attività sarà qualificata come imprenditoriale. Bisogna considerare anche il fatto che molte amministrazioni locali si stanno muovendo per porre vincoli di tipo amministrativo e le grandi città (tra cui Milano) e i centri d'arte stanno cominciando a varare delibere specifiche e limitazioni territoriali per arginare la riduzione di immobili residenziali per i residenti.

Il mercato ha visto una crescita esponenziale negli ultimi anni, spinto anche dall'espansione delle piattaforme digitali. Questa evoluzione ha però sollevato numerosi interrogativi normativi e fiscali e, con le ultime novità, muoversi tra le regole è diventato più complesso

Norme più rigide, ma la domanda resta

Nonostante il cambio di passo normativo, le strutture short rent registrate alla Banca dati strutture ricettive (Bdsr) del ministero del Turismo continuano ad aggirarsi intorno alle 718.000 unità. Circa 72.000 annunci nei 20 principali capoluoghi. Non si registra una fuga, ma a cambiare il mercato è la convenienza economica della formula e la domanda a essa orientata. I numeri confermano il rallentamento dei profitti soprattutto per le città d'arte. L'analisi elaborata dall'ufficio studi di Italianway per *Il Sole 24 Ore* confronta le redditività dei diversi tipi di locazione nelle principali città italiane per un immobile tipo di 50 metri quadrati. Stando ai dati, a Venezia il profitto netto per l'affitto turistico è sceso del 16,5% nell'ultimo anno passando da un incasso di 21.672 euro annui a poco più di 18.000 euro (cifra già al netto delle spese, ma non della cedolare), pur mantenendo una redditività lorda elevata, che oggi si attesta al 10,8% sul valore dell'immobile. Nel capoluogo veneto il tasso di occupazione è sceso dal 62% al 55%, con una tariffa media passata da 216 a 205 euro a notte. Anche Firenze mostra una compressione: l'incasso annuo netto è sceso del 12,6% (con una redditività lorda oggi del 6,8%).

“ *Alla stretta introdotta a livello nazionale, con l'obbligo del Cin e maggiori controlli fiscali e amministrativi, si sono aggiunti nel tempo regolamenti regionali e comunali differenziati*

In questo contesto si sta affermando una soluzione intermedia, ossia la locazione transitoria. Secondo uno studio dell'Anba, Associazione nazionale di Bed & Breakfast, affittacamere e case vacanza, non si tratta di un ritorno all'affitto residenziale tradizionale, ma di una strategia difensiva che molti host stanno adottando per resistere a condizioni di mercato sempre più difficili e recuperare una minima stabilità gestionale. Studenti universitari, lavoratori in trasferta, professionisti, ricercatori, personale sanitario, dipendenti in missione temporanea e persone impegnate in percorsi formativi rappresentano una domanda crescente, capace di garantire permanenze di alcuni mesi senza le complessità operative dell'ospitalità turistica giornaliera.



Buena Vista Images/Getty Images

LIFESTYLE

Branded Residence: quando il lusso diventa un'esperienza abitativa

I marchi storici dell'hotellerie, in tutto il mondo, esplorano una nicchia promettente, che fa molta gola anche ai grandi nomi della moda

IL NUOVO "FENOMENO" DELL'IMMOBILIARE DI LUSSO

Le *branded residence*, residenze private con marchi di lusso, sono molto richieste da chi vuole un appartamento in varie città per sentirsi "a casa", senza rinunciare ai servizi, alle comodità e alla sicurezza di un hotel a cinque stelle. Il concetto risale al 1927, quando lo Sherry-Netherland Hotel and Apartments di New York City unì le forze con il ristorante Sherry's. Vari grandi nomi del settore, come Ritz-Carlton, Four Seasons, St Regis, Mandarin Oriental e Six Senses, puntano su questa nicchia e a soddisfare una domanda in costante aumento: nell'ultimo decennio, la crescita è stata superiore al 230%, con sviluppi di 133 marchi in tutto il mondo.



Feng Wei Photography/Getty Images

I numeri del settore raccontano una storia di successo, i trend sono in costante crescita

Secondo un report di Savills, il 2025 è stato un anno positivo per le *branded residence* a livello globale, con il numero totale di progetti passato da 764 (dicembre 2024) a 910, riflettendo una crescita su base annua del 19%. Il segmento è tra i più dinamici e in rapida crescita del luxury real estate: il numero complessivo è quasi triplicato rispetto al 2015, quando i progetti censiti erano 323. A conferma della solidità del trend, sono 837 i progetti contrattualizzati e in pipeline fino al 2032, mentre le unità residenziali sono cresciute da circa 27.000 a oltre 162.000 nell'ultimo decennio. Inoltre, la diffusione geografica di questo tipo di residenze continua a espandersi, con l'attuale pipeline che abbraccia oltre 90 Paesi, 25 dei quali stanno lanciando i loro primi progetti. Anche il numero di operatori attivi nel settore è in aumento, con 39 nuovi marchi alberghieri e 19 nuovi brand non alberghieri che entrano nel settore residenziale.

IN AUMENTO LA PIPELINE DI PROGETTI NEL MONDO

Le *branded residence* sono spesso vicine a strutture alberghiere, consentendo ai residenti di accedere a servizi esclusivi come concierge 24 ore su 24, ristoranti stellati, campi da golf e manutenzione della proprietà. Inoltre, diventano componenti centrali del progetto abitativo anche Spa, servizi medici dedicati, programmi di *longevity*, *fitness* su misura e ambienti progettati per il comfort psicofisico. Solo per fare degli esempi, a Londra l'edificio storico dove Winston Churchill lavorava durante la Seconda Guerra Mondiale è stato trasformato in The Owo Residences by Raffles, parte dell'omonima catena alberghiera di lusso. In Asia, Mandarin Oriental ha dato vita a strutture ricercate e il progetto di Bangkok è uno degli esempi più significativi. L'ultima evoluzione del mercato è rappresentata dalle *Standalone Branded Residences*, ovvero progetti real estate firmati da *brand lifestyle*, moda, *automotive* o *design* senza componente hotel integrata, come la Armani/Casa Residences Pompano Beach (nella foto sotto) e gli sviluppi immobiliari con vista sul Golfo Persico.

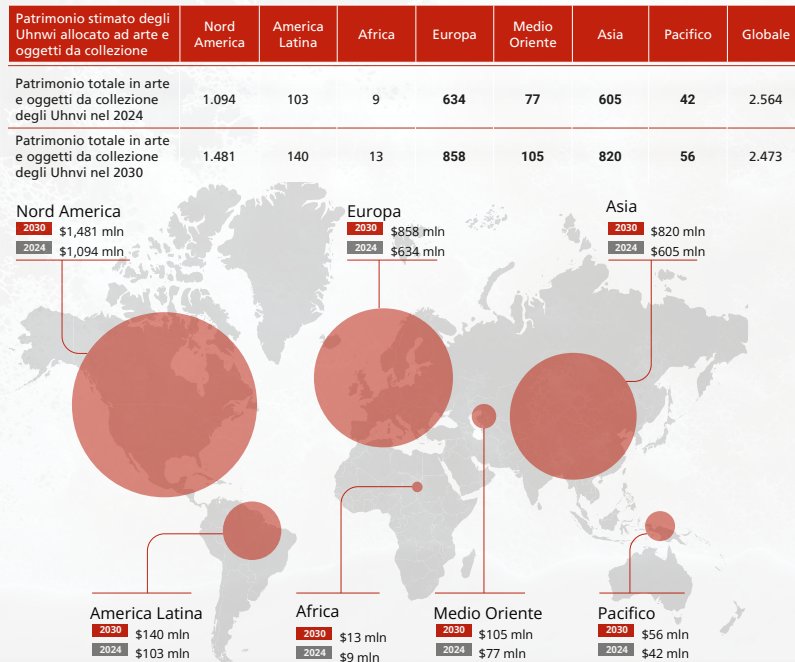


© www.millionluxury.com/pompano-beach/armani-casa

SETTORE - BENI DA COLLEZIONE

PATRIMONIO ARTISTICO E DA COLLEZIONE 2024-2030

(valori in miliardi di dollari Usa)



Deloitte, Il mercato dell'arte e dei beni da collezione - 2025

Il mercato dell'arte e dei beni da collezione recupera, ma resta l'incertezza

Dopo un biennio in frenata, nel 2025 il mercato dell'arte globale è tornato a crescere: dopo due anni di contrazione, il fatturato delle grandi case d'asta internazionali è aumentato del 14,8% rispetto all'anno precedente ed è proseguito il trend positivo per i *passion asset*, tra cui design, orologi e vini da collezione, nelle principali aste internazionali (+16,3%, confermando la loro centralità come asset alternativi con una liquidità relativa superiore alla pittura). La crescita riflette una trasformazione profonda dove la qualità, l'autenticità e la tracciabilità diventano fattori competitivi decisivi. Tuttavia, le persistenti tensioni geopolitiche e la volatilità economica globale mettono il settore sotto pressione, rendendo difficile fare previsioni per l'intero 2026, anno che sarà segnato da una notevole incertezza.

Secondo il report Art&Finance di Deloitte Private Italia, per il mercato dei beni da collezione il 2025 è stato un anno a due velocità, caratterizzato da *cross-pollination* (cioè l'integrazione e ibridazione tra segmenti tradizionali dell'arte e *passion asset* nel portfolio d'offerta delle grandi

Dopo un biennio in rosso, nel 2025 si è vista una ripresa, ma sull'anno in corso restano le nubi di un contesto globale difficile. Bene i *passion asset*, in un momento in cui sul mercato si affacciano le nuove generazioni di investitori e di collezionisti

case d'asta) e polarizzazione, come emerge dalla concentrazione della domanda su opere di qualità certificata e provenienza tracciata, a fronte di una crescita importante di transazioni per fasce di prezzo medio-basse. Il primo semestre, caratterizzato dalle tensioni sui dazi, ha registrato un rallentamento delle transazioni e dei prezzi delle vendite, soprattutto nel segmento premium, in linea con la frenata del biennio 2023-2024, mentre il secondo semestre è stato caratterizzato da un'applicazione molto più soft della nuova politica commerciale americana, con benefici sul commercio internazionale e su quello artistico.

In generale, sebbene il mercato dell'arte navighi in acque non sempre tranquille, la crescita della ricchezza e il

trasferimento generazionale stanno creando nuove opportunità e nuove aspettative. Secondo il report di Deloitte, entro il 2034, circa 1.000 miliardi di dollari in ricchezza legata ad arte e beni da collezione potrebbero essere trasferiti alla generazione successiva, che corrispondono a circa 100 miliardi di dollari all'anno per il prossimo decennio. A questo si accompagna un'importante dinamica, legata al passaggio generazionale in e all'avvento delle nuove generazioni. Millennial e GenZ stanno modificando i tradizionali meccanismi del mercato dell'arte e dei beni da collezione, mentre le "vecchie generazioni" rappresentano il principale bacino da cui le case d'asta possono attingere per garantire l'afflusso di opere di qualità sul mercato.

INTERVISTA - GIAN MARIO ZARINO, ASTE BOLAFFI

Orologi da collezione, una buona scelta di investimento

In uno scenario complesso, il mercato resta vivace e trasversale tra generazioni diverse. La dinamica è positiva e favorisce un mercato più maturo, dove prevale il valore collezionistico rispetto alle logiche di breve periodo



“ Il mercato sta diventando più maturo e trasparente e questo favorisce gli orologi con caratteristiche oggettive di pregio e alto livello. Nei prossimi anni vedremo un interesse crescente per i pezzi con una forte rilevanza storica e collezionistica

In un contesto di crisi economica e geopolitica i beni da collezione, in particolare gli orologi, possono essere una scelta interessante per chi vuole investire e diversificare il patrimonio. Le prospettive sono positive, ma in un'ottica selettiva. Ne parliamo con Gian Mario Zarino, *specialist* del Dipartimento Orologi di Aste Bolaffi

I beni da collezione sono ancora un investimento interessante?

In una fase caratterizzata da volatilità e incertezza, continuano a rappresentare un'interessante forma di diversificazione patrimoniale. Naturalmente non si tratta di strumenti finanziari e non offrono garanzie di rendimento, ma alcuni segmenti consolidati del collezionismo hanno dimostrato una buona capacità di conservare valore nel tempo. La selezione resta fondamentale: originalità, provenienza e stato di conservazione sono gli elementi che fanno la differenza. È importante distinguere tra passione e investimento: i risultati migliori si ottengono quando si acquista con competenza e con una prospettiva di lungo periodo.

In particolare, gli orologi come si comportano?

Dopo la forte crescita registrata tra il 2020 e il 2022, il mercato degli orologi da collezione è entrato in una fase stabile. Oggi il contesto è più equilibrato, con la domanda concentrata soprattutto sugli esemplari più rari. La correzione dei prezzi ha interessato alcune referenze che avevano beneficiato di una forte componente speculativa nel mercato secondario, mentre i modelli iconici, le referenze più rare e gli orologi con documentazione completa continuano a essere molto richiesti. È una dinamica positiva, perché favorisce un mercato più maturo, nel quale torna a prevalere il valore collezionistico rispetto alle logiche di breve periodo.

Quali modelli sono più ricercati dai collezionisti? Vede un trend generazionale?

Gli orologi sportivi dei principali marchi svizzeri restano tra i protagonisti del mercato, ma registriamo un interesse crescente per i marchi francesi e per il vintage di qualità. Sul piano generazionale emerge una differenza interessante: i collezionisti più giovani sono generalmente molto preparati, utilizzano strumenti digitali per informarsi e mostrano una particolare attenzione

alla storia del modello, alla rarità della referenza e all'originalità delle componenti.

Guardando avanti, che prospettive vede?

Le prospettive sono positive, anche se prevediamo una crescita più selettiva rispetto al passato. Il mercato sta diventando più maturo e trasparente e questo favorisce gli orologi con caratteristiche oggettive di pregio e alto livello. Credo che nei prossimi anni vedremo un interesse crescente per i pezzi con una forte rilevanza storica e collezionistica, mentre perderanno importanza le dinamiche legate esclusivamente alle tendenze del momento.

Come procede la collaborazione con Banca Generali?

Prosegue molto bene e riflette un'evoluzione che stiamo osservando nel mercato. Sempre più collezionisti considerano gli orologi non soltanto come oggetti di passione, ma anche come una componente del proprio patrimonio. In questo contesto, Aste Bolaffi fornisce competenze nella valutazione, nell'analisi del mercato e nella valorizzazione delle collezioni.

Gian Mario Zarino

Specialist del Dipartimento Orologi di Aste Bolaffi. Attivo nel settore dell'orologeria da oltre 15 anni, si occupa di valutazione, selezione e valorizzazione di orologi da collezione per il mercato delle aste. Nella sua carriera ha sviluppato una particolare competenza nel mercato degli orologi vintage e contemporanei, seguendo l'evoluzione del collezionismo e delle dinamiche del settore.