Immobiliare, mercato raddoppiato in 25 anni, grazie a logistica, hospitality e residenziale

ITALIA VERSO I 140 MILIARDI

Breglia, in Europa vince il Mediterraneo

DI SIMONE STENTI

Il mercato immobiliare italiano cresce e ad attrae capitali, ma si allarga la distanza tra domanda e offerta abitativa. Le grandi città concentrano investimenti e opportunità, mentre una parte crescente della popolazione fatica ad accedere tanto all'acquisto quanto all'affitto. Luci e ombre nel confronto inaugurale della quinta edizione di MF Real Estate Summit, organizzato lo scorso 29 ottobre dalle testate di Class Editori al Museo Leonardo da Vinci di Milano. Una giornata dedicata a «Investimenti, capitali e nuove geografie dell'abitare».

Mario Breglia, presidente di Scenari Immobiliari, ha indicato in quasi mille miliardi di euro il fatturato atteso del mercato immobiliare europeo a fine anno, con l'Italia destinata a raggiungere circa 140 miliardi. Una dimensione che, rispetto agli inizi del secolo, equivale a un raddoppio. La crescita, tuttavia, non è omogenea. Sono soprattutto i mercati dell'Europa mediterranea a mostrare maggiore dinamismo, mentre quelli del Nord Europa attraversano una fase di rallentamento dopo aver anticipato una parte dell'espansione.

Anche la composizione degli investimenti conferma un quadro articolato. Il mercato degli uffici è in ripresa, il commercio mostra risultati positivi soprattutto nelle grandi città e nei centri commerciali di nuova generazione, mentre la logistica mantiene da un decennio una traiettoria favorevole e rappresenta, secondo Breglia, uno dei comparti più interessanti per gli investitori. A questi si aggiunge l'alberghiero, sostenuto dalla trasformazione del turismo.

Il residenziale mette in evidenza le contraddizioni più profonde. «Una facciata scintillante», la definisce Breglia, dietro la quale si trovano ampie fasce sociali in attesa di risposte. La domanda abitativa nelle grandi città è fortissima, alimentata dall'attrattività internazionale, ma una parte di questa domanda non si trasforma in acquisti o locazioni. È il problema di giovani, studenti, famiglie e anche di una popolazione anziana che incontra crescenti difficoltà nel mantenere una sistemazione adeguata.

Il caso Milano è emblematico. Breglia ha ricordato che il patrimonio abitativo pubblico conta circa 110 mila alloggi, pari a quasi il 12% dello stock immobiliare, e che 10 mila necessitano di interventi di recupero. Riqualificare l'esistente rappresenta dunque una priorità, ma non può essere l'unica risposta. Occorre anche tornare a costruire, soprattutto dove la domanda è più intensa. Su questo fronte il presidente di Scenari Immobiliari ha richiamato le conseguenze del blocco urbanistico milanese: la produzione di nuove abitazioni è scesa da circa 4 mila unità a poco più di mille, mentre i cantieri fermi, tra provvedimenti giudiziari e sospensioni preventive, sarebbero circa 150. Un rallentamento che assume una rilevanza nazionale, considerando il peso di Milano sul mercato.

Le soluzioni passano quindi per tre direttrici: recuperare gli immobili inutilizzati o inagibili, aumentare l'offerta di nuove abitazioni a prezzi accessibili e sostenere il mercato delle locazioni attraverso incentivi. Sul ruolo del capitale privato si è concentrato **Giorgio Spaziani Testa**, presidente di Confedilizia, richiamando alcune condizioni per rilanciare gli investimenti: certezza e stabilità normativa, fiscalità competitiva, semplificazioni urbanistiche ed edilizie e garanzie sul rispetto dei contratti. Per Spaziani Testa, il rilancio dell'offerta abitativa passa attraverso un sistema capace di incentivare i proprietari a mettere gli immobili sul mercato. In questa direzione ha richiamato le iniziative legislative sui tempi di rilascio degli immobili e gli interventi annunciati sul trattamento fiscale dei contratti a canone concordato, sottolineando tuttavia la necessità di verificarne i contenuti effettivi.

La questione riguarda anche la rigenerazione urbana, che per il presidente di Confedilizia non deve limitarsi alle grandi operazioni immobiliari, ma comprendere il recupero diffuso del patrimonio privato. Incentivi fiscali, maggiore certezza delle regole e strumenti per favorire la riapertura dei locali commerciali sfitti possono contribuire a restituire vitalità a intere porzioni delle città. Una prospettiva che richiede fiducia tra proprietà privata e istituzioni.

Un modello di collaborazione tra pubblico e privato è anche quello illustrato da **Paola Reali**, responsabile dei Fondi per l'Abitare Sociale di CDP Real Asset. «La casa è molto più di un luogo in cui vivere: è una condizione essenziale per studiare, lavorare, invecchiare bene e costruire il proprio futuro», ha sottolineato, ricordando come l'obiettivo sia rendere l'abitare accessibile e rispondere ai nuovi bisogni delle persone. La leva è il modello del fondo di fondi, la cui forza, ha spiegato, «sta nella capacità di mettere in rete risorse pubbliche e private, generando un effetto moltiplicatore».

Per chiudere, Breglia ha scelto una parola per guardare al futuro: ottimismo. Perché la casa resta un progetto di vita, un desiderio condiviso da generazioni diverse. E a chi non riesce ad averne una il mercato e le istituzioni sono chiamati a dare una risposta, che insieme si può trovare. (riproduzione riservata)



Mario Breglia presidente, Scenari Immobiliari



Paola Reali responsabile Fondi Abitare Sociale, CDP Real Asset SGR



Giorgio Spaziani Testa presidente, Confedilizia



Conte (Comune di Milano), la sfida è l'accessibilità

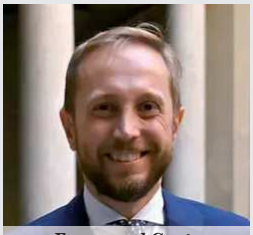
Diecimila appartamenti in dieci anni, il recupero del patrimonio inutilizzato e una nuova società a capitale comunale per accelerare gli interventi. È la strategia illustrata da **Emmanuel Conte**, assessore al Bilancio, Demanio e Piano Straordinario Casa del Comune di Milano, intervenuto in apertura di MF Real Estate Summit.

Al centro del piano c'è l'accessibilità abitativa, una questione che accomuna Milano alle altre grandi città internazionali, . Conte ha ricordato come in Italia la stagnazione dei salari, soprattutto per il ceto medio, si protragga da oltre vent'anni. A questa difficoltà si è aggiunto il rapido aumento dei tassi di interesse dopo la pandemia, che ha ridotto ulteriormente la capacità delle famiglie di sostenere i costi della casa. La risposta del Comune si sviluppa su due orizzonti temporali. Nel breve periodo, attraverso il canone concordato e i sostegni all'affitto, in particolare per gli under 35. Nel lungo periodo, attraverso la realizzazione di nuovi alloggi e il recupero del patrimonio esistente.

La prima direttrice prevede la concessione gratuita, in diritto di superficie per 90 anni, di aree comunali a operatori privati e del privato sociale. In cambio, almeno il 60% delle abitazioni dovrà essere destinato a prezzi calmierati. Il parametro di accessibilità individuato, condiviso con altre dodici città europee, è che la spesa per l'abitazione non superi un terzo del reddito.

I primi bandi sono stati lanciati ad aprile e, proprio nella settimana del Summit, sono arrivate le prime due offerte, tra cui quella dell'ex Palasharp. L'obiettivo complessivo è realizzare 10 mila appartamenti in un decennio.

La seconda direttrice riguarda il patrimonio già disponibile. Conte ha citato una stima di circa 100 mila appartamenti vuoti, tra pubblico e privato Il Comune ha già individuato tre edifici sottoutilizzati da affidare a una nuova società da costituire con capitali comunali, con l'auspicio di approvarne la nascita entro la fine dell'anno.



Emmanuel Conte assessore al bilancio, Demanio e Piano Straordinario Casa, Comune di Milano

L'assessore ha poi richiamato due grandi operazioni di trasformazione urbana: il Villaggio Olimpico di Porta Romana, progettato fin dall'origine per diventare una residenza studentesca e il nuovo Generali Stadium, che dovrà garantire benefici pubblici, a partire dal parco di 80 mila metri quadrati. Per Conte, la risposta all'emergenza abitativa richiede una vera infrastruttura dell'abitare accessibile per rendere Milano una città in cui sia possibile vivere indipendentemente dal reddito. (riproduzione riservata)

INNOVA, nuove soluzioni per il comfort

Dal Trentino, tecnologie per consumare meno e abitare meglio

INNOVA nasce nel 2004 in Trentino con un obiettivo chiaro, che da oltre vent'anni guida ogni scelta: crescere attraverso l'innovazione. L'azienda ha come missione l'ideazione, lo sviluppo e la produzione di soluzioni per il riscaldamento, la ventilazione e la climatizzazione residenziale, unendo competenze tecniche e creatività, tecnologia e design, passione italiana e visione internazionale, per raggiungere i più alti standard di efficienza energetica e qualità delle prestazioni.

Le origini sono quelle di un giovane team guidato da Oreste Bottaro, ideatore visionario e padre di molte innovazioni brevettate che hanno segnato la storia della climatizzazione residenziale. Da quello spirito pionieristico prende forma un percorso di crescita costante. Nel 2012 INNOVA investe nella costruzione della propria rete commerciale in Italia e all'estero, proponendosi sia alla distribuzione sia a partner industriali per cooperazioni a marchio internazionali. Nel 2014 le collaborazioni estere portano l'azienda a essere presente in oltre 30 Paesi, con idee e progetti.





La sede di INNOVA a Storo (TN) e un'immagine dell'area ricerca e sviluppo

Nel 2016 l'azienda si trasferisce nell'attuale sede di Storo, più ampia e adatta a sostenere lo sviluppo, che ospita il Padiglione di R&d dove nascono le novità degli anni successivi. Nel 2018, con una visione più completa del futuro, INNOVA investe nel mondo della Ventilazione Meccanica Controllata acquisendo una quota di una realtà italiana specializzata e, parallelamente, una quota di una software house dedicata allo sviluppo di sistemi di intelligenza artificiale.

Nel 2020 l'azienda sceglie di accelerare e rinnova profondamente tutte le linee di prodotto all'insegna del claim "Ogni prodotto, una novità". In quell'anno viene lanciata Støne, la pompa di calore che non devi più nascondere, una delle soluzioni su cui INNOVA punta maggiormente per il futuro. Nel 2022 nasce INNOVA Engineering e viene realizzata a Tione, in Trentino, la nuova sede di Ricerca e Sviluppo, tra i migliori centri europei dedicati alle tecnologie innovative per il comfort residenziale. Dispone di camere climatiche multiple, di una camera anecoica termoregolata per la misurazione del rumore e di apparecchiature per l'analisi dei parametri elettrici e per le verifiche di sicurezza e compatibilità normativa.

Pur mantenendo salde le radici in Trentino, INNOVA ha costruito nel tempo una presenza internazionale, portando le proprie tecnologie in numerosi mercati grazie a una rete di relazioni commerciali, collaborazioni industriali e partnership strategiche. Una rete che si rivolge sia alla distribuzione sia a partner industriali, con modelli di collaborazione flessibili che vanno dalla fornitura alla cooperazione a marchio, e che permette a INNOVA di essere un interlocutore affidabile in contesti e mercati molto diversi tra loro. Un passaggio decisivo di questo cammino è l'alleanza con Panasonic, annunciata nel febbraio 2024, che apre un nuovo capitolo nella storia dell'azienda e rafforza le prospettive di sviluppo e collaborazione a livello globale.

Le competenze di INNOVA nei sistemi idronici, nella ventilazione e nei controlli connessi si affiancano così alle tecnologie di Panasonic per le pompe di calore e il controllo dell'umidità.

La sostenibilità è parte integrante della visione aziendale. In un contesto in cui la riduzione dei consumi energetici e delle emissioni è una delle grandi sfide del nostro tempo. INNOVA sviluppa tecnologie capaci di coniugare comfort e responsabilità ambientale. L'efficienza energetica, l'ottimizzazione delle prestazioni e la ricerca di soluzioni a minore impatto guidano le scelte progettuali e gli investimenti. Questo impegno si concretizza anche nella partecipazione a progetti di ricerca europei e internazionali, sviluppati con università, centri di ricerca e partner industriali, con particolare attenzione alle pompe di calore, alla ventilazione e alla decarbonizzazione degli edifici.

Un esempio concreto è Life Zerogwp, il progetto europeo coordinato da INNOVA che ha contribuito allo sviluppo del climatizzatore monoblocco 2.0 Nr, alimentato con propano R290, un refrigerante naturale a basso potenziale di riscaldamento globale. Il sistema non richiede un'unità esterna: sulla facciata sono presenti soltanto due aperture per lo scambio dell'aria, con un impatto visivo contenuto. La scheda dell'Agenzia europea Cinea documenta la fattibilità tecnica e la sicurezza della soluzione, oltre alla sua commercializzazione.

A questa esperienza si aggiunge la partecipazione a Happening, finanziato dal programma europeo Horizon 2020 e concluso nel settembre 2024. Il progetto ha affrontato la riqualificazione energetica degli edifici residenziali esistenti con più appartamenti, attraverso pompe di calore decentralizzate. La sperimentazione ha coinvolto tre siti dimostrativi, in Italia, Spagna e Austria, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni adattabili a condizioni edilizie diverse e poco invasive per gli abitanti.

Attraverso tecnologice che integrano climatizzazione estiva e invernale, ventilazione meccanica controllata e recupero energetico, INNOVA sta diffondendo un nuovo paradigma impiantistico nelle conversioni dei grandi building statunitensi da office a mixed use. Un paradigma innovativo, basato sulla decentralizzazione degli impianti, sull'eliminazione delle emissioni di CO2, sull'elevata efficienza energetica e sulla connettività dei dispositivi, che rende misurabili prestazioni e consumi.

Oggi INNOVA unisce una dimensione internazionale a un'identità profondamente italiana, riconoscibile nella passione per il prodotto, nell'attenzione al dettaglio e nella capacità di fondere concretezza industriale e creatività progettuale, con un solo scopo: migliorare il benessere delle persone nel rispetto dell'ambiente. Il filo conduttore è sempre lo stesso: partire dalle persone e dal loro comfort quotidiano, e trasformarlo in tecnologia affidabile, efficiente e ben progettata.

innova

Tutti i dati e le informazioni contenuti nel presente focus sono stati forniti dal cliente, che ne garantisce la correttezza e veridicità, a soli fini informativi

La trasformazione digitale orienta la riqualificazione e le relazioni tra pubblico e privato

COSÌ I DATI GUIDANO GLI INVESTIMENTI

Tecnologie e competenze per selezionare e gestire meglio le case

DI MIMMO STOLFI

Il valore di una casa dipende anche da ciò che i potenziali acquirenti cercano e non trovano. Per un progetto di rigenerazione, invece, il rendimento atteso va messo in relazione con gli effetti sul territorio. È su questa capacità di leggere informazioni diverse e trasformarle in decisioni che si gioca una parte dell'innovazione immobiliare. Al quinto MF Real Estate Summit, al Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano, il confronto tra operatori e ricerca ha riportato la discussione sulle condizioni concrete della trasformazione digitale: qualità dei dati, integrazione dei sistemi e competenze per utilizzarli.



Luke Brucato chief strategy officer Immobiliare.it



Luke Brucato, chief strategy officer di Immobiliare.it, parte dalla distinzione tra offerta e domanda. Gli annunci raccontano gli immobili disponibili e le aspettative economiche dei proprietari; le ricerche degli utenti permettono di osservare desideri che il patrimonio in vendita può lasciare insoddisfatti. «Quella degli annunci è una fonte informativa: rappresenta ciò che oggi è in vendita e quello che i proprietari sperano di ottenere. Il punto dei modelli previsionali è tutto quello che ci dice la domanda, cioè le persone che stanno cercando qualcosa che forse non c'è, che non ha il taglio giusto o non è nella posizione giusta».

Una delle applicazioni riguarda il margine di trattativa: confrontando centinaia di migliaia di annunci con le successive compravendite, spiega Brucato, emerge una varietà di situazioni che una media generale fatica a rappresentare. Da questa analisi deriva un modello, chiamato «reno rating», che mette in rapporto il prezzo al quale acquistare un immobile, il costo della ristrutturazione e l'interesse del mercato per il prodotto riqualificato.

«Non tutte le case e non tutte le localizzazioni premiano la ristrutturazione nello stesso modo. Quali fare per prime è una domanda che va posta immobile per immobile. Conoscere questo rating permette anche al piccolo proprietario e all'investitore privato di fare una scelta molto più guidata dai dati». «È l'utilizzo massivo di dati e regressioni, mettendo in relazione le singole caratteristiche degli immobili con la domanda del mercato».

Brucato cita le rilevazioni sui prezzi richiesti negli annunci: dal 2020 le abitazioni nelle classi energetiche più alte avrebbero registrato, nel campione osservato, un apprezzamento medio del 33%, contro l'8% di quelle nelle classi più basse. Ogni intervento, osserva, richiede un proprio piccolo piano economico.

L'accessibilità dei dati e la loro coerenza restano però ostacoli importanti. Brucato porta l'esempio dei portafogli bancari cresciuti attraverso fusioni e acquisizioni: gli immobili posti a garanzia dei mutui possono essere stati misurati e valutati con criteri diversi, conservando le informazioni in formati eterogenei. «Ti possono anche dare il valore perfetto al metro quadrato, ma se lo moltiplichi per la colonna sbagliata avrai un problema. Sicuramente non avrai attendibilità». La verifica delle fonti diventa ormai parte del lavoro.

Per **Daniele Carnevali**, managing partner di PlusValue, la tecnologia può cambiare anche il modo di impostare le operazioni di partenariato pubblico-privato. La questione è anticipare il confronto tra le diverse componenti del progetto, mentre le decisioni sono ancora modificabili. «Il capitale privato richiede il rendimento, il capitale pubblico richiede l'impatto. Mettere in relazione questi due mondi e gestire il confronto tra progettista, finanziatore e pubblica amministrazione con una base dati condivisa e trasparente permette di avere tutti gli elementi visibili prima della realizzazione».

La simulazione riguarda il prodotto da costruire e la configurazione finanziaria più adatta, combinando capitale pubblico e privato con debito e garanzie. Ma comprende anche gli effetti che l'intervento può generare, inclusi quelli sociali e il costo della sua mancata realizzazione. Per PlusValue la difficoltà maggiore è reperire informazioni su questo secondo versante. «I dati di transazione e di mercato sono abbondanti e ben strutturati. Quelli che oggi scarseggiano sono i dati relativi all'impatto: le serie storiche sulle dimensioni che circondano un intervento e sugli effetti che produce nel territorio».

Carnevali descrive una piattaforma proprietaria sviluppata all'estero con interlocutori istituzionali, anche europei, appena uscita dalla fase sperimentale. Il lavoro consiste nel rendere confrontabili informazioni eterogenee e collegare le dimensioni dell'impatto alle metriche d'investimento. «Immaginiamo un comitato d'investimento pubblico-privato davanti ad analisi che, oltre al rendimento dell'immobile, includano il benessere di chi utilizzerà una casa o indicatori legati all'occupazione. Questi fattori portano a dare priorità e ad allocare il capitale in maniera differente».



Daniele Carnevali managing partner PlusValue



Marco Lomuscio senior business manager PropTech Rina Prime

Marco Lomuscio, senior business manager PropTech di Rina Prime, individua nella frammentazione della filiera un altro nodo. Progettazione e costruzione, così come valutazione e gestione, hanno spesso proceduto separatamente, con sistemi informativi scarsamente integrati. «Stiamo progressivamente trasformando il modo in cui viene creato e gestito il valore degli immobili, soprattutto nei grandi portafogli. Il digitale consente di integrare competenze umane, dati e processi lungo tutto il ciclo di vita del bene».

Rina Prime, realtà del gruppo Rina dedicata al settore immobiliare, colloca gli strumenti digitali all'interno dei servizi di gestione e monitoraggio tecnico. «Non nasciamo come una software house. Il digitale è uno strumento che potenzia ciò che sappiamo fare, costruendo nuovi servizi sui dati disponibili», spiega Lomuscio. Da qui l'attenzione al digital twin, il gemello digitale dell'edificio, spesso identificato con una ricostruzione tridimensionale. «Questa visione comincia a essere restrittiva. Il digital twin può interpretare l'immobile lungo il suo ciclo di vita, simulare gli impatti e confrontare strategie», anche per individuare possibilità di miglioramento energetico.



Alice Paola Pomè, ricercatrice post-doc del Politecnico di Milano

A ricondurre queste esperienze a una domanda comune è **Alice Paola Pomè**, ricercatrice post-doc del Politecnico di Milano. «Le soluzioni esistono, le tecnologie digitali esistono e sono utilizzate. Quello che forse manca di più è l'adozione», osserva. «Abbiamo una forza lavoro con le competenze idonee? Quali sono le competenze digitali sulle quali dobbiamo investire?».

La questione torna nell'interoperabilità: far dialogare informazioni che nascono in ambienti differenti. Molti edifici dispongono ancora di documenti cartacei, mentre i sensori raccolgono dati sulle condizioni interne e sull'utilizzo degli spazi. «Se i dati sono interoperabili, si possono mettere insieme e comprendere: generano informazioni e queste portano a una conoscenza più ampia dell'ambiente costruito». Una conoscenza che, conclude Pomè, deve servire a orientare gli investimenti e la gestione verso edifici adatti alle persone, migliorandone le prestazioni economiche e ambientali. (riproduzione riservata)

Le quattro S dell'abitare sociale per una domanda che cambia

Dagli studenti ai senior, fino ai lavoratori dei servizi essenziali: la strategia per ampliare l'offerta di alloggi a costi calmierati di CDP Real Asset

La difficoltà di trovare una casa a costi sostenibili non riguarda più soltanto le fasce economicamente più fragili. Coinvolge famiglie che non hanno i requisiti per accedere all'edilizia pubblica, studenti fuori sede, giovani professionisti e lavoratori chiamati a trasferirsi nelle città dove si concentrano le opportunità. È da questa trasformazione della domanda che è partito l'intervento di **Paola Reali**, responsabile Fondi Abitare Sociale di **CDP Real Asset**, all'MF Real Estate Summit dello scorso 29 ottobre,



Paola Reali, Responsabile dei Fondi per l'Abitare Sociale di CDP Real Asset, durante l'MF Real Estate Summit 2026

Dalla risposta al disagio abitativo della cosiddetta «fascia grigia» a un'offerta articolata lungo le diverse fasi della vita si sintetizza nelle quattro S dell'abitare sociale: *social*, *student*, *senior* e *service housing*. Ambiti accomunati dall'obiettivo di rendere accessibile un'abitazione anche a quelle categorie che, pur disponendo di un reddito, incontrano difficoltà crescenti nel sostenere i costi del mercato immobiliare. Una questione che non riguarda soltanto le politiche abitative, ma investe anche la mobilità professionale, l'accesso alla formazione e la possibilità di costruire percorsi di vita autonomi.

Il punto di partenza è stato il FIA, Fondo Investimenti per l'Abitare, avviato oltre quindici anni fa per sviluppare un'offerta di abitazioni a condizioni calmierate: «La forza del nostro modello di intervento, basato sul fondo di fondi, sta nella capacità di mettere in rete risorse pubbliche e private, generando un effetto moltiplicatore. Una collaborazione tra istituzioni, investitori e territori che si traduce così in un'offerta più ampia di alloggi a condizioni calmierate e in risposte concrete alla crescente domanda abitativa», ha spiegato Reali.
Un miliardo investito da CDP nel FIA ha infatti contribuito ad attivare investimenti complessivi per quattro miliardi, includendo le risorse raccolte a livello del fondo di fondi e dei fondi territoriali, il debito e l'autofinanziamento.

Il programma, ormai alle battute finali, comprende 255 interventi per la realizzazione di 19.000 abitazioni e 7.000 posti letto in residenze temporanee e studentesche, con circa 50.000 potenziali beneficiari. Numeri di un modello fondato sulla capacità di aggregare risorse e operare in complementarità con il mercato. L'esperienza del FIA rappresenta così la base sulla quale CDP Real Asset ha progressivamente costruito una strategia più ampia, per intercettare bisogni abitativi differenti.

L'evoluzione dei bisogni ha portato più di recente CDP Real Asset ad ampliare il perimetro di intervento. Sul fronte dello student housing, circa 8.000 posti letto sono già stati realizzati grazie al suo contributo e, attraverso gli interventi in corso e pianificati, si punta a raggiungere quota 15.000 entro il prossimo triennio. Tra i principali progetti figura l'ex Villaggio Olimpico di Milano. La disponibilità di residenze a condizioni accessibili assume un ruolo particolarmente importante per gli studenti fuori sede, per i quali il costo dell'alloggio può incidere significativamente sulla possibilità di scegliere dove intraprendere o proseguire il proprio percorso formativo.

Un ambito distinto è quello del senior housing, con l'avvio di progetti pilota per quasi 700 appartamenti. Il modello affianca alla locazione a tariffe calmierate spazi per la socialità intergenerazionale e servizi per il benessere dei residenti. L'attenzione si sposta quindi dalla sola disponibilità dell'immobile alla qualità complessiva dell'abitare, attraverso soluzioni che favoriscono le relazioni e la partecipazione alla vita della comunità.

Cresce inoltre l'attenzione di CDP Real Asset al service housing, rivolto ai lavoratori dei servizi pubblici essenziali. A questo filone si aggiunge il protocollo d'intesa con Confindustria per facilitare la mobilità lavorativa nel settore privato: una risposta al problema di chi trova un'opportunità professionale, ma fatica a sostenere il costo di un'abitazione nel luogo di lavoro. In questa prospettiva, l'accessibilità abitativa diventa anche una condizione per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, riducendo uno degli ostacoli che possono accompagnare il trasferimento verso nuove opportunità professionali.

Ad accompagnare questa estensione sono stati due ulteriori strumenti, oltre al FIA. Il Fondo Nazionale per l'Abitare Sociale (FNAS), attualmente concentrato su student e senior housing, opera in partnership paritetica con il Fondo europeo per gli investimenti. Una collaborazione con l'obiettivo di sostenere segmenti della domanda abitativa caratterizzati da esigenze specifiche.

Il Fondo Nazionale dell'Abitare (FNA) raccoglie invece l'eredità del FIA. Nell'intervento è stato presentato come il primo fondo europeo di social housing a beneficiare della garanzia InvestEU e come destinatario delle risorse Pnrr riallocate dall'Italia attraverso il Member State Compartment. L'articolazione dei diversi fondi consente dunque di affiancare all'esperienza nell'edilizia sociale tradizionale strumenti dedicati alle nuove forme dell'abitare, mantenendo centrale il coinvolgimento degli investitori e dei soggetti attivi sui territori.
Una strategia che, al di là degli strumenti finanziari, punta a riconoscere nell'abitare una componente essenziale della qualità della vita e dello sviluppo economico e sociale.
Come ha sottolineato Reali: «La casa è molto più di un luogo in cui vivere: è una condizione essenziale per studiare, lavorare, invecchiare bene e costruire il proprio futuro. Significa poter contare su servizi, relazioni e una comunità di cui sentirsi parte. Il nostro obiettivo è rendere la casa accessibile, accompagnando le trasformazioni della società e rispondendo ai nuovi bisogni delle persone: è così che contribuiamo a un Paese più inclusivo e competitivo».

Riqualificare il patrimonio esistente significa ridurre consumi e rendere sostenibili i costi

UN RISPARMIO CHE GENERA VALORE

Dagli impianti ai materiali, efficienza e futuro degli immobili

DI MIMMO STOLFI

Una bolletta più leggera può raccontare la sostenibilità meglio di un'etichetta. Soprattutto nei condomini dove redditi bassi e abitazioni inefficienti rendono difficile riscaldarsi d'inverno e difendersi dal caldo estivo. La sfida è riqualificare il patrimonio con investimenti sostenibili anche per chi lo abita.

Per **Nadia Boschi**, responsabile della sostenibilità di Lendlease Italy Sgr, il cambiamento riguarda anche la provenienza dell'energia. «A una prestazione di tipo energetico si è aggiunta un'interpretazione di come questa energia viene prodotta». Nella riqualificazione dell'area Expo di Milano, destinata ad accogliere tra 60 e 70 mila occupanti, questo significa trovare partner industriali capaci di fornire energia rinnovabile nelle quantità necessarie.


Nadia Boschi responsabile della sostenibilità Lendlease Italy Sgr


Andrea Cetrone managing director Innova

La decarbonizzazione riguarda inoltre i materiali impiegati nella costruzione. «Questo obiettivo non è raggiungibile da un soggetto isolato: richiede una trasformazione della filiera», osserva Boschi. Misurare le prestazioni permette di dimostrare l'allineamento agli obiettivi ambientali e accedere alla finanza verde, offrendo agli investitori elementi per confrontare i prodotti.

Andrea Cetrone, managing director di Innova, propone di ripensare le grandi centrali e le reti di distribuzione complesse, valutando soluzioni più vicine ai singoli alloggi. «Con la decentralizzazione si va verso una responsabilità decisionale ed economica individualizzata. Con la connettività si controlla il sistema a livello centrale». Nel patrimonio esistente servono impianti che limitino costi e invasività dei lavori: «Dobbiamo fornire tecnologie economiche da installare e poter misurare le prestazioni».


Tom Lacey director of architecture Oneworks

Per **Tom Lacey**, director of architecture di Oneworks, la trasformazione coinvolge settori diversi. «Vediamo temi comuni, legati al carbonio incorporato e alle certificazioni». Queste ultime guidano sempre più spesso la progettazione fin dall'inizio, dagli uffici ai centri commerciali e all'ospitalità. «Trasformano il nostro modo di affrontare i progetti», afferma.

Filippo Lojodice, technical director di Wegreenit, concentra l'attenzione sugli immobili meno efficienti. «In questi contesti si misura in chilowattora risparmiati e in euro, bolletta per bolletta: questo è l'interesse delle persone che ci vivono». Il contratto di prestazione energetica consente a chi realizza l'intervento di garantirne anche il risparmio: «Genera un risparmio economico con il quale l'investimento viene parzialmente ripagato. Se non viene raggiunta l'entità garantita, l'operatore è soggetto a una penalità».


Filippo Lojodice technical director Wegreenit

La riuscita dipende anche dal rapporto con gli abitanti. Un impegno che richiede fiducia. Nel quartiere Satellite di Pioltello, Wegreenit ha dovuto spiegare i lavori in più lingue. «Era costruire dal basso un'accettazione sociale. La signora che inizialmente era rigida nel farci entrare in casa, dopo un po' chiedeva quando avremmo cominciato nella palazzina accanto, dove abitava sua sorella. Questo i rating non lo registrano». (riproduzione riservata)

LAS Mobili, il Contract per Tekser Milano

Con Studio Barreca & La Varra, design e industria per i nuovi uffici

La nuova sede di Tekser, in via Oglio 17 a Milano, racconta come architettura, design e competenze industriali possano concorrere alla realizzazione di ambienti di lavoro contemporanei. Progettato dallo Studio Barreca & La Varra, l'intervento ha visto la collaborazione di LAS Mobili, azienda abruzzese specializzata nell'arredo per ufficio e nel Contract, che ha contribuito alla definizione degli spazi attraverso soluzioni integrate capaci di coniugare funzionalità, comfort e coerenza estetica.

Tekser, società di ingegneria con oltre 25 anni di esperienza nella progettazione di impianti meccanici, elettrici e speciali, anche attraverso la metodologia BIM, ha scelto una sede che riflette la propria identità professionale, orientata all'innovazione, alla competenza tecnica e alla sostenibilità.

In questo contesto LAS Mobili ha curato la fornitura di pareti, arredi e sedute, oltre alla realizzazione di un banco reception custom. Elementi che dialogano con il progetto architettonico dello Studio Barreca & La Varra, contribuendo a costruire un ambiente unitario, nel quale le esigenze operative si integrano con la qualità degli spazi e l'attenzione al dettaglio.



L'esterno e uno scorcio interno della nuova sede Tekser di via Oglio 17 a Milano

IL CONTRACT COME COMPETENZA INDUSTRIALE

L'intervento Tekser esprime un approccio che va oltre la semplice fornitura di mobili. Per LAS, operare nel Contract significa interpretare le indicazioni dei progettisti, coordinare lavorazioni e forniture complesse, garantire flessibilità produttiva e continuità qualitativa, dalla progettazione all'installazione.

Una competenza maturata attraverso numerose realizzazioni in Italia e all'estero. Tra le referenze nazionali figurano la Camera di Commercio di Milano, le filiali di Alleanza Assicurazioni e la sede milanese di LG. Sul fronte internazionale, il portfolio comprende EDF a Parigi, Prosek Partners a New York, Riyadh Airport in Arabia Saudita, Emicool a Dubai e AGB Bank ad Algeri.

CINQUANT'ANNI DI CULTURA PRODUTTIVA

Fondata nel 1976 da Giulio Pedicone e con sede a Tortoreto, in provincia di Teramo, LAS celebra nel 2026 cinquant'anni di attività. Un percorso che ha trasformato l'originaria produzione di arredi in legno nobilitato in un sistema industriale dedicato a mobili, sedute, pareti e soluzioni integrate per gli ambienti di lavoro.

La capacità di affrontare grandi commesse poggia su una filiera produttiva organizzata in dodici unità operative, con tecnologie avanzate, personale specializzato e gestione interna delle diverse fasi di lavorazione. Le logiche di Lean Production, l'automazione e la nuova linea Batch One contribuiscono a coniugare precisione industriale e personalizzazione.

Oggi LAS conta 300 collaboratori, una presenza commerciale in 76 Paesi e oltre 800 clienti, distribuiti tra Italia ed estero. Una dimensione che permette di affrontare progetti articolati mantenendo il controllo della qualità, dei tempi e delle forniture.

La sede Tekser diventa così un esempio concreto della filosofia Contract di LAS: mettere il proprio sapere industriale al servizio dell'architettura, trasformando le esigenze delle organizzazioni in spazi di lavoro funzionali, riconoscibili e progettati per durare.

Il ruolo dei dati negli investimenti immobiliari

Le soluzioni di Immobiliare.it Insights per orientare le sfide tecnologiche del futuro nel mattone

Nel mercato immobiliare, la capacità di raccogliere e analizzare dati sempre più approfonditi rappresenta una condizione fondamentale per valutare le reali potenzialità di un immobile e orientare gli investimenti. Non è sufficiente però conoscere i prezzi di vendita e le caratteristiche degli edifici: occorre mettere in correlazione questi dati con quelli sulla domanda, osservando che cosa cercano gli acquirenti, in quali territori e con quale capacità di spesa. Solo con l'integrazione di tali informazioni possono nascere strumenti in grado di fornire indicazioni puntuali sulle opportunità offerte dal mercato.

È questo l'ambito in cui opera **Immobiliare.it Insights**, società proptech del Gruppo Immobiliare.it, che elabora i dati generati dal portale di annunci immobiliari per sviluppare modelli previsionali e strumenti di analisi a supporto di investitori qualificati, fondi, sviluppatori, servicer, banche e asset manager. Soluzioni che arrivano ai clienti attraverso piattaforme dedicate, API integrabili nei sistemi aziendali e attività di advisory su misura, e che trovano già oggi applicazioni molto concrete, soprattutto quando si tratta di valutare la convenienza economica di un investimento immobiliare e le possibilità di valorizzare un'abitazione tramite un intervento di ristrutturazione.

Un primo elemento fondamentale è la capacità di stimare il **margine di trattativa**, ovvero la differenza tra il prezzo richiesto dal proprietario e quello al quale viene effettivamente conclusa la compravendita. Ed è qui che il dato fa la differenza: secondo il sondaggio di Banca d'Italia presso circa 1.500 agenzie, nel primo trimestre 2026 lo sconto medio dichiarato dagli agenti è stato del 7,3%. Abbinando statisticamente annunci e atti di compravendita, le nostre analisi su 318 aree italiane restituiscono invece uno **sconto mediano dell'11,8%**, con differenze marcate tra i mercati locali: dal 7,2% di Milano e 7,8% di Bologna fino al 16,2% di Catania e al 16,7% di Firenze. Su un immobile proposto a 300.000 euro, la differenza tra lo sconto percepito e quello reale vale circa 13.500 euro: un margine decisivo per chi deve definire un'offerta o un business plan.

Il margine di trattativa, insieme alla stima dei costi di ristrutturazione e all'analisi della domanda locale per abitazioni riqualificate, costituisce la base di **RenoRating**, il modello proprietario sviluppato da Immobiliare.it Insights per valutare le potenzialità di acquisto, ristrutturazione e rivendita di ogni singolo immobile. Il potenziale è ampio: secondo le analisi di Insights, il 52% dell'offerta sul mercato è da ristrutturare, con punte fino al 70%, e un immobile ristrutturato spunta in media un prezzo superiore del 28%. Un premio tutt'altro che uniforme: si va dal +45% di Torino e +44% di Bari e Verona al +19% di Milano e +14% di Napoli. RenoRating sintetizza queste variabili in un punteggio da 0 a 100 per ogni immobile, simulando migliaia di scenari su prezzi, trattativa e costi dei lavori per distinguere profili di rischio basso, medio e alto. Al piccolo investitore restituisce una shortlist di opportunità nel proprio budget e nella propria zona; a fondi, sviluppatori e banche consente lo screening di migliaia di immobili, con il valore di oggi e quello di uscita per classe energetica. Alla base c'è un approccio *data-driven*, che trasforma grandi quantità di informazioni in indicazioni operative, analizzando il mercato un immobile alla volta.



Luke Brucato, Chief Strategy Officer di Immobiliare.it Insights

L'obiettivo è comprendere non soltanto quanto costi un'abitazione e quale investimento richieda per essere rinnovata, ma anche quale valore possa ottenere una volta riqualificata. Un tema particolarmente rilevante in Italia, dove milioni di abitazioni necessitano di interventi per adempiere alle richieste dell'Unione Europea in materia di efficientamento energetico entro il 2050. In questo ambito, la riqualificazione del patrimonio esistente rappresenterà una componente imprescindibile per la transizione green del real estate. Del resto, i nostri dati mostrano che dal 2020 i prezzi delle abitazioni nelle classi energetiche più elevate sono cresciuti mediamente del 33%, contro l'8% registrato dalle classi più basse: un differenziale che conferma il peso crescente dell'efficienza energetica nelle dinamiche di valorizzazione immobiliare e di compravendita.

Lo stesso approccio è già al servizio del sistema bancario, chiamato dal nuovo regolamento europeo CRR3 a sostituire il valore di mercato con un **Property Value** prudenziale e a verificare con metodi statistici le perizie sugli immobili a garanzia. Su circa 40.000 perizie analizzate con la metodologia di back-testing di Immobiliare.it Insights, tra il 79% e il 91% dei valori trova conferma in almeno un'evidenza oggettiva indipendente, mentre una quota tra lo 0,7% e il 5,6% risulta potenzialmente anomala: è il perimetro su cui concentrare il controllo umano, con un risparmio evidente di tempo e risorse, ma rispettando l'opinione del valutatore immobiliare che potrebbe aver intercettato una caratteristica immobiliare al momento del sopralluogo che l'algoritmo non può rilevare.

La sfida per il futuro è ancora più ambiziosa: ottenere una fotografia completa e accurata di ogni singolo immobile e conoscerne tutte le caratteristiche. Per formulare valutazioni realmente attendibili, non basta dunque conoscere l'indirizzo e la superficie di un'abitazione: occorre disporre di informazioni puntuali sullo stato di conservazione del bene, sulla qualità costruttiva, sulle dotazioni e sulle prestazioni energetiche. Su questo fronte il settore è però ancora lontano dall'avere una conoscenza così approfondita e strutturata del patrimonio.

Raggiungere questo obiettivo permetterebbe di fare un ulteriore salto di qualità nella capacità di valutare gli immobili e prevederne le potenzialità di trasformazione. Se oggi i dati permettono già di individuare opportunità e orientare gli investimenti, la possibilità di conoscere ogni asset in maniera completa rappresenterà il passaggio decisivo per rendere il mercato immobiliare sempre più trasparente, misurabile e guidato dai dati. È la direzione su cui Immobiliare.it Insights continua a investire, insieme a banche, investitori e operatori che hanno scelto di prendere le proprie decisioni partendo dai numeri.

immobiliare.it Insights

Tutti i dati e le informazioni contenuti nel presente focus sono stati forniti dal cliente, che ne garantisce la correttezza e veridicità, a soli fini informativi

Retail, residenziale e hospitality: l'innovazione dei modelli di gestione ridisegna il settore

C'È UNA NUOVA MAPPA DEL MERCATO

Canoni, servizi e ricavi diversificati forgiano i nuovi asset

DI OTTAVIANO NENTI

La redditività degli investimenti immobiliari dipende sempre più dalla capacità di individuare location e adattare gli asset alle nuove esigenze del mercato. Retail, residenziale e hospitality sono l'epicentro della trasformazione. **Maurizio Cannone**, fondatore e direttore responsabile di Monitor Immobiliare, Monitor Real Estate e Re Italy, richiama l'importanza dell'ubicazione: «Un hotel cinque stelle sul lago di Como può essere un affare per i prossimi 10 anni, mentre in aree non turistiche rappresenta un azzardo». Stessa regola per residenziale e retail, perché anche nelle grandi città numerosi negozi restano sfitti. **Letizia Cantini**, ceo e general manager di Zvicom, società indipendente di servizi immobiliari, spiega il passaggio da una gestione centrata sugli spazi a una orientata al consumatore. «Il centro commerciale si trasforma in un luogo di incontro, servizi e intrattenimento. Il Bicocca Village di Milano è un esempio di questa evoluzione. Per mantenere il valore degli immobili, proprietà e gestori devono aggiornare l'offerta e rispondere alle esigenze delle comunità». La trasformazione riguarda anche i modelli operativi. Zvicom ha avviato la digitalizzazione prima della pandemia, integrando AI e machine learning nei processi aziendali. Le applicazioni al recupero crediti e al monitoraggio dei consumi energetici consentono di intervenire su due variabili decisive per i conti: conti e flussi di cassa. «Gestiamo patrimoni immobiliari, ma anche patrimoni di dati», prosegue Cantini, evidenziando il valore delle informazioni per accelerare le decisioni dei clienti. Per Marco Facchinetti, fondatore e ceo di The Blossom Avenue Partners, «la difficoltà di sviluppare nuovi progetti deriva anche dalla frammentazione delle procedure urbanistiche e dalla moltiplicazione dei livelli autorizzativi. A ciò si aggiunge il confronto con le comunità locali, spesso contrario agli interventi». Serve, secondo il progettista, una pianificazione nazionale capace di individuare le vocazioni dei territori e orientare gli investimenti. «Lo sviluppo è anzitutto economico», afferma Facchinetti, indicando il ruolo della collaborazione pubblico-privato. Resta centrale la questione dei rendimenti: «Per sostenere la capacità degli immobili di competere con strumenti finanziari come i Btp, serve riequilibrare il valore dei terreni esistenti e creare nuove chance di sviluppo, anche mediante il recupero del patrimonio già costruito. Cantini individua aggiunge la trasformazione nella struttura dei ricavi: «Un immobile non genera solo coi canoni di locazione, ma anche con servizi, pubblicità ed eventi. La gestione deve quindi superare la logica tradizionale dell'affitto e integrare più fonti di reddito. Tra le opportunità ci sono gli spazi ibridi, a metà tra hospitality e residenziale, destinati a professionisti che possono lavorare, abitare e usufruire di servizi nello stesso edificio». Il rendimento passa sempre più dalla capacità di ripensare le destinazioni e la gestione degli asset, diversificando i ricavi e intercettando nuovi segmenti di domanda. (riproduzione riservata)





Un momento del summit e, sotto, Marco Facchinetti, fondatore e ceo The Blossom Avenue Partners con Letizia Cantini, ceo e gm Svicom



Maurizio Cannone fondatore e direttore Monitor Immobiliare, Monitor Real Estate e Re Italy

Home switch home

La casa resta un pilastro patrimoniale delle famiglie italiane, con circa 6mila miliardi di euro investiti. Cambiano però le modalità di acquisto e utilizzo degli immobili, tra crescita delle locazioni e nuove esigenze abitative. **Andrea Napoli**, fondatore e ceo di Locare, evidenzia l'aumento dei contratti a canone concordato, cresciuti del 30/35%, e di quelli per studenti, in aumento di oltre il 150%. «Si affermano forme contrattuali transitorie, talvolta utilizzate oltre le finalità originarie. Sul lato della domanda, co-housing, co-living e senior housing rappresentano segmenti da sviluppare anche attraverso un aggiornamento normativo». Il mercato residenziale registra segnali positivi. Secondo **Claudio Borroni**, head of residential di Colliers Italia, «nel primo semestre 2026 le compravendite hanno raggiunto quota 380 mila, in crescita del 2,4%. Nel 2025 le transazioni residenziali B2C hanno movimentato 100 miliardi di euro, contro i 12,4 miliardi del mercato istituzionale. Accanto a Milano e Roma emergono città come Perugia, Ferrara e Genova, dove domanda universitaria, prezzi ancora contenuti e nuovi collegamenti aprono opportunità di investimento. Restano i nodi dei costi di costruzione, scarsità di manodopera e procedure urbanistiche. Per Borroni serve una riqualificazione del patrimonio esistente, con immobili dotati di spazi flessibili e servizi condivisi, per coniugare nuovi standard abitativi, sostenibilità economica e conoscenza dei territori. (riproduzione riservata)



Andrea Napoli fondatore e ceo Locare



Claudio Borroni head of residential Colliers Italia

Progetti brandizzati, esperienze distintive e forme d'investimento inedite: l'hotellerie vince quando ha un'identità forte

La competitività alberghiera non dipende solo dalla posizione, ma anche da gestione, capacità di valorizzare il territorio e identità riconoscibile. **Riccardo Pistoia**, general manager di Hmc, Hotel Management Consulting, distingue due criteri di valutazione: «Quello finanziario, legato a numeri e investimenti, e quello psicologico, che guida le scelte della domanda». Chi investe punta al rendimento, mentre chi gestisce deve garantirlo. «Il valore dell'immobile», aggiunge, «dipende anche dalla capacità del brand di generare esperienze e attrarre clientela, in sintonia con le caratteristiche della destinazione». **Paolo Zannoni**, general manager di Tonino Lamborghini, sottolinea: «Non basta mettere il marchio sull'edificio: serve un progetto identitario complessivo».



Riccardo Pistoia general manager Hmc, Hotel Management Consulting



Paolo Zannoni general manager Tonino Lamborghini

Il gruppo ha esteso la sua firma dagli accessori agli hotel, sino al residenziale, con 11 progetti sottoscritti e tre già realizzati. La strategia comprende eventi, strumenti promozionali ed experience center, che ospitano la presentazione dei prodotti e la formazione dei broker.
Un modello che, negli ultimi interventi, ha permesso di realizzare il 50% delle vendite in soli 40-50 giorni. Sul futuro, Riccardo Pistoia indica nella consulenza agli investitori e nella creazione di valore per le destinazioni due priorità del settore, Zannoni guarda a nuovi mercati, tra cui l'Europa. «E alla tokenizzazione immobiliare», conclude, «ovvero la suddivisione di un edificio in quote digitali attraverso l'utilizzo della blockchain». (riproduzione riservata)

Architetti e imprese ripensano gli ambienti tra prevenzione, comfort e sostenibilità dei costi

COSÌ IL MATTONE ALLUNGA LA VITA

Materiali, tecnologia e design per abitare bene e vivere più a lungo

DI LAURA PIZZARDELLO





La casa non è più soltanto uno spazio da abitare, ma un ambiente che deve migliorare la qualità della vita, adattarsi alle nuove abitudini e conservare il proprio valore nel tempo. Il mondo dell'architettura e dell'interior design si confronta con una domanda in evoluzione, che affianca alla ricerca estetica e al comfort l'attenzione alla salute, alla sostenibilità e alla flessibilità degli spazi. Una trasformazione che coinvolge tanto le residenze di alta gamma quanto gli interventi di rigenerazione urbana e il mercato immobiliare.

Per **Leopoldo Cavalli**, Executive President e Co-Founder di Visionnaire, il cambiamento più significativo riguarda il concetto stesso di lusso. Una parte della clientela internazionale più facoltosa cerca oggi abitazioni capaci di favorire la longevità e il benessere psicofisico.



Leopoldo Cavalli Executive President e Co-Founder Visionnaire

«In questa direzione si inserisce The Longevity Suite, un network internazionale di cliniche specializzate in medicina della longevità e trattamenti dedicati al benessere e alla prevenzione. La collaborazione punta a trasferire questi principi anche negli spazi domestici, attraverso soluzioni che migliorano la qualità dell'aria e dell'acqua, il comfort acustico e luminoso e la qualità del sonno. L'obiettivo è portare nelle abitazioni un approccio integrato alla salute, trasformando la casa in un ambiente che contribuisca attivamente a vivere meglio e più a lungo. Misuriamo la casa solo attraverso la sua capacità energivora, ma non misuriamo le emissioni», osserva Cavalli, evidenziando una lacuna nella valutazione del benessere abitativo. L'obiettivo è realizzare ambienti che favoriscano il riposo, il rilassamento e la salute, arrivando a integrare servizi e strutture dedicati alla prevenzione. «Non posti dove si va per curarsi, ma dove si sta bene e si vuole continuare a stare bene a lungo con la possibilità di avere in queste residenze una clinica "in house"» spiega. Una tendenza che apre nuove prospettive anche per il mercato residenziale italiano, sempre più interessante per la clientela internazionale.

A modificare il modo di progettare gli spazi sono anche i cambiamenti sociali e comportamentali degli ultimi anni. **Sergio Mazzolini**, architetto di Asti Architetti, individua nella pandemia uno spartiacque che ha inciso soprattutto sulle generazioni più giovani. L'esperienza tra il 2020 e il 2022 ha cambiato il rapporto con la casa, rendendo centrali esigenze come la flessibilità, la possibilità di alternare condivisione e privacy e il comfort acustico, termico e luminoso. Nei nuovi complessi residenziali, queste necessità si traducono anche nella presenza di servizi comuni, come palestre e spazi di coworking, capaci di ampliare le funzioni dell'abitazione.

La progettazione deve però fare i conti con un problema sempre più evidente: l'accessibilità economica delle case. Nelle grandi città, e a Milano in particolare, la pressione del mercato e la diffusione degli affitti turistici rendono difficile per le nuove generazioni trovare soluzioni compatibili con le proprie disponibilità. Mazzolini richiama un dato significativo: tra il 2019 e il 2025 le vendite nel capoluogo lombardo sono diminuite del 6%, mentre nei territori limitrofi sono aumentate del 40%. Una dinamica che impone di ripensare le modalità di sviluppo urbano e di valorizzare anche le aree esterne ai grandi centri.



Sergio Mazzolini architetto Asti Architetti

In questo scenario, la rigenerazione del patrimonio esistente diventa una priorità. «Non possiamo più pensare solo di costruire, ma dobbiamo pensare a riutilizzare gli spazi», afferma **Giuseppe Joi Donati**, vicepresidente per il Nord Ovest di ALA Assoarchitetti. Gli edifici attraversano nel tempo destinazioni diverse e il compito dei progettisti è saperne riconoscere le potenzialità, conservandone gli elementi di valore e adeguandoli alle esigenze contemporanee. Recupero, riuso e riqualificazione possono così contribuire a limitare il consumo di suolo e a restituire funzione a immobili non più adatti alla loro destinazione originaria.

Perché questo processo possa svilupparsi, resta tuttavia da affrontare il nodo delle procedure autorizzative. La complessità normativa e i tempi necessari per ottenere i permessi incidono direttamente sui costi e sulla sostenibilità degli investimenti. Un problema che coinvolge progettisti e operatori immobiliari, soprattutto negli interventi più articolati.

Il dialogo tra architettura e interior design assume un ruolo altrettanto importante. Secondo Cavalli, il valore di un'abitazione non dipende dalla semplice somma degli arredi, ma dalla coerenza dell'intero progetto. «Il nostro obiettivo è creare una soluzione e non partire da un solo prodotto», spiega. Materiali, colori, finiture e funzionalità devono dialogare tra loro, rispecchiando la personalità di chi abita gli spazi e le caratteristiche dell'immobile. La personalizzazione diventa quindi un elemento distintivo, ma anche uno strumento per contribuire al valore della proprietà: un arredo difficilmente conserva un mercato autonomo nel tempo, mentre un progetto integrato con l'architettura può rafforzare l'identità e l'attrattività dell'immobile.



Giuseppe Joi Donati vicepresidente per il Nord Ovest ALA Assoarchitetti

La qualità deve inoltre conciliarsi con la sostenibilità economica. Per Mazzolini, il progettista deve definire fin dall'inizio il mix funzionale più adatto, considerando posizione, caratteristiche dell'edificio, destinatari e budget. La valutazione non può limitarsi al costo iniziale, ma deve comprendere anche la futura manutenzione e la durabilità dei materiali. Un esempio è la Torre Velasca di Milano, oggetto di un intervento di restauro conservativo che ne ha valorizzato la destinazione mista, con spazi commerciali, uffici e residenze. Una flessibilità già contemplata nel progetto originario degli architetti BBPR (lo studio fondato a Milano nel 1932 da Gian Luigi Banfi, Lodovico Barbiano di Belgiojoso, Enrico Peressutti ed Ernesto Nathan Rogers), che avevano previsto per alcune unità la possibilità di combinare abitazione e studio.

La complessità degli interventi contemporanei richiede infine competenze diverse e un lavoro di squadra. Come ricorda Joi Donati, il progetto non può più essere affidato a un unico professionista: servono gruppi multidisciplinari capaci di affrontare gli aspetti impiantistici, acustici, antincendio e normativi. Anche il recepimento della direttiva europea sulle case green potrà rappresentare un'opportunità per imprese, committenti e progettisti.

«Non dobbiamo avere fretta», avverte Joi Donati, ricordando che verifiche tecniche incomplete possono tradursi in varianti, ritardi e aumenti dei costi. Il futuro dell'abitare passa dunque dalla capacità di progettare ambienti più sani, flessibili e sostenibili, senza perdere di vista la qualità architettonica e la concreta possibilità di realizzarli. (riproduzione riservata)

Gener Action, il programma per il cambio generazionale

HM Consulting di Herman Spa tra neuroscienza e management

Nel settore dell'ospitalità indipendente di alta gamma, un hotel non è mai soltanto una voce a bilancio o un'operazione immobiliare. È un archivio vivente di reputazione, relazioni e identità familiare. Quando i Family Office e i board di gestione patrimoniale si trovano a dover pianificare la successione, si scontrano frequentemente con un paradosso critico: asset che possiedono una solidità finanziaria ineccepibile rischiano la paralisi strategica nel momento in cui l'eredità storica deve trasformarsi in una nuova traiettoria esecutiva.
Il payoff **Gener Action** nasce per rispondere a questa precisa discontinuità: convertire il passaggio generazionale da potenziale fattore di attrito a motore di rigenerazione competitiva attraverso metodo, terzietà e competenze verticali dedicate.



Riccardo Pistoia, general maganer Hmc, Hotel Management Consulting, in primo piano e all'ultimo summit di settore

LA TRAPPOLA DELLA GOVERNANCE TRADIZIONALE

I Family office eccellono nella blindatura societaria, nella pianificazione fiscale e nella protezione del capitale. Tuttavia, nel comparto alberghiero, la governance formale si arresta alle soglie della gestione operativa.
L'hotel vive di assetti complessi: revenue management predittivo, compliance ESG (*Environmental, Social, Governance, ndr*), digitalizzazione dei percorsi dell'ospite e posizionamento del brand.



Quando subentra la nuova generazione, il confronto non verte quasi mai su patti parasociali o quote azionarie, ma sulla velocità di reazione ai mutamenti del mercato globale. Senza una guida terza e un programma operativo dedicato, il confronto tra senior management e nuova leadership tende a polarizzarsi, consumando marginalità operative, deteriorando il clima aziendale e disperdendo equity di brand.

L'ARCHITETTURA DECISIONALE: I BIAS COGNITIVI DELLA SUCCESSIONE

La resistenza al cambiamento non è un mero disallineamento strategico, ma una reazione neurobiologica a stimoli percepiti come minacce identitarie. Quando si affronta il passaggio di consegne, il cervello dei decision maker attiva precise distorsioni cognitive che i Family office devono saper riconoscere:

- **Status Quo Bias e Avversione alla Perdita (Loss Aversion)**: A livello neurale (in particolare nei circuiti dell'amigdala e dell'insula), il dolore associato a una perdita viene elaborato con un'intensità quasi doppia rispetto al piacere di un guadagno equivalente. Per il fondatore, cedere il controllo gestionale equivale biologicamente alla perdita del proprio status e del proprio ruolo. Di conseguenza, le proposte innovative della nuova generazione vengono istintivamente codificate come pericoli esistenziali anziché opportunità di creazione di valore.
- **Endowment Effect (Effetto Dotazione)**: I leader storici tendono a sovrastimare il valore reale di modelli commerciali, layout strutturali o prassi operative consolidate, per il solo fatto di averli ideati e implementati. Questo meccanismo ostacola un benchmarking oggettivo rispetto agli standard di efficienza contemporanei.
- **Realismo Ingenuo ed Egocentric Bias**: Entrambe le generazioni tendono a considerare il proprio punto di vista come l'unico oggettivo. Il senior liquida la modernizzazione della nuova leva come un azzardo privo di prudenza; la nuova leva interpreta il rigore tradizionale come miopia manageriale. L'interlocuzione si sposta rapidamente da un confronto analitico a una reazione difensiva.
- **Sunk Cost Fallacy**: Decenni di investimenti emotivi, temporali e finanziari in determinati format ricettivi spingono a mantenere linee d'indirizzo superate, ritardando interventi di riposizionamento necessari per attrarre la clientela contemporanea di fascia alta.

L'INTERVENTO DI HM CONSULTING FRA METODO, DATI E NEUTRALITÀ ESECUTIVA

Superare queste barriere richiede un partner che unisca l'autorevolezza analitica richiesta dai Family office alla padronanza verticale delle operations alberghiere. HM Consulting Business Unit di Herman Spa agisce come perno strategico di questa trasformazione:

1. **De-escalation e Oggettività Analitica**: HM Consulting trasferisce il focus decisionale dalla sfera emotivo-relazionale a quella oggettiva basata su KPI operativi (Key Performance Indicator, *ndr*): performance di canale e benchmark competitivi. L'impatto dei bias cognitivi viene neutralizzato sostituendo le impressioni soggettive con l'evidenza dei dati di settore.
2. **Architettura di Governance Operativa**: Il passaggio di testimone viene strutturato attraverso una roadmap di deleghe progressive, matrici decisionali chiare e comitati di indirizzo dotati di metriche di monitoraggio puntuali, garantendo stabilità alla proprietà e continuità alla linea operativa.
3. **Sintesi tra Heritage e Innovazione**: L'obiettivo strategico non è la rottamazione della tradizione, bensì la sua codifica. HM Consulting integra l'eredità valoriale del fondatore con la visione innovativa delle nuove generazioni, traducendo il capitale reputazionale in rinnovata competitività sul mercato globale.

Il payoff **Gener Action** definisce un principio gestionale chiaro: la continuità non coincide con l'immobilità, ma con la capacità di agire tempestivamente per garantire la longevità dell'impresa alberghiera.
Il passaggio generazionale nell'hotellerie non è un semplice adempimento burocratico né un mero riassetto patrimoniale: è una metamorfosi operativa, identitaria ed emotiva in cui la continuità dell'impresa familiare si scontra con la rapidità dell'innovazione di mercato.

Tutti i dati e le informazioni contenuti nel presente focus sono stati forniti dal cliente, che ne garantisce la correttezza e veridicità, a soli fini informativi

A fare la differenza è l'integrazione tra competenze finanziarie, immobiliari e legali

COME INVESTIRE SENZA SORPRESE

Essenziale definire rendimenti attesi e rischi identificabili

DI SIMONE STENTI

Il mercato immobiliare italiano dispone di una gamma sempre più articolata di strumenti finanziari, capaci di rispondere alle esigenze di investitori con profili di rischio e orizzonti temporali differenti. Ma la scelta dello strumento rappresenta soltanto una parte della strategia: a fare la differenza sono la qualità degli asset, la capacità di strutturare le operazioni e l'integrazione tra competenze finanziarie, immobiliari e legali.




Alessandro Busci ceo Prelios SGR


Federico Lione fondatore dello Studio Legale Lione Sarli

«Il punto di partenza è coniugare il profilo dell'investitore con gli strumenti e soprattutto con le strategie di investimento», ha spiegato **Alessandro Busci**, ceo di Prelios SGR. La scelta tra fondi e SICAF dipende spesso più dalla familiarità degli investitori con i diversi strumenti che dalle caratteristiche di rischio e rendimento. Decisiva è invece la strategia sottostante, che può spaziare dagli investimenti core, caratterizzati da profili più conservativi, alle operazioni value added, fino allo sviluppo immobiliare, destinato a investitori con maggiore propensione al rischio.

Un limite del mercato italiano resta la difficoltà di accesso per gli investitori retail, che dispongono di poche alternative all'acquisto diretto di immobili, con conseguenti problemi di diversificazione. Crowdfunding e tokenizzazione rappresentano possibilità emergenti, ma ancora di dimensioni contenute.

Prelios SGR, che gestisce circa 8,5 miliardi di asset, ha ampliato dal 2020 la propria attività anche ai fondi di credito con sottostante immobiliare. Una scelta che consente di differenziare le strategie in funzione delle condizioni di mercato. Secondo Busci, nell'attuale contesto dei tassi, per gli investitori con orizzonti di breve e medio periodo il credito immobiliare può offrire un rapporto rischio-rendimento più interessante rispetto all'equity. Quest'ultimo conserva invece prospettive di maggiore resilienza nel lungo termine, anche in relazione all'inflazione.

Le decisioni devono inoltre considerare le trasformazioni demografiche, dalla concentrazione della popolazione nelle grandi città all'invecchiamento, perché gli investimenti immobiliari attraversano spesso più generazioni. Fondamentale, infine, la fase di acquisizione: un errore nella selezione dell'asset può compromettere i risultati dell'intera operazione.

Sulla crescente complessità delle operazioni si è soffermato **Federico Lione**, fondatore dello Studio Legale Lione Sarli. L'advisory immobiliare, ha spiegato, non consiste più soltanto nella valutazione di un bene e nella ricerca di un acquirente, ma richiede la costruzione di un progetto finanziario completo, con analisi dei flussi, simulazioni e stress test.

Per i proprietari le esigenze principali riguardano la possibilità di ottenere liquidità senza svalutare il patrimonio, valorizzare gli immobili attraverso riqualificazioni e riconversioni e affrontare i passaggi generazionali di beni spesso difficilmente divisibili.

Per gli investitori diventa invece essenziale poter valutare operazioni strutturate secondo criteri finanziari, con rendimenti attesi e rischi chiaramente identificabili. In questo scenario assumono rilievo strumenti come club deal, finanziamenti mezzanini e cartolarizzazioni.

Proprio queste ultime, secondo Lione, offrono opportunità significative. L'estensione della disciplina al settore immobiliare consente di isolare gli asset in veicoli dedicati, rendendo più leggibili le operazioni e facilitando la raccolta di capitali anche per progetti che incontrerebbero difficoltà nel credito bancario tradizionale.

Restano indispensabili un'adeguata strutturazione legale e fiscale e business plan capaci di valutare scenari avversi. L'obiettivo è trasformare patrimoni tradizionalmente illiquidi in opportunità finanziarie comprensibili e accessibili agli investitori, creando nuove condizioni per lo sviluppo del mercato immobiliare.
(riproduzione riservata)

MF GPT, l'AI cambia l'analisi immobiliare

L'intelligenza artificiale sta trasformando non soltanto gli strumenti di investimento, ma anche il modo in cui gli operatori accedono alle informazioni necessarie per prendere decisioni. Nel real estate, dove l'analisi richiede di incrociare dati finanziari, bilanci societari, andamento dei mercati e notizie, la possibilità di interrogare fonti differenti attraverso un'interfaccia conversazionale apre nuove prospettive per il lavoro dei professionisti.
Come spiegato da Irene Chiappalone, Head of New Product di Class Editori, e Andrea Pazzaglia, Head of AI Development, MF GPT, il sistema di intelligenza artificiale generativa sviluppato dal gruppo editoriale, integra un patrimonio informativo che comprende quarant'anni di Milano Finanza, venticinque anni di Class CNBC, contenuti giornalistici, dati finanziari e informazioni di bilancio relative a società quotate e non quotate.
Il modello conversazionale permette di superare la tradizionale ricerca per documenti, costruendo risposte e sintesi a partire da informazioni identificabili e consentendo di risalire ai contenuti originali.
A titolo esemplificativo, sono state illustrate due applicazioni riferite al mercato immobiliare. La prima riguarda la preparazione di una scheda per un comitato investimenti, attraverso il confronto tra rendimenti di differenti investimenti real estate e quelli dei Btp. Il sistema raccoglie dati e articoli, organizza tabelle e produce sintesi utilizzabili per successive analisi.
La seconda riguarda la due diligence di un general contractor: attraverso l'accesso alle banche dati societarie vengono recuperati bilanci di tre esercizi e informazioni aggiuntive, tra cui i rating di legalità, per una prima valutazione della solidità patrimoniale.
L'aspetto più rilevante non è la sostituzione dell'analista, ma la diversa distribuzione del suo tempo. Automatizzare la raccolta e l'organizzazione delle informazioni può consentire ai professionisti di concentrarsi sull'interpretazione dei dati, sulla valutazione dei rischi e sulle decisioni.
Resta così centrale il ruolo delle fonti e della competenza umana: l'intelligenza artificiale di Class Editori non elimina la responsabilità di chi deve trasformare le informazioni in scelte di investimento, ma la alleggerisce dalla verifica dell'affidabilità delle fonti.
(riproduzione riservata)



MF REAL ESTATE 2026 È ON DEMAND

Anche la quinta edizione dell'evento organizzato dalle testate di Class Editori è disponibile in versione integrale su classagora.it e nel videocenter del sito di Milano Finanza, nella sezione Eventi.

Napoli, cedolare secca per riaprire il mercato immobilare

Meno tasse e più garanzie per chi mette sul mercato le case vuote

La cedolare La cedolare secca al 21% per immobili commerciali e uffici riapre una questione che riguarda l'intero mercato degli affitti: quanto pesa il fisco nella scelta di mettere a reddito un immobile? Andrea Napoli, fondatore e CEO di Locare, ne ha parlato al MF Real Estate Summit, svoltosi il 29 ottobre al Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano. Il tema investe anche il residenziale: rendere conveniente la locazione può contribuire ad aumentare le case disponibili e favorire l'accesso all'abitazione.

L'apertura del Governo alla proposta sul 21%, sostenuta anche dall'UDC, di cui Napoli è responsabile nazionale per le politiche abitative, interviene sulle condizioni che orientano i proprietari. Un'imposta semplice e prevedibile consente di stimare il rendimento nel tempo. Per decidere di affittare occorre però poter contare anche sui pagamenti e sul rispetto del contratto. L'urgenza è evidente nei territori dove la domanda di abitazioni cresce e l'offerta resta insufficiente. Un canone sostenibile incide sull'autonomia dei giovani, sui bilanci familiari e sulla possibilità di trasferirsi per lavoro. Per Napoli, recuperare gli immobili inutilizzati è una parte della risposta, purché si comprendano le ragioni che spingono chi li possiede a lasciarli chiusi.

Una casa vuota non è automaticamente pronta per essere affittata. Anche la posizione dell'immobile conta. Può richiedere lavori, trovarsi in una zona con poca domanda o comportare costi che ne riducono il rendimento. A frenare il proprietario possono essere anche il timore della morosità e l'incertezza sui tempi di rilascio. L'efficacia degli incentivi dipende dunque dalla loro capacità di incidere su ostacoli diversi, tenendo insieme la convenienza di chi affitta e le possibilità economiche di chi cerca casa.

Per il residenziale, Napoli propone di estendere a tutto il territorio nazionale la cedolare secca al 5% per i canoni concordati. La misura punta a rendere più vantaggioso affittare a condizioni accessibili anche nei centri medi e nelle realtà minori. Un prelievo minore può compensare un canone inferiore a quello di mercato: per il proprietario conta il reddito che resta dopo le imposte.

Il risultato va però valutato sulle abitazioni che la misura riesce a rendere disponibili. Ridurre le tasse su un contratto già in corso può aiutare a mantenerlo sul mercato; riaprire una casa inutilizzata comporta una decisione diversa, sulla quale l'incentivo deve dimostrare di avere un peso. La verifica deve quindi riguardare l'offerta aggiuntiva e le condizioni dei nuovi contratti, rapportandole al costo pubblico dell'intervento. Occorre inoltre continuità nelle regole, perché gli impegni di una locazione durano anni.

La fiscalità lascia aperta la questione del rischio. Incassi irregolari, oneri di gestione e difficoltà nel recuperare l'immobile possono scoraggiare anche chi avrebbe convenienza ad affittare. Napoli chiede garanzie efficaci e tempi certi, affiancati da un sostegno pubblico tempestivo agli inquilini in difficoltà. Intervenire prima che gli arretrati si accumulino può evitare che una perdita di reddito diventi contenzioso. La tutela delle fragilità richiede strumenti sociali adeguati, senza scaricare sul singolo proprietario il costo dell'emergenza abitativa.

Su questo terreno si collocano altre due proposte: ridurre i termini per il rilascio degli immobili e chiarire l'applicabilità della cedolare nelle locazioni abitative quando il conduttore è un'impresa o un professionista, purché la destinazione resti effettivamente abitativa. L'obiettivo è rendere più affidabile il rapporto per entrambe le parti, accompagnando lo sconto fiscale con condizioni contrattuali più certe.

Nella gestione di questi aspetti opera Locare, service company specializzata nella gestione e nella tutela delle locazioni. La piattaforma offre servizi digitali a professionisti e privati lungo le diverse fasi del rapporto. Salvaffitto è dedicato alla tutela della locazione; Concordaffitto al calcolo del canone concordato e al percorso di attestazione. Valutaffitto permette di analizzare canone, tassazione e redditività, mentre Compilaffitto e Registraffitto riguardano la predisposizione dei contratti e gli adempimenti. L'insieme dei servizi aiuta a valutare costi e rischi e ad affrontare gli obblighi che seguono la scelta di affittare.

Il recupero delle case inutilizzate dipende dall'incontro fra esigenze che il solo taglio delle imposte non può soddisfare. Chi cerca un'abitazione ha bisogno di disponibilità e canoni compatibili con il proprio reddito; chi la mette sul mercato deve poter sostenere i costi e fare affidamento sul contratto. È su questo equilibrio che Napoli fonda le sue proposte per ampliare l'offerta abitativa.







Andrea Napoli, fondatore e ceo di Locare all'MF Real Estate 2026

Locare, un marketplace di servizi

Locare, fondata da Andrea Napoli, è la prima service company in Italia sulla locazione: un marketplace di servizi che riunisce in un'unica piattaforma digitale gli strumenti per semplificare e tutelare l'affitto, a disposizione di proprietari, agenzie e professionisti immobiliari.

Operativa in tutta Italia, accompagna le diverse fasi della locazione, dalla valutazione della redditività dell'immobile alla predisposizione e registrazione del contratto, fino alla tutela dai rischi. Al centro dell'offerta c'è Salvaffitto, il servizio che protegge il proprietario in caso di morosità e danni all'immobile, con assistenza e tutela legale. Completano il marketplace Concordaffitto, per il calcolo e l'attestazione del canone concordato; Valutaffitto, per stimare canone, tassazione e rendimento; Compilaffitto e Registraffitto, per la compilazione e la registrazione dei contratti; DigitAPE, per richiedere l'attestato di prestazione energetica.

L'obiettivo è rendere più semplice e sicuro il rapporto tra proprietari e inquilini, riducendo gli ostacoli che frenano l'offerta e favorendo il ritorno sul mercato delle abitazioni inutilizzate.

Locare analizza inoltre l'evoluzione del mercato attraverso il proprio Ufficio Studi e collabora al Rapporto Federproprietà-Censis sul rapporto degli italiani con la casa. Organizza ReFuture – Forum dell'Economia Immobiliare, appuntamento alla Camera dei Deputati che mette a confronto istituzioni, imprese e operatori del settore.

Tutti i dati e le informazioni contenuti nel presente focus sono stati forniti dal cliente, che ne garantisce la correttezza e veridicità, a soli fini informativi