

Il real estate delle famiglie imprenditoriali vale miliardi: perché ora serve una gestione più attiva

2026-08-18 08:45:12 di Eleonora Fraschini

URL:<https://forbes.it/2026/08/18/gestione-patrimoni-immobiliari-imprenditori/>

Contenuto tratto dal numero di agosto 2026 di Forbes Italia. [Abbonati!](#) Per molti imprenditori italiani il patrimonio immobiliare è una componente essenziale della ricchezza familiare. Non si tratta soltanto di edifici, terreni o beni a reddito, ma spesso di beni che raccontano la storia di un'impresa e di una famiglia: sedi storiche, proprietà acquisite nel corso delle generazioni, proprietà detenute attraverso società e holding. Un patrimonio che in molti casi è amministrato con logiche molto diverse da quelle applicate agli investimenti finanziari. Proprio da questa osservazione è nata **Anagramma**, boutique indipendente specializzata nella gestione e nella valorizzazione di patrimoni real estate, fondata nel 2024 da **Valentina Zanatta**. La professionista ha intrapreso questa iniziativa dopo oltre 20 anni trascorsi in alcune delle principali realtà imprenditoriali italiane. Nella sua carriera ha guidato e coordinato attività immobiliari per gruppi quali **Edizione Holding, Gruppo Percassi e Factor Holding**, maturando esperienza nella gestione di patrimoni articolati, spesso distribuiti tra diverse società, territori e destinazioni d'uso. "Ho sentito che era il momento di proporre una sintesi tra tante esperienze diverse", racconta Zanatta. "Quando si ha la fortuna di lavorare per alcuni gruppi industriali tra i più importanti del Paese, si impara che un investimento di questo tipo non è solo rendimento: è anche identità, tipologia di utilizzo, prestigio e passione. Ma per far funzionare tutto servono competenze specifiche e multiple e, soprattutto, visione e pensiero indipendenti". Da questa convinzione è nato il progetto Anagramma, che oggi ha circa **2,5 miliardi di euro di asset in gestione e affianca famiglie imprenditoriali, holding e gruppi industriali**. Negli ultimi mesi ha iniziato a dialogare anche con private bank e multi-family office interessati a integrare competenze specialistiche all'interno dell'offerta rivolta ai clienti di fascia più elevata. [caption id="attachment_281030" align="alignright" width="336"]



Valentina Zanatta, fondatrice di Anagramma.[/caption]

Alla base del modello c'è una lettura precisa del mercato italiano. “L’immobiliare è considerato l’investimento rifugio per eccellenza”, spiega Zanatta. “Chi investe da diverse generazioni ha visto tante crisi, tante bolle, ma una sostanziale tenuta dei valori nel lungo termine. Oggi, però, le complessità e le opportunità dei mercati finanziari, oltre alle numerose alternative di investimento disponibili, rendono necessaria una gestione più attiva, attenta e professionale”. L’obiettivo, aggiunge, è fare in modo che il real estate continui a rappresentare una componente importante del patrimonio complessivo: “L’immobiliare deve restare un’asset class competitiva rispetto alle altre e deve contribuire a rendere il patrimonio più efficiente e, quando possibile, più liquido”. Secondo la fondatrice, molte criticità emergono proprio quando si osservano da vicino i grandi patrimoni. Dietro portafogli che sulla carta appaiono consistenti si nascondono spesso situazioni molto eterogenee: beni acquisiti negli anni senza una strategia unitaria o derivanti da operazioni industriali, proprietà condivise tra diversi rami familiari, oppure asset che hanno perso nel tempo la loro funzione originaria. “Quando ci avviciniamo per la prima volta a un patrimonio di grandi dimensioni, non

mancano mai le sorprese”, racconta. “Ci capita di trovare asset acquisiti ‘di pancia’ e non sulla base di una strategia definita, oppure immobili arrivati in portafoglio come conseguenza di operazioni industriali e non necessariamente coerenti con il resto del patrimonio”. Per Zanatta, il modo di valutare un immobile e di valorizzarlo cambia drasticamente a seconda del cliente. “Le potenziali inefficienze non sono solo quelle tipiche di ogni business poco strutturato, ad esempio per mancanza di analisi approfondite o di controllo nei processi. Il rischio maggiore è prendere decisioni di investimento senza un adeguato supporto informativo, che potenzialmente conduce a sottostimare i rischi di questa asset class”. In particolare, spiega, una valutazione del rischio non adeguata può nascere da valutazioni economiche poco robuste e da business plan non aderenti al contesto macroeconomico. “Alla base della creazione di valore c’è sempre **la capacità di vedere ‘dietro l’angolo’**. Cerchiamo di offrire questo: pensiero trasversale, analisi, supporto alla decisione di investimento”. Un altro tema centrale è quello del passaggio generazionale, destinato ad assumere un peso crescente nei prossimi anni. Rispetto a quanto avveniva in passato, “i grandi patrimoni di oggi, anche in virtù di passaggi generazionali che sono veri cambi di orientamento culturale, cercano di crescere attraverso strategie ben delineate che creano equilibrio ed efficienza”. Zanatta percepisce “una forte volontà di creare portafogli ben contestualizzati al momento storico attuale, con una exit strategy altrettanto chiara, per poter scegliere, nei limiti del possibile, quando passare da un asset class a un’altra nell’ambito di una visione a tutto tondo del portafoglio”. Uno degli elementi distintivi di Anagramma è la scelta di **non svolgere attività di intermediazione immobiliare**. Una decisione che Zanatta considera essenziale per preservare l’indipendenza del giudizio: “Conta tantissimo poter parlare ai propri clienti senza far sorgere la domanda: ‘Cosa mi vorrà vendere oggi?’. Soprattutto in un settore che viene spesso identificato quasi esclusivamente con la compravendita e con le commissioni di intermediazione. L’indipendenza ci permette di offrire alla clientela privata servizi normalmente riservati agli investitori istituzionali”. Guardando al futuro, Zanatta ritiene che questo settore sarà sempre meno autoreferenziale e più influenzato dalle trasformazioni economiche e finanziarie globali. “Vedo un mercato meno chiuso in se stesso e sempre più legato agli utilizzatori degli immobili e al contesto economico. Per questo credo che nessun investitore immobiliare potrà più essere generalista. Diventa cruciale conoscere in profondità i modelli di business dei propri conduttori e dei mercati a cui gli immobili si rivolgono”. Una sfida che, secondo Zanatta, richiede competenze specialistiche ma anche una **visione trasversale**. E che potrebbe contribuire a ridefinire il modo in cui le grandi famiglie italiane guardano al proprio patrimonio immobiliare: non solo un bene da conservare, ma una leva da gestire e valorizzare nel tempo.