

Economy

28 maggio 2025

<https://www.economymagazine.it/non-solo-italia-il-real-estate-in-crisi-generazionale-un-terzo-dei-ceo-lascia-il-timone/>

Non solo Italia: il real estate in crisi generazionale, un terzo dei Ceo lascia il timone

Età media alta e pochi profili pronti a guidare il settore. Il capitale umano diventa la leva strategica per affrontare il futuro tra sostenibilità, tecnologia e governance

Nel 2024 il 30% degli amministratori delegati del settore immobiliare a livello globale è andato in pensione. Sono i dati che emergono dall'evento "*How Human Capital is shaping the Global Real Estate Outlook for 2025*", organizzato da **Confindustria Assoimmobiliare** e Russell Reynolds Associates, società globale di selezione di profili executive. Secondo i dati del dossier, l'età media dei top manager nel settore del Real estate a livello globale è di 48 anni: la più alta tra tutti i settori finanziari. Il comparto immobiliare risulta molto vicino a una soglia critica di pensionamenti, che impone alle aziende di pianificare il turnover per evitare vuoti di governance.

Ha premesso **Maria grazia Buttiglieri**, managing director di **Russell Reynolds Associates**: "Siamo felici di condividere con i partecipanti **il nostro punto di vista globale sull'HR nel settore immobiliare**, e siamo altrettanto curiosi di ascoltare il punto di vista di player e professionisti locali che si stanno espandendo in altri Paesi europei o che hanno avuto una crescita professionale in ruoli internazionali". "La complessità del contesto globale e le sfide che si dovranno affrontare nei prossimi anni – ha aggiunto Buttiglieri – richiedono un attento esercizio nell'identificare i leader del futuro in un'asset class chiave per il mercato quale è il real estate. Si cercheranno sempre di più profili che non soltanto esprimono competenze tecniche articolate, ma che dimostrino una forte capacità di navigare in mari spesso agitati."

Ha commentato **Davide Albertini Petroni**, presidente di Confindustria Assoimmobiliare: “Nel 2025 il settore del real estate si trova al centro di una trasformazione profonda, trainata da dinamiche demografiche, sfide operative legate alla tecnologia e nuove aspettative strategiche sulla sostenibilità”. “In un contesto segnato da volatilità, necessità di una visione globale e nuove esigenze sociali – ha aggiunto Albertini Petroni – il capitale umano diventa una delle leve più importanti per il futuro del real estate. Le aziende che sapranno identificare, attrarre e valorizzare i profili giusti – unendo competenza, visione e leadership trasformativa – avranno un vantaggio competitivo duraturo. Perché, oggi più che mai, la vera partita si gioca sulle persone.

Il cambiamento parte dalla leadership. L’analisi presentata da Russell Reynolds evidenzia che l’età media dei professionisti del comparto è oggi tra le più alte dei settori industriali e un’intera generazione di amministratori delegati e top manager si avvicina al ricambio. In molti mercati si profila un vero e proprio “*retirement cliff*”, una soglia critica oltre la quale interi gruppi dirigenti si avviano alla pensione. Questo scenario impone alle imprese del settore un’urgenza: pianificare con lucidità la successione per non trovarsi improvvisamente senza guide esperte. Quindi la formazione diventa un elemento basilare, la creazione di una giusta successione diventa un processo fondamentale di un’azienda”.

Lo studio Russell Reynolds Associates evidenzia una criticità in particolare: il numero di nuovi leader pronti a raccogliere il testimone è limitato. Molti dei professionisti oggi in ascesa si sono formati in comparti specifici (come capital markets o asset management), acquisendo una visione parziale del ciclo di investimento. Questo restringe il campo di potenziali Ceo in grado di gestire l'intera filiera con la giusta strategica e trasversale. Il ruolo del ceo nel real estate si è infatti trasformato: serve una leadership capace di interpretare l'analisi dati per anticipare i trend, coniugare i criteri ESG con la strategia aziendale e saper gestire la reputazione aziendale, oltre alla classica capacità di "sviluppare business".

La trasformazione non si limita al vertice. Anche la **governance aziendale** sta evolvendo in risposta alle nuove sfide. Dopo anni in cui i Consigli di amministrazione hanno cercato profili trasversali da altri settori, oggi si assiste a una ri-specializzazione immobiliare. Cresce la domanda di amministratori con esperienza diretta nel settore, capaci di affrontare le complessità regolatorie e operative ed efficaci nella raccolta di capitali da terzi.

Inoltre, l'espansione internazionale di asset class come **logistica e data center** in tutta Europa spinge le aziende a inserire nei board professionisti con visione cross-border, in grado di coniugare strategie globali e conoscenza dei mercati locali.