Il caso

A Green Arrow gli zaini Invicta per superare quota 100 milioni E il business diventa sostenibile

MARCO FROJO, MILANO

L'operatore di private equity accelera lo sviluppo del suo portafoglio sociale: punta a entrare nelle piccole e medie aziende che vincono nonostante la crisi

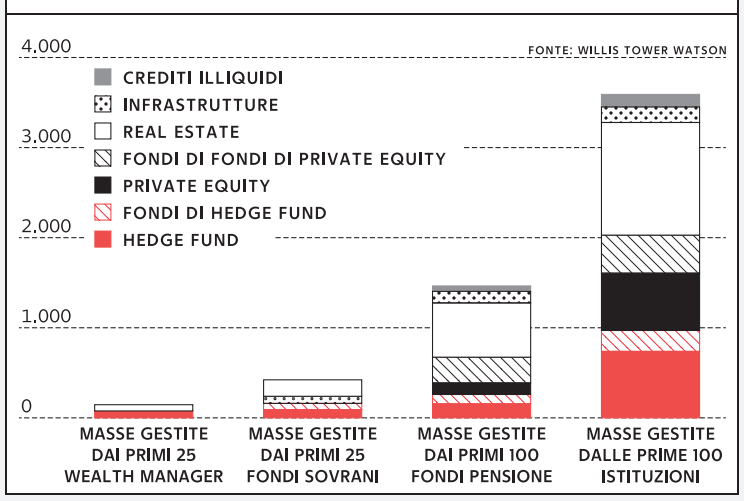
L'operatore di private equity Green Arrow Capital ha dato un deciso colpo di acceleratore allo sviluppo del proprio business nell'ultima parte del 2018. A settembre ha infatti chiuso il Fondo 3 di private equity raggiungendo un commitment totale pari a 230,6 milioni di euro, fondo che ad ottobre ha subito messo a segno la sua prima operazione con l'acquisizione del gruppo Seven-Invicta. La proprietà del produttore torinese di zaini sarà così suddivisa: al fondo gestito da Green Arrow Capital andrà il 55% del capitale, mentre il restante 45% farà capo a tre dei soci storici della società: Aldo Di Stasio (25%), Bruno Di Stasio (10%) e Roberto Di Stasio (10%). L'obiettivo dell'operazione è quello di portare la società a superare i 100 milioni di euro di fatturato nei prossimi 4-5 anni con una significativa presenza all'estero. Fondato dalla famiglia Di Stasio nel 1973, il gruppo Seven ha chiuso l'esercizio 2017 con un fatturato di 80 milioni di euro, con una crescita nell'ultimo triennio di oltre il 30%. Green Arrow Capital Sgr, per parte sua, ha così rafforzato la propria posizione come uno principali operatori italiani indipendenti nel panorama degli investimenti alternativi, con asset in gestione pari a circa 1,3 miliardi di euro. Dalla sua fondazione (risalente a 15 anni fa) ad oggi, la Sgr fondata da Eugenio de Blasio ha raccolto oltre 200 investitori, di cui il 90% riconducibili a enti istituzionali (banche, fondi sovrani, fondazioni bancarie, fondi pensioni e assicurazioni) con una quota del 30% proveniente dall'estero. Green Arrow Capital opera oggi in tre diverse strategie di investimento, private equity, private debt e energy & infrastructure, ed ha in programma di espandere la sua attività con un fondo dedicato al credit recovery.

«Nonostante il contesto nazionale non sia assolutamente tra i più favorevoli siamo molto soddisfatti dei risultati ad oggi raggiunti per il 2018 - afferma Eugenio de Blasio, fondatore e managing partner di Green Arrow Capital e amministratore delegato della Sgr - Il nostro obiettivo era da tempo quello di accelerare il processo di crescita e creare una delle più importanti piattaforme indipendenti a livello paneuropeo. Dopo aver superato una agguerrita concorrenza internazionale per l'acquisizione, perfezionata lo scorso maggio, del 100% di Quadrivio Capital Sgr (oggi Green Arrow Capital Sgr), abbiamo completato in agosto la raccolta del Fondo Private Equity 3 con oltre 230 milioni e concluso positivamente l'operazione di Seven-Invicta». Il team del Fondo 3, guidato dal Nicola Pietralunga, lavora insieme dal 2010 avendo gestito le attività di disinvestimento del Fondo 1 (concluse a giugno 2016) e le attività di investimento e dismissione del Fondo 2 (concluse in agosto 2018). Il precedente Fondo 2, con una dimensione di 150 milioni e vintage 2010, ha terminato ad agosto 2018 le dismissioni del portafoglio, realizzando in circa otto anni un ritorno netto per gli investitori di oltre il 16%. Adesso Green Arrow Capital si appresta a concludere la raccolta del fondo di Direct Lending a circa 140 milioni di euro, creando così il più grande fondo italiano in questo settore. Entro la fine del 2018 è inoltre previsto il lancio del primo fondo italiano focalizzato sugli Special credits con un obiettivo di raccolta di 200 milioni che sarà seguito da ulteriori nuovi fondi nel 2019. «Stiamo dunque proseguendo con successo nella nostra strategia di espansione che ci porterà a essere una piattaforma di riferimento per investimenti nell'economia reale con un team di professionisti e tre comparti di investimento, infrastrutture, private equity e private debt - conclude de Blasio - Quest'ultime due sono leve necessarie per lo sviluppo delle Pmi italiane di eccellenza, da sempre tessuto economico e produttivo del nostro Paese».

©RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri

GLI INVESTIMENTI
ALLOCAZIONI PREFERITE DAI MANAGER DI ASSET ALTERNATIVI



Il personaggio

Eugenio de Blasio
Fondatore e managing partner di Green Arrow Capital

informazione pubblicitaria

eudaimon
i professionisti del welfare aziendale

Il ciclo vitale del welfare aziendale: dalla progettazione all'implementazione, e ritorno

Comunicare il piano di welfare e progettarlo con contenuti in linea con le necessità dell'azienda.

di Edoardo Zaccardi - Eudaimon

L'esperienza maturata all'interno delle tante imprese con le quali collabora Eudaimon (www.eudaimon.it), la prima realtà che si è occupata in modo strutturato di welfare aziendale in Italia, ci mostra come le determinanti di un piano di welfare di successo siano sostanzialmente due: da un lato, i suoi contenuti, i servizi in esso ricompresi; dall'altro lato, la comunicazione, le strategie e gli strumenti utilizzati per trasmettere ai lavoratori e a tutti gli stakeholders il senso e il valore di quanto è a loro disposizione. Un piano di welfare scarno e male assortito, benché ben comunicato, provocherà infatti frustrazione nei lavoratori; parimenti, un piano completo, ineccepibile sul piano dei contenuti, ma comunicato in maniera grossolana, attivando canali non adatti, rappresenterà un'occasione mancata per azienda e lavoratori, generando anch'esso frustrazione.
All'interno delle aziende, tuttavia, non è stato ancora compreso in maniera diffusa come la **comunicazione** sia una leva strategica per il successo di un piano di welfare, non solo per informare i lavoratori delle misure disponibili, ma soprattutto per innescare in loro coinvolgimento, partecipazione verso queste. Diversa, invece, è la situazione rispetto ai contenuti, sui quali tutti sembrano essere d'accordo: un piano di welfare che centri gli obiettivi che l'azienda si è posta e, al tempo stesso, generi soddisfazione, engagement, valore nei lavoratori, deve muovere da **contenuti** ben individuati, che si calano nella realtà aziendale.

Vale dunque la pena partire da questi e spendere qualche riflessione sul tema della progettazione, vera e propria sfida (iniziale) in capo alle aziende le quali, peraltro, a rigor di logica prima creano i contenuti dopodiché li comunicano.

Alimentare il piano di welfare con un set di servizi coerenti con le strategie dell'azienda, percepiti dai lavoratori come un valore e la cui fruizione sia accessibile per questi ultimi e sostenibile per l'azienda, è operazione tutt'altro che banale; in buona sostanza, è questo l'obiettivo della progettazione. Una buona progettazione, d'altronde, è condizione necessaria, benché non sufficiente, per la buona riuscita di un piano di welfare: partire dall'esistente, guardare dove l'azienda vuole andare, con quali aspettative sia quest'ultima sia i lavoratori vi si approcciano, infine tirare le fila, sono le fasi del processo in estrema sintesi. Ma guardiamole più nel dettaglio.

La prima fase è quella dell'**analisi dell'esistente**, dell'as is - come più spesso si sente dire – in cui si prova a immortalare un processo di per sé dinamico, estremamente fluido. L'oggetto di analisi di questa prima fase è duplice: da un lato, lo studio analitico dell'attuale strutturazione del piano di welfare, con l'evidenza dei servizi offerti e degli effettivi utilizzi, dei bisogni coperti ed eventualmente scoperti, e non ultimo, dell'effort sostenuto dall'azienda in termini economico-organizzativi; dall'altro lato, la composizione della popolazione da un punto di vista sociale e demografico, per comprendere in maniera oggettiva chi ha di fronte l'azienda, quali trend di mutamento sono in atto e quali possono essere i fabbisogni impliciti e futuri di quelli che altro non sono che i potenziali fruitori del piano di welfare.

Edoardo Zaccardi
Senior Consultant Eudaimon

Questo primo passaggio, in cui è l'azienda che condivide le informazioni a sua disposizione, è fondamentale per comprendere il terreno sul quale si andranno, nel prosieguo, a seminare opportunità (di copertura) nuove, a innervare di linfa aree (del bisogno) che necessitano di intervento, ed eventualmente, a lasciare che quei rami (di servizi) che da un'analisi costi-benefici risultino non più vitali o inefficienti, vadano a essiccarsi non essendo più alimentati.

La fase successiva è quella dell'**ascolto, sia dell'azienda sia dei lavoratori.** I referenti aziendali, di area welfare ma non solo, sono infatti in grado di fornire spunti che – dal generale al particolare – si rendono necessari per comprendere innanzitutto la cultura aziendale, ovvero la cornice all'interno della quale si collocano le iniziative di welfare; inoltre, evidenziano le strategie e gli obiettivi che il management si pone di realizzare specificamente attraverso il welfare e, infine, offrono spunti per ragionare intorno alle criticità riscontrate e agli adattamenti che si rendono necessari sul piano pratico. Ma non è tutto, perché anche i lavoratori, dal canto loro, rappresentano una fonte estremamente preziosa per chi si prefigge di realizzare una buona progettazione: le aspettative, le priorità, chiavi di lettura riferite ai bisogni attuali e futuri, la soddisfazione verso i servizi già ricompresi nel paniere, oltre a dimensioni sociali e familiari che solo attraverso l'ascolto diretto possono recuperarsi, rappresentano un patrimonio di informazioni, valutazioni e stimoli che non ci si può permettere di lasciare per strada quando si imbocca il percorso della progettazione di un piano di welfare.

Le modalità per realizzare la fase dell'ascolto sono molteplici, e non necessariamente tra loro alternative, anzi una certa complementarietà sarebbe auspicabile; ovviamente, queste variano dalle caratteristiche dell'azienda, al punto che non tutte possono essere sempre o agevolmente realizzabili. Bene, tuttavia, può coesistere una survey rivolta all'intera popolazione, con momenti di ascolto più in profondità, realizzati attraverso focus group o interviste *one-to-one* che coinvolgono alcuni cluster di lavoratori; anche sul fronte dell'azienda funziona allo stesso modo, con colloqui in profondità che possono coinvolgere alcuni referenti aziendali, e che possono integrarsi con focus group, laboratori e momenti di confronto rivolti invece a un panel più ampio di manager, e che assortiscono il set di informazioni, certamente più "fredde", trasmesse nella fase dell'analisi.

Naturalmente, il coinvolgimento più o meno ampio dei lavoratori nei progetti di avvio o ridisegno di un piano di welfare aziendale ingenerano in questi delle aspettative che non possono andare sottovalutate: una risposta non soltanto dovrà esserci, ma necessariamente dovrà essere di qualità, in linea con le attese di partenza e con quelle via via ingenerate, oltreché con la mole di attività realizzate nel corso della progettazione.

Dall'*as is* - come lo abbiamo definito prima - al *to be*, che emerge in questa seconda fase, la sfida successiva è quella di effettuare una sintesi degli spunti emersi, in termini di nuovi servizi da introdurre, modalità di fruizione, riallineamento dell'esistente, oltre a eventuali accorgimenti da cogliere, errori da non ripetere e una eventuale riparametrazione dell'effort aziendale.

Il fine ultimo – *ca va sans dire* - è muovere progressivamente verso l'ottimo il piano di welfare, che per definizione resta un sistema perfettibile e, al tempo stesso, da manutenere con costanza, perché d'altro canto mutano le persone all'interno dell'azienda e le rispettive esigenze, mutano il mondo (e il welfare) al di fuori dell'azienda, e muta l'azienda stessa, nel suo "fare impresa" ed "essere impresa".

Conclusa questa fase il piano di welfare è pronto per l'implementazione. E il ciclo, è pronto per ripartire.