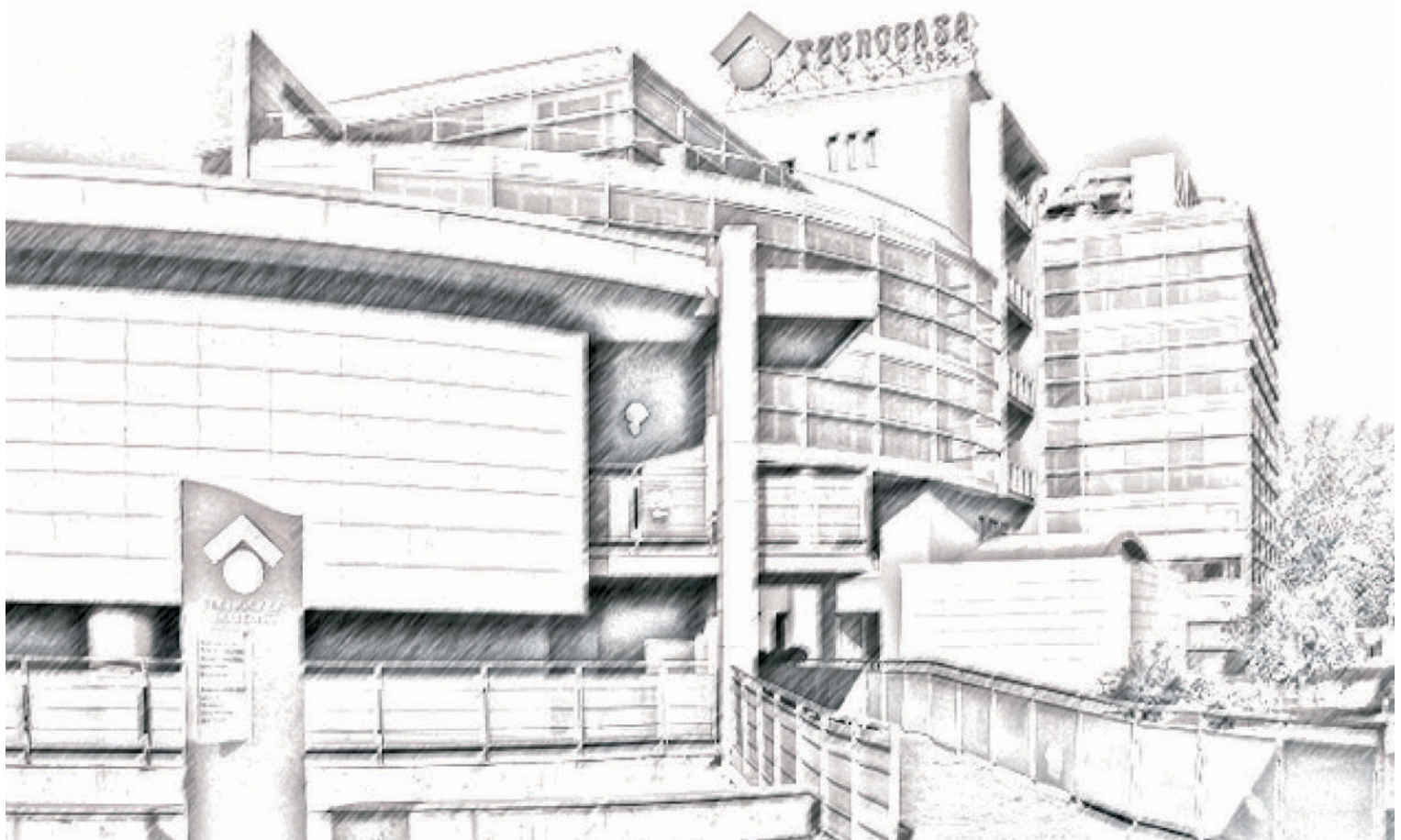


# BILANCIO SOCIALE 2010

Idee imprenditoriali, innovazione  
e responsabilità d'impresa  
per la crescita  
dei territori





**Tecnocasa**

Via Monte Bianco, 60/A  
20089 Rozzano (MI)

Il Bilancio Sociale 2010 è disponibile anche sul nostro sito web  
[www.tecnocasa.it](http://www.tecnocasa.it)

***Per avere informazioni sul bilancio sociale:***

Referente per il bilancio sociale:

Gianfranca Beretta, Presidente di Tecnomedia s.r.l.

E-mail: [bilanciosociale@tecnocasa.com](mailto:bilanciosociale@tecnocasa.com)

# Highlights

<b>2.335</b> agenzie Tecnocasa in Italia <b>99</b> agenzie Tecnocasa Industriale in Italia
<b>465</b> agenzie Tecnorete in Italia
<b>295</b> agenzie Kiron <b>35</b> agenzie Epicas
circa <b>130.000</b> incarichi di mediazione per la vendita ottenuti e circa <b>20.000</b> incarichi di mediazione per l'affitto ottenuti nel corso del 2010
<b>12.470</b> contratti di mutuo stipulati nel 2010 con le sole banche convenzionate, per un erogato di circa <b>1,55</b> miliardi di euro
circa <b>60</b> milioni di euro erogati nel 2010 come prestiti personali e cessioni del quinto (CQS)
circa <b>4.000</b> giornate di formazione erogate nel 2010 e oltre <b>50.000</b> presenze
media di circa <b>80.000</b> visite giornaliere sul sito web



## INDICE

<b>1. LETTERA AGLI STAKEHOLDER</b>	<b>1</b>
<b>2. NOTA METODOLOGICA</b>	<b>2</b>
<b>3. IDENTITA'</b>	<b>4</b>
3.1. Le tappe di Tecnocasa	4
3.2. Valori e Missione	8
3.3. Linee strategiche e obiettivi operativi	9
3.4. Gli Stakeholder	10
<b>4. GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE</b>	<b>13</b>
4.1. L'assetto e la governance della Holding	13
4.2. L'assetto e la governance del Gruppo	14
4.3. L'organizzazione funzionale ed operativa	15
4.4. Le risorse umane	18
4.5. Le risorse tecniche	19
4.6. Le risorse finanziarie	20
<b>5. ATTIVITA'</b>	<b>22</b>
5.1. La gestione della rete	22
5.2. I servizi accentrati di supporto	24
5.3. La Scuola di Formazione	25
5.4. L'attività editoriale e gli studi di mercato	29
5.4.1. L'Ufficio Stampa	29
5.4.2. L'Ufficio Studi	31
5.5. Il settore IT	32
<b>6. IL CONTRIBUTO DEL GRUPPO E LA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE</b>	<b>34</b>
6.1. Il valore ed il presidio della qualità	34
6.2. Il valore per gli agenti affiliati	36
6.2.1. La collaborazione tra Reti immobiliari e creditizie	37
6.2.2. La comunicazione interna: punto di partenza per una corretta comunicazione esterna	37
6.3. Il "valore sociale" creato per il cliente finale	39
6.4. Il "valore sociale" creato per la collettività ed il territorio grazie alla Rete di franchising	40
6.4.1. La responsabilità ambientale e il risparmio energetico	40
6.4.2. La Fondazione MilleSoli	41
<b>7. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO</b>	<b>43</b>

## 1. LETTERA AGLI STAKEHOLDER

*Oggi, più che mai, le aziende sono giudicate sulla base dei loro comportamenti etici, sociali e ambientali oltre che economici. Il consumatore valuta le società di marchio non solo in chiave di consumo del servizio o del prodotto che offrono, ma anche in base ai comportamenti socialmente responsabili.*

*Ho voluto che venisse realizzato questo bilancio sociale proprio per comunicare le positive ricadute del nostro lavoro non solo sulle persone che lavorano internamente all'azienda, ma anche su tutti i nostri interlocutori dei quali vogliamo capire e soddisfare i bisogni in relazione al tema della casa rispondendo alle aspettative di etica e responsabilità sociale che esprimono, tenendo conto dei cambiamenti in atto nei mercati e dell'impatto della crisi finanziaria sulle abitudini dei consumatori.*

*Il criterio di base che caratterizza la nostra formula di franchising, ovvero la crescita interna dei suoi operatori che attraverso l'esperienza d'agenzia e la frequentazione dei corsi di formazione erogati dalla Scuola Tecnocasa si avviano alla professione, è il modo con il quale il nostro gruppo perpetra i valori che da sempre esprime. I giovani credono nei buoni progetti e se in essi vi riscontrano valori sui quali impiantare il loro futuro, li perseguono con tenacia contribuendo alla buona riuscita del disegno comune.*

*Per questo, nonostante gli scossoni che il mercato immobiliare ha subito dopo la crisi dei subprime, le nostre reti hanno tenuto le loro posizioni, registrando un ridimensionamento del tutto fisiologico. Dato lo scenario generale, questo è già di per sé un ottimo risultato, ma sono convinto che grazie agli uomini, alle scelte, all'impegno di tutto il nostro sistema riprenderemo la strada della crescita. Lo faremo con un piano di sviluppo sostenibile che abbiamo già definito. Come l'alpinista prepara e controlla il materiale che userà per la scalata mentre attende che passi la tempesta, noi abbiamo investito sulla rivisitazione e l'innovazione dei sistemi IT, dei software gestionali e dei percorsi formativi. Li abbiamo condivisi e divulgati al nostro interno per essere pronti al nuovo corso, con soluzioni di qualità a supporto della professione.*

*Grazie a strategie mirate, uomini motivati, scelte coerenti e un impegno di sistema condiviso tra tutte le realtà del Gruppo, abbiamo retto all'urto della crisi, "rimboccandoci le maniche" e salvaguardando il nostro patrimonio di competenza, di esperienza e il capitale umano della nostra azienda.*

*Come sempre è successo nella nostra storia, abbiamo accettato la sfida reagendo anche ai colpi che hanno fatto più male, cercando nel nostro processo di creazione del valore ogni possibile occasione per migliorare qualità, efficienza e redditività senza perderci d'animo, con puntiglio, attenzione ai costi, grande determinazione: siamo intervenuti con precisione portando correttivi su alcuni tratti del ramo di rete, sui manager, sui processi gestionali per essere pronti, quando il periodo di rallentamento dei mercati sarà lontano, a incrementare ulteriormente le nostre quote di mercato.*

*E' quindi auspicabile che su questi valori si possa proseguire nella implementazione di un percorso orientato alla responsabilità sociale, ancora più articolato e condiviso, nella direzione di un più efficace perseguimento della missione e della sostenibilità del business.*

Il Presidente  
Oreste Pasquali

## 2. NOTA METODOLOGICA

La "prima edizione" di un'esperienza ricca e complessa come l'avvio di un percorso interno di rendicontazione sociale finalizzato alla stesura del Rapporto di sostenibilità costituisce una proficua occasione di confronto all'interno di un'organizzazione e, al contempo, di interlocuzione trasparente con l'esterno.

### ***Il Gruppo di lavoro per il Bilancio Sociale***

Per realizzare questo percorso Tecnocasa ha ritenuto opportuno costituire un gruppo di lavoro interno composto da figure qualificate e con compiti di responsabilità e coordinamento nei diversi ambiti di attività e all'interno delle diverse società coinvolte nel processo di rendicontazione sociale.

- **Gianfranca Beretta**, Presidente di Tecnomedia s.r.l. e referente interno per il Bilancio Sociale
- **Stefano De Palma**, C.D. di Tecnocasa Holding S.p.A
- **Marco Prosdocimi**, Responsabile dei Sistemi IT del Gruppo
- **Paolo Pennacchio**, Responsabile della Scuola di Formazione nazionale
- **Renato Landoni**, Presidente di Kiron Partner SpA
- **Alessandro Cagliaris**, Presidente di Tecnodiffusion Srl
- **Luigi Sada**, C.D. Tecnocasa Franchising SpA

Il gruppo di lavoro si è posto l'obiettivo di andare al di là di un documento "celebrativo" della storia passata e della attuale evoluzione dell'idea imprenditoriale che, nel tempo, ha determinato il successo di Tecnocasa. Per questo motivo, grazie a proficui momenti di confronto interno, è stato avviato un processo ed un percorso di riflessione e di approfondimento sui temi della responsabilità e della rendicontazione sociale, di cui il Rapporto di sostenibilità rappresenta solo uno degli esiti.

Ai fini della redazione di questa prima edizione del Rapporto di sostenibilità, Tecnocasa si è posta l'obiettivo di realizzare un documento strutturato e condiviso, prendendo a riferimento le **linee guida di rendicontazione sociale** maggiormente accreditate a livello nazionale ed internazionale, ovvero le linee guida del GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) e del GRI (Global Reporting Initiative).

Pur nella consapevolezza dei limiti imposti da una prima edizione, anche alla luce del nuovo linguaggio adottato da questo documento e delle informazioni non solo contabili richieste per la sua redazione, Tecnocasa si è impegnata a rendicontare con chiarezza ed efficacia la composita realtà delle società del gruppo, con particolare attenzione alle attività di franchising e ai servizi erogati alle reti, nonché ai risultati determinati dalle principali attività svolte, a beneficio degli affiliati del gruppo, della clientela e dei territori di riferimento.

Il processo ed il percorso di analisi, propedeutici alla rendicontazione, hanno coinvolto aree e funzioni strategiche delle diverse società del gruppo, consentendo di giungere ad una stesura condivisa dell'identità del gruppo, dei valori e della missione, nonché di dare conto del nesso e della coerenza ravvisabili tra tale identità, l'assetto organizzativo e le attività svolte dal Gruppo, che in questo documento sono rilette nella logica della sostenibilità sociale.

Questo è, in estrema sintesi, il "filo rosso" rintracciabile nel Rapporto di sostenibilità, che si compone di più capitoli "monotematici". Nella prima parte del documento si illustra l'identità di Tecnocasa e si chiariscono la visione, la missione, i valori, le linee strategiche ed i rapporti con gli stakeholder.

Di seguito si descrivono la struttura ed il sistema di governo, chiarendo come, a fronte della definizione delle linee strategiche da parte dei vertici del gruppo, quest'ultimo sia guidato ed organizzato in modo coerente con la propria missione, per operare a beneficio degli stakeholder, avvalendosi di risorse umane, tecniche e finanziarie.

Il Rapporto di sostenibilità si completa con l'indicazione di alcuni obiettivi di miglioramento, che Tecnocasa si propone di perseguire nel tempo per poter affinare il percorso di rendicontazione sociale, per realizzare un maggiore coinvolgimento degli stakeholder (il cosiddetto stakeholder engagement) e per rafforzare le modalità di comunicazione interna ed esterna.

## 3. IDENTITA'

Il gruppo Tecnocasa, nasce nel 1986 come rete di agenzie di intermediazione immobiliare in franchising, alla quale si affianca successivamente una rete di mediatori creditizi.

Il gruppo è cresciuto nel tempo sia in termini di numero delle sue componenti, sia sul piano organizzativo e societario, attraverso la creazione di marchi di rete in franchising (nei settori dell'intermediazione immobiliare e della consulenza dei mediatori creditizi) e rami d'azienda complementari fra loro. Il fondatore Oreste Pasquali, attuale Presidente della holding di controllo, negli anni ha individuato nuovi spazi di mercato che hanno prodotto nuove opportunità lavorative in settori strettamente legati e connessi all'intermediazione immobiliare.

Oggi la struttura del gruppo Tecnocasa possiede un'intelaiatura forte ma flessibile, in grado di interscambiare aree di business in maniera coerente e produttiva. Questo approccio strategico ha prodotto valore non solo per il gruppo, ma soprattutto per i clienti, che necessitano di un servizio di intermediazione immobiliare o della consulenza dei mediatori creditizi.

I collegamenti informatici strutturati in rete, la scuola di formazione permanente che eroga corsi gratuiti per affiliati e collaboratori, una rete di mediatori creditizi che affianca quella di intermediazione immobiliare, tesa a rispondere al bisogno di finanziamento delle famiglie, diventano i punti di forza di un gruppo consolidato in oltre 25 anni di storia e leader nel panorama europeo.

### 3.1. Le tappe di Tecnocasa

Il marchio Tecnocasa nasce nel 1979. Da allora esso distingue le agenzie di intermediazione immobiliare che negli anni successivi si sviluppano nell'hinterland milanese come "negozi su strada". Si trattava di una formula dai contenuti fortemente innovativi, che nel tempo ha contribuito alla maggiore trasparenza del servizio, offerto mediante negozi resi riconoscibili per il cliente dai segni distintivi (marchio, colori, arredamento e strumenti operativi e di relazione con il cliente stesso).

Nel 1982 nasce Pegasofin, marchio che distingue le agenzie di mediazione creditizia del Gruppo. Tali agenzie si affiancheranno gradualmente a quelle immobiliari, ponendosi l'obiettivo di fornire una consulenza qualificata al cliente e risolvere il problema del mutuo per l'acquisto della casa, mediante la stipula di convenzioni con gli istituti di credito.

Solo nel 1986 nasce la formula del franchising, che in questo Gruppo viene attentamente qualificata basandola su un rapporto tra franchisor Tecnocasa e franchisees ispirato a logiche di trasparenza e chiarezza; nel tempo questa impostazione si è rivelata vincente, consentendo di creare valore per gli affiliati e i clienti-utenti finali.

Grande merito di questi risultati va riconosciuto a Oreste Pasquali, che fin da subito definì precisi criteri di selezione del personale d'agenzia e suggerì l'opportunità di puntare su giovani neo-diplomati o neo-laureati da avviare alla professione.

<b>Il nostro cammino</b>	
<b>1986</b>	Costituzione di ILFI (Istituto Lombardo Franchising Immobiliare) Srl, che gestisce il marchio "Tecnocasa" prevalentemente in Lombardia, mentre le altre aree geografiche sono affidate ai vari istituti regionali che si configurano come società controllate dalla stessa ILFI.
<b>1987</b>	Costituzione di: Istituto Piemontese Franchising Srl, Istituto Emiliano Franchising Srl, Istituto Romano Franchising Srl e Gruppo Immobiliare Veneto Srl. Lo scopo del decentramento territoriale degli istituti nasce dall'esigenza di favorire lo sviluppo capillare della rete, coniugando le linee guida della controllante con una autonomia operativa sul piano commerciale.
<b>1990</b>	Redazione del Manuale Operativo con le regole comportamentali, la metodologia, le linee da adottare per l'allestimento delle agenzie affiliate, le modalità di presentazione del marchio, le norme deontologiche su cui basare il servizio al cliente.
<b>1992</b>	Al fine di monitorare in modo strutturato e continuativo l'andamento del mercato immobiliare, viene istituito l'Osservatorio Immobiliare un organismo permanente, che elabora analisi mirate su tutte le province italiane, grazie alle informazioni acquisite tramite le reti in merito ai valori e alle tendenze del mercato italiano.
<b>1993</b>	Tecnocasa acquisisce una dimensione internazionale iniziando a sviluppare agenzie sul territorio spagnolo, per poi espandersi con i marchi Tecnocasa e Kiron anche in Ungheria, Messico, Belgio, Polonia, Francia, Repubblica Ceca, Romania e Tunisia.
<b>1995</b>	ILFI srl modifica la sua denominazione in Tecnocasa Franchising SpA. La trasformazione giuridica in SpA e l'adeguamento del capitale sociale testimoniano ulteriormente il consolidamento della società a livello nazionale e internazionale.
<b>1996</b>	Pegasofin, che era stata costituita nel 1982 per dotare il gruppo di una rete di mediazione creditizia italiana, adotta la formula del franchising supportando i suoi operatori nell'attività imprenditoriale con le stesse modalità di Tecnocasa Franchising e occupandosi del reperimento di mutui ipotecari per i clienti delle agenzie di Tecnocasa.
<b>1999</b>	Nasce La Ducale SpA, società di sviluppo immobiliare e trading che, attraverso le segnalazioni di operazioni immobiliari da parte delle agenzie del Gruppo, provvede allo sviluppo di progetti a carattere sia residenziale, sia industriale ed artigianale. Tale attività è facilitata dalla collaborazione con gli affiliati presenti sul territorio che trasmettono informazioni e notizie commerciali indispensabili e di particolare valore per la funzione di developer.
<b>2003</b>	Modifica della denominazione sociale da Pegasofin Holding Srl in Kiron Partner Srl. Sin dal 2000, tuttavia, la rete della mediazione creditizia già operava con il marchio Kiron gestito da Pegasofin.
<b>2006</b>	Scissione di parte del ramo aziendale di Tecnocasa Franchising SpA e costituzione della nuova società denominata Tecnocasa Partecipazioni SpA.

L'idea di avvalersi di giovani risorse è basata sul convincimento che questi siano duttili nel recepire i valori-guida di una professionalità basata su regole, trasparenza, responsabilità e rispetto del cliente; in altri termini, le risorse umane più giovani

apprendono il "metodo Tecnocasa" e su esso consolidano la loro esperienza professionale, che nel tempo contribuisce alla divulgazione del metodo e ad una crescita della rete, che diviene sempre più capillare sul territorio. Infatti, ancor oggi ai giovani operatori viene offerta, dopo un'adeguata formazione teorica e pratica, la possibilità di intraprendere la strada imprenditoriale attraverso un contratto di affiliazione. L'utilizzo di un metodo operativo collaudato e l'istituzione di servizi di supporto (scuola di formazione, servizio informatico, pubblicitario, di mediazione creditizia, consulenza tecnico-giuridica) limitano, inoltre, il rischio d'impresa dei giovani franchisees.

L'adozione della formula di franchising, basata sulla collaborazione commerciale tra imprenditori (da una parte il franchisor che cede il marchio, know-how e servizi e, dall'altra, i franchisees che li utilizzano in cambio di un corrispettivo economico) consente alla rete Tecnocasa di qualificare gli operatori grazie a modalità operative più organizzate.

La scelta del franchising puro, che non comporta la gestione diretta delle agenzie, ma che rende necessario il mantenimento nel tempo del ruolo di coordinamento e gestione della rete, genera un clima di grande chiarezza e trasparenza nel rapporto tra il franchisor Tecnocasa e i franchisees e, al contempo, crea le condizioni ottimali per conseguire sinergie ed economie di scala vantaggiose sia per gli affiliati, sia per i clienti-utenti finali.

Nel 1989 nasce la rete Tecnocasa Industriale, dedicata al settore industriale e commerciale, per rispondere alle esigenze immobiliari delle aziende italiane.

Tra le tappe più significative degli anni Novanta vi sono l'introduzione del manuale operativo, con la descrizione dei processi e delle procedure operative da adottare nell'erogazione di servizi al cliente, nonché l'affermazione della dimensione internazionale del gruppo.

Gli anni '90 e la prima metà degli anni Duemila vedono un susseguirsi di fusioni (soprattutto per incorporazione), che consentono la creazione delle strutture territoriali ed operative nei diversi ambiti di attività del Gruppo.

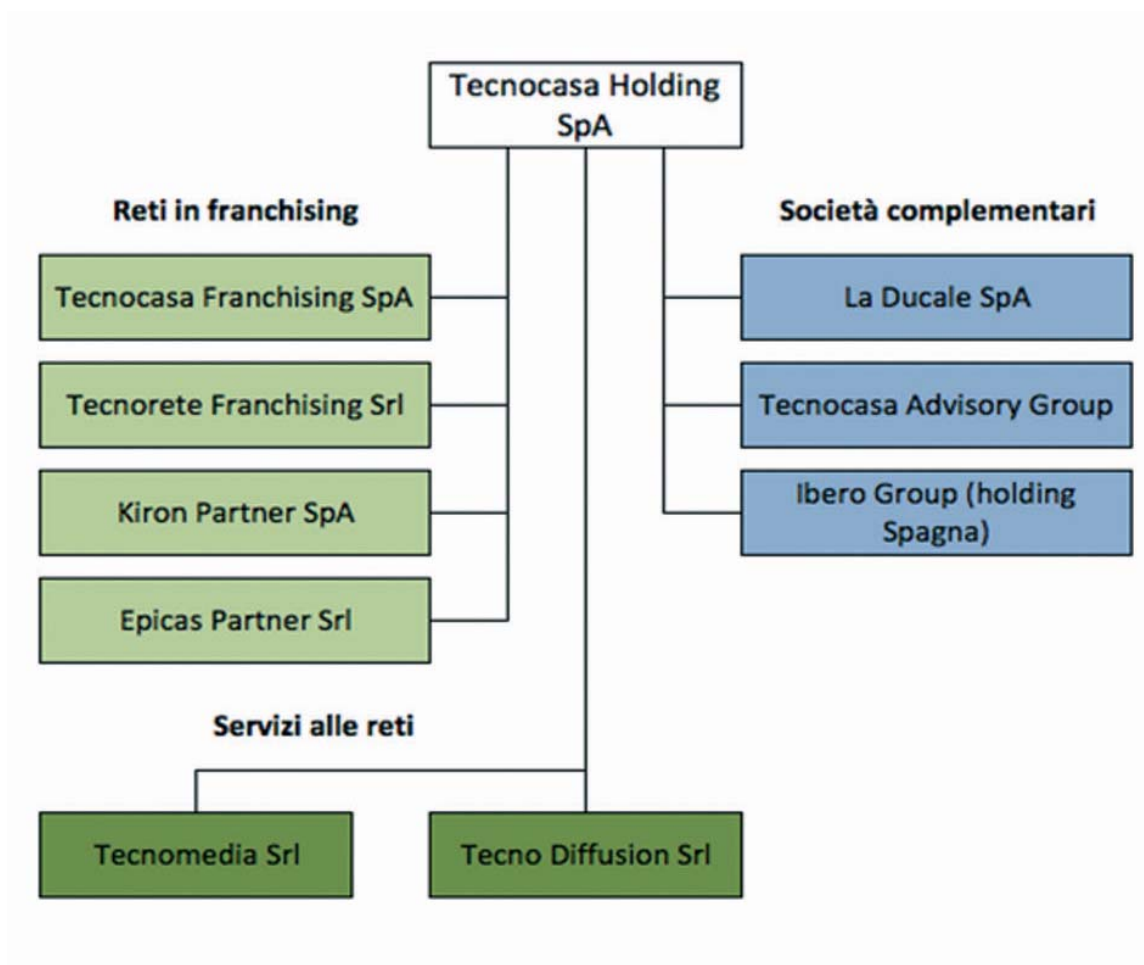
In particolare, grazie all'operazione di scissione di Tecnocasa Franchising SpA (2006), l'attività di franchising è stata separata dalle altre attività gestite tramite società partecipate. Ciò ha consentito di concentrare in capo a Tecnocasa Franchising SpA in via esclusiva l'attività tipica del franchising e ad enucleare una holding, Tecnocasa Partecipazioni SpA, a cui attribuire le partecipazioni nelle altre società del gruppo. Da questa razionalizzazione è conseguita una separazione più chiara delle diverse linee di business e una più adeguata gestione complessiva.

Nel corso degli anni Duemila si assiste ad un ulteriore sviluppo del Gruppo, sia in termini di diversificazione delle attività, sia con riferimento allo sviluppo delle reti. La nascita del marchio Kiron nel 2000 e la costituzione nel 2001 della seconda rete di intermediazione immobiliare del Gruppo, Tecnorete, sono esempi evidenti dell'attenzione riservata ai bisogni della clientela nell'ambito della consulenza immobiliare e finanziaria.

L'assetto attuale delle società del gruppo è completato da:

- **Tecnocasa Holding SpA**, costituita nel 1986 con la denominazione di Roseto Srl. Dal 2004 ha assunto l'attuale denominazione, al fine di meglio identificarsi - sin dalla denominazione - come capogruppo del Gruppo Tecnocasa. Questa società svolge appieno il ruolo di holding operativa.
- **Web Consult Srl**, costituita nel 1987 come Delphi Consultant Srl e successivamente Proxys Srl (1988). Dal 2002 opera con il nome di Web Consult Srl e gestisce tutto il settore informatico del gruppo, coordinando le attività aziendali e quelle dedicate alle reti.

- **La Ducale SpA**, costituita nel 1999, è la società di sviluppo immobiliare del gruppo.
- **Tecnorete Franchising Srl**, costituita nel 2001, affianca Tecnocasa nell'attività del franchising immobiliare amplificando la potenzialità di crescita delle reti sul territorio.
- **Tecno Diffusion Srl**, costituita nel 2004, si occupa prevalentemente del merchandising contribuendo significativamente alla diffusione ed alla valorizzazione dei marchi.
- **Epicas Partner Srl**, costituita nel 2005, affianca **Kiron Partner SpA** nell'attività del franchising della mediazione creditizia.
- **Tecnimedia Srl**, costituita nel 2006, raccoglie in un'unica società l'esperienza maturata nell'ambito aziendale dell'attività editoriale, pubblicitaria e di comunicazione e marketing che attualmente gestisce per tutto il gruppo. E' il polo di coordinamento dei servizi dedicati alle reti. Nel 2008 ha fuso per incorporazione la società Tecnoweb Srl.
- **Tecnocasa Partecipazioni SpA**, costituita nel 2006 mediante una scissione da Tecnocasa Franchising SpA, è la holding finanziaria che partecipa direttamente nel capitale di alcune società del gruppo.
- **Qualiforma Srl**, costituita nel 2010, ha come oggetto principale il coordinamento, la progettazione e lo svolgimento di attività didattiche rivolte a persone fisiche, piccole e medie imprese, associazioni di categoria ed enti pubblici. La società è nata per soddisfare l'offerta formativa del gruppo attraverso lo svolgimento di attività didattiche rivolte, prevalentemente, agli operatori delle reti.



### 3.2. Valori e Missione

Il Gruppo Tecnocasa si propone di offrire un'opportunità di abitazione, agevolando la ricerca e l'offerta di soluzioni abitative nell'interesse dei clienti finali.

Nell'ottica di una forte consapevolezza della centralità del cliente, ogni ramo aziendale del gruppo Tecnocasa è impegnato a formare gli operatori alla professione nel rispetto della normativa, della correttezza, della trasparenza, della preparazione tecnica e commerciale a tutela e a vantaggio sia della rete e degli affiliati, sia del cliente stesso.

Ogni affiliato ai marchi del gruppo Tecnocasa, sottoscrivendo il contratto di franchising, si impegna ad osservare un codice deontologico previsto nel Manuale Operativo del Gruppo Tecnocasa, che costituisce parte integrante dello stesso contratto.

La **conformità alle leggi**, la **trasparenza** e la **correttezza** gestionale, la **fiducia**, la **cooperazione** e il **dialogo** con gli stakeholders sono i principi etici a cui tutte le società del Gruppo Tecnocasa si ispirano e da cui derivano i propri modelli di condotta, al fine di competere efficacemente e lealmente sul mercato, migliorare la soddisfazione dei propri clienti, accrescere il valore per gli azionisti e sviluppare le competenze e la crescita professionale delle proprie risorse umane.

Più in particolare, la convinzione di agire a vantaggio di una delle aziende del gruppo non giustifica l'adozione di comportamenti in contrasto con i suddetti principi. Pertanto, tutti coloro che operano nelle società facenti parte del Gruppo Tecnocasa, senza distinzioni ed eccezioni, sono impegnati ad osservare e far osservare questi principi nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità e delle attività quotidianamente svolte.

Le società del Gruppo operano nel rispetto delle leggi e delle normative vigenti nei paesi in cui svolgono le proprie attività, nonché dei principi fissati dal Codice Etico e dalle procedure previste dai protocolli interni. **L'integrità morale è un dovere costante di tutti coloro che lavorano per la Società e caratterizza i comportamenti di tutta l'organizzazione.**

Gli amministratori ed i dipendenti, nonché coloro che a vario titolo interagiscono con le società del Gruppo, sono pertanto tenuti, nell'ambito delle rispettive competenze, a conoscere ed osservare le leggi ed i regolamenti vigenti in tutti i Paesi in cui sono svolte le attività. In tale contesto rientra anche l'attenzione ed il rispetto delle normative che regolano la concorrenza, sia sul mercato nazionale, sia a livello internazionale.

I rapporti intessuti con le Autorità da parte di quanti operano per le rispettive società di appartenenza devono essere improntati alla massima correttezza, trasparenza e collaborazione, nel pieno rispetto delle leggi, delle normative e delle loro funzioni istituzionali.

Tutte le attività devono essere svolte con impegno professionale, rigore morale e correttezza gestionale, anche al fine di tutelare l'immagine del Gruppo Tecnocasa.

I comportamenti ed i rapporti di tutti coloro che a vario titolo operano nell'interesse del Gruppo devono essere ispirati a trasparenza, correttezza e reciproco rispetto. In questo quadro, i dirigenti devono per primi rappresentare con il loro operato un esempio

#### Conformità a leggi e regolamenti

per tutte le risorse umane delle rispettive società di appartenenza, attenendosi, nello svolgimento delle proprie funzioni, ai principi ispiratori del Codice Etico, alle procedure ed ai regolamenti aziendali, verificandone puntualmente l'applicazione, curandone la diffusione tra i dipendenti e sollecitando questi ultimi a presentare richieste di chiarimenti o eventuali proposte di aggiornamento.

Con particolare riferimento agli amministratori, inoltre, ci si aspetta che questi si adoperino attivamente al fine di proporre e realizzare i progetti, gli investimenti e le azioni industriali, commerciali e gestionali utili a conservare ed accrescere il patrimonio economico, tecnologico e professionale.

Le società del Gruppo garantiscono, in merito ai fenomeni e alle scelte aziendali, la disponibilità di un supporto informativo tale da consentire alle funzioni ed agli organi societari, agli enti di revisione contabile e di controllo interno, nonché alle Autorità di vigilanza, di svolgere la più ampia ed efficace attività di controllo.

Ulteriori requisiti e regole di condotta sono dettati con riferimento ai ruoli ed alle competenze dei mediatori creditizi delle reti di mediazione finanziaria del Gruppo Tecnocasa. Nel codice deontologico si richiama, in particolare, il dovere di diligenza, di correttezza e di trasparenza in tutti i rapporti con i clienti, gli intermediari e gli altri stakeholder con cui le reti entrano in contatto nello svolgimento delle proprie attività.

### **3.3.Linee strategiche e obiettivi operativi**

Dal 2004 Tecnocasa Holding S.p.A. ha assunto a pieno titolo il ruolo di holding operativa e l'identità di capogruppo nell'ambito del sistema Tecnocasa. Le strategie delineate dalla capogruppo e contenute nel "Piano Generale" annuale si possono sintetizzare nei seguenti punti:

- razionalizzazione della catena di controllo, perseguita anche attraverso la citata recente effettuazione di alcune operazioni di carattere straordinario, quali - ad esempio - la scissione di Tecnocasa Franchising S.p.A., che ha separato l'attività di franchising dalle altre attività gestite dalle società partecipate, con la nascita di Tecnocasa Partecipazioni S.p.A. a cui è stata affidata l'attività partecipativa in società del gruppo, oppure l'alienazione e/o la messa in liquidazione di società non più in linea con le strategie aziendali;
- lo sviluppo e il consolidamento delle reti, tramite una costante attività di formazione, di controllo, di consulenza e di verifica dell'utilizzo dei servizi;
- la riqualificazione del settore della mediazione creditizia, tramite l'ampliamento dei prodotti finanziari a disposizione della rete, anche alla luce delle nuove opportunità dischiuse dalla normativa e, soprattutto, in conseguenza della riformulazione del modello organizzativo in ottemperanza al d.lgs. n° 141/2010 in materia di contratti di credito ai consumatori;
- la gestione unificata dell'attività amministrativa e dei servizi generali del gruppo;
- il monitoraggio ed il costante aggiornamento dei servizi erogati ai franchisee e la verifica che rispondano alle effettive esigenze delle reti e che venga trasferito il valore aggiunto al cliente finale;
- la diffusione, la valorizzazione e la difesa dei brand del gruppo;
- il controllo e la gestione delle risorse finanziarie del gruppo.

Da queste priorità strategiche derivano gli obiettivi operativi, i progetti e le attività pianificati su base annuale ed individuati nel piano di lavoro. Nello specifico e a completamento delle linee strategiche sopra riportate, la holding ha individuato le seguenti linee guida:

- il potenziamento della cultura interna, basata sull'attenzione alle risorse umane ed ispirata a valori etici;
- lo sfruttamento e la messa a fattore comune degli investimenti nel settore IT, già effettuati per realizzare le innovazioni e i software di sistema, sfruttando anche le capacità delle società del gruppo di collaborazione e condivisione di procedure, metodologie e strumenti, con la finalità di conseguire economie di scala e ottimizzazione delle risorse;
- il supporto al settore finanziario nella diversificazione delle aree di business perché consenta di raggiungere nuove opportunità per tutto il gruppo.

A partire da tali linee guida sono stati definiti obiettivi operativi per i "Servizi alle reti".

### **Obiettivi operativi dei "Servizi alle Reti"**

Viene in primo luogo individuato un obiettivo generale, definito nell'incremento presso le reti di franchising della conoscenza e del pieno utilizzo degli strumenti per dare significativo valore alla consulenza.

A questo si affiancano obiettivi specifici, di seguito enunciati.

- Potenziare gli strumenti del sistema di franchising per rendere le reti più competitive e per elevare il livello di qualità delle agenzie affiliate nell'erogazione del servizio di consulenza al cliente.
- Affiancare le reti perché si diffonda la cultura del pieno utilizzo degli strumenti.
- Diffondere la cultura di un Sistema collaborativo che ruota intorno alla centralità del cliente.
- Potenziare la capacità di relazione tra operatori di rete e clienti, sia sviluppando l'integrazione dei canali web con le reti fisiche, sia potenziando la forza comunicazionale del Pacchetto pubblicitario, la sua logica multi-canale (cartaceo + web) e la capacità di valorizzare e diffondere i marchi del Gruppo nel rispetto dell'uniformità di una comunicazione integrata.
- Elevare il valore percepito del marchio e durante l'esperienza d'acquisto dei servizi di rete da parte del cliente.
- Valorizzare il marchio del Gruppo e i marchi di rete, favorendo sempre più la penetrazione delle brand nel mercato.
- Monitorare il posizionamento del portale rispetto ai siti che sul web operano nel mercato.
- Favorire una nuova mentalità di approccio al cliente puntando sulla qualità della consulenza finanziaria e assicurativa.

In sede di rendicontazione sociale va anche segnalato come rivestano particolare importanza sia la definizione di un approccio multistakeholder per favorire il bilanciamento dei diversi interessi del Gruppo, sia l'adozione di meccanismi di governo aperto e una comune proiezione alla creazione di valore, orientata in particolare verso affiliati e clienti.

Nella individuazione degli obiettivi operativi assume particolare rilievo la capacità di offrire servizi alle reti di franchising immobiliare e creditizio, creando così un "anello di congiunzione" tra le varie società del Gruppo - sia quelle con una ricaduta per lo più interna al gruppo (i servizi alle reti), sia quelle con più marcato orientamento esterno (le reti immobiliari e di mediazione creditizia).

In tal modo si creano i presupposti e le condizioni ideali per la creazione di valore a beneficio non solo delle reti e degli affiliati, ma anche degli altri stakeholder e dei clienti finali.

### **3.4. Gli Stakeholder**

La rappresentazione degli Stakeholder - ovvero dei portatori di interesse rispetto alle attività svolte dalla società - è stata costruita adottando come "angolo di visuale" la prospettiva di Tecnocasa Holding. Sono stati privilegiati due "focus": il primo relativo

alla contrapposizione tra stakeholder interni o esterni (rispetto alla holding); il secondo - con riferimento ai soli stakeholder esterni strategici - analizza il ruolo di Stakeholder diretti e indiretti.

La distinzione tra Stakeholder interni ed esterni è facilmente riconducibile all'"appartenenza", anche in base al rapporto giuridico esistente, al governo e al funzionamento diretto della capogruppo. Adottando questa accezione, si considerando Stakeholder interni i soci e le risorse umane dipendenti, gli organi di governo e di controllo di Tecnocasa Holding.

La seconda differenziazione (tra Stakeholder strategici diretti e indiretti) pone l'enfasi sul legame tra raggiungimento della missione e perseguimento degli interessi degli Stakeholder. Si considerano Stakeholder diretti coloro che sono direttamente influenzati dall'agire di Tecnocasa Holding e del Gruppo. Sono indiretti gli Stakeholder che mantengono un interesse e un rapporto che risulta "mediato" da altri portatori di interesse (prevalentemente le società del Gruppo) e che quindi non sono direttamente in relazione - a monte o a valle del processo "produttivo" o distributivo dei prodotti/servizi - con la Holding.

<b>STAKEHOLDER INTERNI</b>	
	soci dipendenti organi di governo organi di controllo
<b>STAKEHOLDER ESTERNI</b>	
<b>S</b>	società del Gruppo
<b>D</b>	Fondazione Millesoli
<b>R</b>	società di revisione
<b>E</b>	media
<b>T</b>	competitors
<b>G</b>	fornitori
<b>I</b>	altre istituzioni (Agenzia delle Entrate, CCIAA...)
<b>C</b>	
<b>I</b>	
<b>S</b>	clienti
<b>T</b>	Autorità di controllo
<b>R</b>	ambiente
<b>A</b>	collettività
<b>T</b>	
<b>E</b>	
<b>G</b>	
<b>I</b>	
<b>C</b>	
<b>I</b>	

<b>Categoria</b>	<b>Identificazione</b>	<b>Ruolo/aspettative e tipologia di relazione</b>
<b>Stakeholder interni</b>		
	Soci	Incremento del valore d'impresa.
	Dipendenti	Ambiente di lavoro sicuro e confortevole, opportunità di crescita professionale.
	Organi di governo	Espressione della governance aziendale, nella definizione di processi e procedure per il conseguimento della missione sociale.
	Organi di controllo	Verifica degli obblighi e del rispetto dei requisiti per il funzionamento della società.
<b>Stakeholder esterni Diretti e strategici</b>		
	Società del Gruppo	Definizione dei meccanismi di "rete" che consentono il raccordo tra obiettivi e attività della holding e delle altre società del Gruppo.
	Fondazione Millesoli	Espressione dei valori del volontariato e della solidarietà.
	Società di revisione	Verifica della conformità del bilancio.
	Media	Attività di comunicazione ed editoriali verso l'esterno.
	Competitors	Monitoraggio del posizionamento relativo sul mercato, con riferimento non solo alla domanda soddisfatta, ma anche allo sviluppo di nuove soluzioni IT e di marketing e comunicazione per una maggiore soddisfazione dei clienti (portale web, servizi di CRM, ecc.).
	Fornitori	Sviluppo di una relazione commerciale impostata su "good practices", qualità ed etica.
	Altre istituzioni (Agenzia delle Entrate, CCIAA, ecc.)	Forme di collaborazione e rapporti improntati alla correttezza e alla trasparenza.
<b>Stakeholder esterni Indiretti e strategici</b>		
	Clienti	Beneficiari del valore e della qualità creata dalle attività svolte dalle società del Gruppo.
	Autorità di controllo	Rapporti di collaborazione impostati su valori di correttezza, trasparenza, collaborazione e continuità.
	Ambiente	Attenzione all'ambiente, alle energie rinnovabili e alle responsabilità verso le nuove generazioni.
	Collettività	I cittadini, le comunità locali, il territorio possono essere influenzati dalle azioni di Tecnocasa ed esprimere bisogni e aspettative, quali il sostegno delle economie locali, l'offerta di posti di lavoro, ovvero iniziative territoriali di sponsorship, collaborazione e condivisione di interessi comuni, che fanno aumentare la reputazione e la responsabilità delle società del Gruppo.

## 4.4. GOVERNANCE, ORGANIZZAZIONE E RISORSE

### 4.1. L'assetto e la governance della Holding

La Holding, come da dettato statutario (art. 28), è amministrata da un Amministratore Unico o da un Consiglio di Amministrazione (CdA), composto da 3 a 7 membri, che restano in carica per non più di tre esercizi e sono rieleggibili.

L'assemblea ordinaria dei soci ha il compito di provvedere alla determinazione del numero dei componenti dell'organo amministrativo.

A proposito dei compensi degli amministratori, è previsto (art. 33) che ad essi spetti il rimborso delle spese societarie sostenute in ragione dell'attività svolta, nonché il compenso definito dall'assemblea all'atto della nomina.

Dal punto di vista della governance societaria, l'Amministratore Unico o il CdA sono investiti dei più ampi poteri per far fronte alle esigenze di ordinaria e straordinaria amministrazione, al fine di conseguire l'oggetto sociale. Da tali competenze sono escluse quelle che, per legge o per statuto, sono riservate all'assemblea dei soci.

Nel 2010 si sono tenute 6 riunioni del CdA, che hanno avuto ad oggetto decisioni riferite all'esame del progetto di bilancio consolidato, l'acquisizione e la cessione di partecipazioni societarie, la nomina di cariche sociali e le donazioni a favore di organizzazioni del Terzo Settore, fra cui la Fondazione Millesoli.

Lo statuto della Holding detta le competenze dell'assemblea ordinaria (art. 16), fra cui si segnalano, in particolare, le competenze inderogabilmente ad essa riservate (art. 16, comma 1):

- l'approvazione del bilancio;
- la nomina e la revoca degli amministratori e la nomina dei componenti del collegio sindacale;
- la determinazione del compenso per amministratori e sindaci;
- la deliberazione sulla responsabilità di amministratori e sindaci.

Con riferimento agli organi di controllo, lo statuto disciplina ruoli e competenze del Collegio Sindacale (art. 34) e del revisore contabile (art. 35).

Nello specifico, l'attività della società è controllata da un Collegio Sindacale composto da 3 a 5 membri effettivi (più due supplenti), nominati dall'assemblea, che ne nomina anche il Presidente. Il Collegio Sindacale (art. 34, comma 6) vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, nel rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul concreto funzionamento delle procedure e dei processi aziendali.

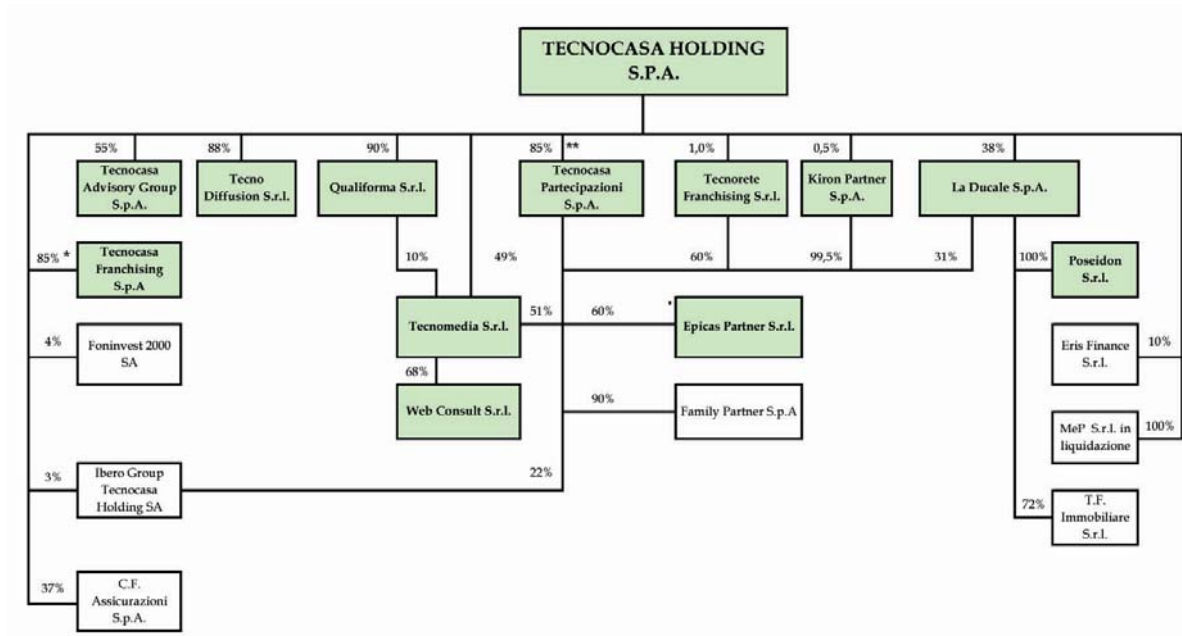
Per quanto attiene al revisore contabile, l'articolo 35 gli attribuisce i seguenti compiti e responsabilità:

- la costante verifica della regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili;
- la verifica della corrispondenza del bilancio di esercizio (e, se redatto, del bilancio consolidato) alle risultanze delle scritture contabili.

Anche l'incarico del revisore ha durata massima di 3 esercizi e termina con l'approvazione del bilancio dell'ultimo esercizio del mandato; la carica è rinnovabile.

## 4.2. L'assetto e la governance del Gruppo

L'assetto del Gruppo, desumibile dal bilancio riferito al 31.12.2010 di Tecnocasa Holding, può essere rappresentato dal seguente partecipogramma, che evidenzia la molteplicità di società operative che concorrono allo sviluppo delle attività diversificate del Gruppo Tecnocasa.



\* percentuale posseduta 83,62%; la società possiede 161,379 azioni proprie che portano la % di possesso a livello di consolidato a 85,21%

\*\* percentuale posseduta 83,62%; la società possiede 80,690 azioni proprie che portano la % di possesso a livello di consolidato a 85,21%

Società incluse nell' Area di Consolidamento al 31.12.2010

La governance della Holding è piuttosto accentrata, pur lasciando spazio all'autonomia delle singole società del Gruppo; queste ultime, muovendosi nel rispetto delle linee strategiche definite dalla Holding nel piano generale delle attività, individuano i propri obiettivi di performance e le azioni necessarie per il loro conseguimento. Al fine del raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi all'interno del Gruppo, gli atti di straordinaria amministrazione e quelli di particolare rilievo per le società del Gruppo o che comunque possono incidere in modo rilevante sulle politiche e le strategie commerciali, devono essere approvati o successivamente ratificati dalla Capogruppo.

Il business del Gruppo nel suo complesso può essere descritto facendo riferimento ai seguenti settori e segmenti di attività.

<p><b><i>Le reti di intermediazione immobiliare</i></b></p>	<p>Tecnocasa e Tecnorete offrono servizi di intermediazione immobiliare nelle fasi di vendita, acquisto o locazione di immobili ad uso residenziale, industriale e commerciale attraverso un network specializzato di agenzie in franchising, presenti capillarmente sul territorio Italiano. Grazie ad una conoscenza approfondita delle dinamiche del mercato immobiliare e delle diverse realtà territoriali, le agenzie di intermediazione immobiliare propongono una gamma di servizi completa e un team di professionisti esperti e affidabili.</p>
<p><b><i>Le reti di mediatori creditizi</i></b></p>	<p>Kiron ed Epicas sono le reti in franchising di mediatori creditizi del gruppo Tecnocasa specializzate nel credito al consumo e nel reperimento di mutui o finanziamenti destinati all'acquisto o alla ristrutturazione dell'immobile.</p>
<p><b><i>Settore sviluppo e trading immobiliare</i></b></p>	<p>La Ducale SpA è la società di sviluppo immobiliare del gruppo Tecnocasa. Il suo obiettivo è quello di promuovere ed organizzare attività di edificazione e di trading sul territorio nazionale in sinergia con le reti di intermediazione in franchising.</p>
<p><b><i>Settore advisory per investitori istituzionali</i></b></p>	<p>Sezione del gruppo Tecnocasa, TAG (Tecnocasa Advisory Group), nata nel 2005 con lo scopo di fornire consulenza a investitori istituzionali (Banche d'affari, Fondi di investimento internazionali) che hanno interesse a investire in Italia nel campo dei crediti in sofferenza (non-performing loans, NPL) e nei portafogli real estate. Grazie all'enorme patrimonio di conoscenza sul territorio delle reti in franchising di intermediazione immobiliare e alla collaborazione costante con l'Ufficio Studi, TAG è in grado di fornire valutazioni corrette basate sul reale valore di mercato. La presenza di una forte struttura specializzata nell'analisi dei crediti consente a TAG di ampliare la propria offerta di servizi, proponendo un pacchetto completo agli investitori interessati ai NPL.</p>

### 4.3. L'organizzazione funzionale ed operativa

Come visto, la Holding è al vertice e definisce l'indirizzo strategico di un Gruppo molto articolato e complesso; le società partecipate svolgono attività nell'ambito dell'intermediazione immobiliare e della mediazione creditizia, agendo in modo integrato e ricevendo servizi per lo sviluppo delle Reti.

In effetti, l'attività svolta da numerose società del Gruppo ha un'immediata ricaduta interna, poiché il loro core business è costituito dall'erogazione di servizi a supporto delle Reti; di conseguenza, in termini funzionali ed operativi, l'organizzazione del Gruppo mira a valorizzare le competenze distintive interne per l'erogazione di servizi specializzati e di qualità agli operatori delle reti immobiliari e creditizie, affinché il valore creato possa essere trasmesso agli utilizzatori finali, ovvero in primo luogo alla clientela, ma anche al territorio quale beneficiario indiretto dell'agire delle società del Gruppo.

Il crescente dinamismo delle imprese e degli operatori economici, indotto dai sostanziali cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni con l'introduzione di nuove tecnologie e l'emergere di nuovi bisogni, ha spinto il sistema Tecnocasa a sviluppare nuove strategie d'impresa capaci di far relazionare il Gruppo in modo sempre più efficace con il mercato.

In questo quadro, acquisisce forte valenza l'interattività delle società del Gruppo - in particolare Tecnocasa, Tecnocasa per l'impresa, Tecnorete, Kiron ed Epicas -, che individuano un sistema integrato e complementare, atto a competere in modo dinamico e incisivo nel mercato.

I meccanismi di governo, perché siano efficaci, presuppongono anche la presenza di requisiti di qualità anche nella componente delle risorse umane: solo grazie ad una forte motivazione, al dialogo e alla collaborazione basata su relazioni effettivamente costruttive tra i franchisees è possibile garantire reali benefici ad ogni componente e all'intero sistema.

L'efficace funzionamento del puro modello di franchising adottato all'interno del Gruppo e l'orientamento alla creazione di valore per gli affiliati e per il cliente finale sono, quindi, al contempo "pilastri operativi" e "obiettivi" attorno ai quali orientare l'attività quotidiana, affinché tutti gli stakeholder coinvolti conseguano benefici.

Con riferimento al franchisor e ai franchisee possono essere schematizzati i principali vantaggi.

Vantaggi del Franchisor	Vantaggi del Franchisee
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● espansione rapida e penetrazione capillare;</li> <li>● realizzazione di una rete diffusa tramite l'ottimizzazione delle peculiarità del Franchisee;</li> <li>● migliore integrazione nelle varie realtà locali, sia dal punto di vista sociale, sia dal punto di vista commerciale;</li> <li>● maggiore controllo dell'immagine di Marchio rispetto ad altre forme di collaborazione imprenditoriale;</li> <li>● conseguimento di economie di scala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● possibilità di usufruire di una formazione professionale e di un sistema collaudato in continua evoluzione;</li> <li>● possibilità di avvantaggiarsi di economie di scala proprie delle grandi aziende;</li> <li>● riduzione dei tempi di avviamento;</li> <li>● possibilità di realizzare al massimo le potenzialità imprenditoriali;</li> <li>● notorietà di marchio grazie ad una pubblicità su scala nazionale;</li> <li>● assistenza tecnica continuativa;</li> <li>● utilizzo di servizi altamente qualificati per una gestione ottimale dell'impresa;</li> <li>● informazioni di mercato sempre aggiornate e proficuo confronto con altri franchisees;</li> <li>● riduzione del rischio di fallimento d'impresa.</li> </ul>

La sezione di franchising del Gruppo Tecnocasa si avvale di un modello organizzativo costantemente monitorato, che fa leva su diversi punti di forza. Tale modello si è evoluto nel tempo ed ha confermato la sua capacità di supportare i cambiamenti: in ciò è insito il valore della sostenibilità delle Reti del Gruppo.

Lo specifico e peculiare modello organizzativo, adottato e perfezionato nel tempo, ha consentito a Tecnocasa di trarre profitto dai fattori critici di successo che il mercato e la clientela hanno da sempre riconosciuto al Gruppo.

La qualità dei processi e delle attività svolte, all'interno di meccanismi di governo chiari, condivisi ed efficaci, fa sì che questi fattori di successo non siano solo delle "etichette" per finalità di comunicazione e di marketing, ma risultino una base concreta su cui impostare un processo di erogazione di servizi, con ricadute interne ed esterne, in grado di generare un effettivo valore aggiunto economico e/o di natura sociale, a beneficio dei portatori di interesse.

## ***I punti di forza del modello organizzativo del sistema di franchising di Tecnocasa***

Linee guida e scelte aziendali coerenti, alla base di una crescita sostenibile.  
Capacità di evolvere dal punto di vista organizzativo.  
L'approccio olistico nelle scelte strategiche e nella definizione dei progetti.  
Un modello decisionale che prevede il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali.  
La forza di un management delle sedi regionali cresciuto all'interno del Gruppo.  
La determinazione a crescere secondo precise regole interne.  
La sfida della sostenibilità in termini sia sociali che ambientali.  
La centralità del cliente nel Sistema Tecnocasa.  
Integrazione di tutti i sistemi IT secondo una logica SMARC.  
Coerenza e integrazione dei processi di comunicazione all'interno e all'esterno del Gruppo.  
Una politica di brand basata sulla multicanalità.  
La capacità di produrre internamente organismi di relazione strategica.  
L'uniformità del Sistema.  
L'attenzione alla qualità nei processi aziendali: dall'erogazione del servizio alla crescita interna.  
La Scuola di Formazione interna.  
La capacità di produrre economie di scala sfruttando le sinergie: i pacchetti pubblicitari.  
La responsabilità sociale.

### **PRESENZA SUL TERRITORIO**

La presenza capillare sul territorio delle agenzie di intermediazione immobiliare e l'assegnazione di zone in esclusiva consentono agli operatori di acquisire una profonda conoscenza del mercato immobiliare locale basata su dati oggettivi di domanda, offerta e compravenduto reale. La copertura nazionale facilita le transazioni complesse in cui, talvolta, la singola compravendita è legata, per tempi e risorse economiche, ad altre compravendite anche in comuni diversi.

### **CREDIBILITA' DEL MARCHIO**

Si concede la possibilità di aprire nuove agenzie di intermediazione immobiliare e di mediazione creditizia solo ai professionisti formati e cresciuti all'interno del franchising Tecnocasa. I giovani sono affiancati per anni dagli affiliati più esperti, coordinati dallo staff di consulenza e preparati, attraverso un percorso formativo rigoroso, a curare tutti gli aspetti della professione della consulenza immobiliare e creditizia.

### **KNOW-HOW**

L'esperienza maturata in oltre 20 anni di attività nel settore dell'intermediazione immobiliare e della mediazione creditizia emerge nei Manuali Operativi che entrano nel merito della metodologia di lavoro, della deontologia professionale e della modulistica volta a tutelare chi acquista o vende un immobile o si rivolge al Gruppo Tecnocasa per la consulenza finanziaria.

### **CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI**

E' uno dei cardini del metodo di lavoro aziendale. Una rete informatica, che collega tutte le agenzie del gruppo Tecnocasa, permette uno scambio permanente di informazioni. La condivisione delle richieste di acquisto e di locazione fra agenzie di intermediazione immobiliare limitrofe moltiplica le possibilità di individuare l'immobile desiderato dal cliente. Software gestionali esclusivi, rilasciati dietro consulenza e formazione specifica, consentono un corretto trattamento dei dati, in conformità con la legge sulla privacy. La Banca Dati Tecnocasa gestisce circa 650 mila richieste di immobili residenziali e 34.000 richieste di immobili industriali e commerciali.

### **SCUOLA DI FORMAZIONE DEL GRUPPO**

Il Know-how esclusivo viene trasferito agli operatori di rete grazie a una Scuola di Formazione permanente che programma corsi tecnici, commerciali e di metodo. La Scuola del gruppo Tecnocasa lavora in stretto contatto con la struttura aziendale di Consulenza e concorre al potenziamento dell'operatività delle agenzie in franchising di intermediazione immobiliare e di mediazione creditizia e dell'efficienza del servizio al cliente.

#### 4.4. Le risorse umane

La composizione del personale dipendente al 31 dicembre 2010 all'interno delle principali società del Gruppo registra 81 unità.

Società del Gruppo	N° di unità di personale
Kiron Partner S.p.A	14
Tecnocasa Franchising SpA	13
Tecnimedia Srl	12
Tecno Diffusion Srl	11
Web Consult Srl	10
Tecnocasa Partecipazioni SpA	8
Tecnorete Franchising Srl	7
Epicas Partner Srl	4
Fondazione Mille Soli O.N.L.U.S.	1
Totale	81

Con riferimento al livello di inquadramento, sono presenti 2 dirigenti, 11 quadri, mentre le restanti unità di personale si distribuiscono sui 6 livelli successivi, nelle diverse società del Gruppo e tenuto conto delle professionalità e competenze richieste nelle funzioni aziendali.

Con il costante sviluppo del mercato, di fronte a condizioni competitive sempre più complesse ed in costante mutamento, è evidente che la gestione delle risorse umane rappresenta uno dei più significativi fattori critici di successo e, al contempo, di driver strategico su cui il Gruppo Tecnocasa punta per l'erogazione di servizi di qualità alle reti e quindi al cliente finale.

Secondo le linee guida dettate dalla Holding, uno degli scopi primari dell'attività di Tecnocasa è proprio costituito dalla crescita interna, basata sull'attenzione alle risorse umane e coerente con i valori etici aziendali.

Questo obiettivo si potrà realizzare sfruttando appieno le potenzialità offerte dal sistema IT e mettendo in campo le capacità di collaborazione presenti nel Gruppo al fine di condividere informazioni, procedure, metodologie e strumenti.

Le responsabilità vengono delegate secondo la professionalità e l'affidabilità del personale, al fine di rafforzare un percorso virtuoso di crescita delle risorse umane, stimolandole a lavorare sempre al meglio non solo per la crescita interna e personale, ma anche per la condivisione, all'interno delle società del Gruppo, delle professionalità acquisite nel tempo.

Sul fronte della remunerazione in base alle performance, si segnala la presenza di sistemi di incentivazione, legati al raggiungimento degli obiettivi.

Con riferimento alla formazione, si rinvia a quanto si dirà più avanti con riferimento alla "Scuola di Formazione" (SdF).

## 4.5. Le risorse tecniche

Le risorse tecniche di Tecnocasa fanno leva soprattutto sullo sviluppo di software e conoscenze IT.

Nell'attuale contesto di mercato il settore IT sta ripartendo, sia come interesse sia come investimenti, soprattutto alla luce di:

- chiara visione delle aziende che la capacità di competere passa attraverso l'innovazione;
- la necessità di migliorare tutti i processi aziendali per aumentare l'efficienza;
- lo sviluppo di nuove tecnologie, condizione necessaria per raggiungere mercati sempre più avanzati;
- l'evoluzione - ormai imprescindibile - verso la multicanalità in un mercato sempre più competitivo.

Alcune previsioni strategiche, delineate dalla società di ricerca internazionale Gartner, indicano i possibili scenari del periodo 2011-2015:

- entro il 2012 il social network Facebook diventerà il punto di contatto preferito per relazioni sociali e comunicazioni attraverso il Web;
- entro il 2013 l'utilizzo dei telefoni mobili (iPhone e Android) supererà quello dei PC come strumento di connessione al web;
- entro il 2014 tutti nuovi modelli di business IT e web dovranno considerare e valutare anche i costi ambientali;
- entro il 2015 l'influenza sul mercato dei servizi erogati ai clienti attraverso il mobile sarà equivalente a quello dei motori di ricerca.

<b>Obiettivi del piano 2011 di Tecnocasa</b>	
<b>OBIETTIVO 1</b>	<i>Sviluppare e migliorare i sistemi orientati verso la collaborazione tra le reti e tra le reti e la consulenza.</i>
<b>OBIETTIVO 2</b>	<i>Consolidare e sviluppare le strategie e i sistemi dedicati ad aumentare la nostra presenza su Web per costruire più opportunità per gli affiliati. Il motivo trainante del 2011 sarà la multicanalità delle proposte sviluppate da Tecnocasa, tramite il portale, i social media, i siti delle agenzie e lo sviluppo di applicazioni per la telefonia mobile.</i>
<b>OBIETTIVO 3</b>	<i>Proseguimento dei piani di miglioramento, completamento e integrazione degli attuali sistemi di CRM di Tecnocasa (modello Smarc), sviluppando al contempo le sinergie tra reti immobiliari e mondo finanziario.</i>

Per il Gruppo Tecnocasa l'anno 2010 è stato molto impegnativo nell'ambito del consolidamento e dello sviluppo delle risorse tecniche, con riferimento sia ai prodotti (progettazione, analisi e sviluppo), sia alla capacità di erogazione dei servizi (formazione distribuzione e assistenza).

In particolare, nell'ultimo anno Tecnocasa ha completato alcuni passaggi molto importanti per lo sviluppo e la gestione del modello Smarc, che consente una "gestione integrata" dei clienti e la collaborazione tra le reti.

## 4.6. Le risorse finanziarie

Al momento, il Bilancio Sociale di Tecnocasa si presenta come documento distinto dal bilancio d'esercizio della Holding e dal bilancio consolidato del Gruppo, ma al contempo esso si raccorda con tali documenti per raggiungere il fine proprio della rendicontazione sociale, che è appunto quello di fornire una informativa completa sotto il triplice profilo della sostenibilità sociale, ambientale ed economica dell'attività d'impresa.

Detto in altri termini, se si adotta un approccio di "misurazione" orientato alla sostenibilità e alla responsabilità, la componente della performance economica è solo uno dei tre pilastri attorno ai quali si articola la rendicontazione; la cosiddetta triple bottom line perseguita con questo tipo di documento fa, infatti, riferimento alla performance sociale ed ambientale, oltre che economica.

Alla luce di tali considerazioni, nel bilancio sociale è opportuno fornire alcuni dati atti ad evidenziare l'efficace utilizzo delle risorse finanziarie e l'economicità della gestione, nonché alcuni highlights dei principali valori contabili di natura patrimoniale, finanziaria e reddituale, capaci di dare conto della dimensione e dell'operatività dell'impresa.

Principali società del Gruppo	Principali dati di bilancio (migliaia di euro)					
	Valore della produzione		Utile d'esercizio		Totale attivo	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Tecnocasa Holding SpA	n.s.	n.s.	18.488	13.647	68.148	66.427
<b>Reti in franchising</b>						
<b>Settore immobiliare</b>						
Tecnocasa Franchising SpA	45.757	45.646	16.787	16.567	51.789	54.499
Tecnorete Franchising srl	5.331	5.471	2.057	1.967	5.044	5.547
La Ducale SpA	54.496	28.580	304	2.400	172.100	161.544
<b>Mediazione creditizia</b>						
Kiron Partner SpA	31.693	40.151	5.144	6.618	17.331	22.641
<b>Servizi alle reti</b>						
Tecnomedia srl	24.558	22.564	3.624	2.958	16.031	16.621
n.s.: dato non significativo						

Sulla base della rappresentazione del Gruppo, il valore della produzione "consolidato" per il 2009 ammonta a poco più di 146 milioni di euro, in calo di circa il 12% rispetto al precedente esercizio. Circa i 3/4 di tale valore provengono dall'operatività di Tecnocasa Franchising SpA, Kiron Partner SpA e La Ducale SpA.

I costi di produzione, pari a circa 98,5 milioni di euro, sono diminuiti del 19% rispetto al 2009, per lo più per effetto dei minori costi di produzione di La Ducale SpA, connessi ad una riduzione delle rimanenze di materie prime. In tale aggregato incidono, in particolare, le spese per servizi, quali l'erogazione di consulenze agli affiliati, i costi informatici, i costi per il mantenimento delle strutture funzionali alla gestione di rete e le provvigioni passive agli affiliati e alle società di coordinamento regionale.

Anche l'esercizio 2010, pur in un periodo di mercato non favorevole, ha evidenziato una buona redditività: l'utile di Gruppo - compresa la quota di pertinenza di terzi - si è assestato a 30,2 milioni di euro, in crescita del 2% rispetto al 2009, grazie soprattutto ai maggiori utili di La Ducale SpA e Kiron Partner SpA.

### **La revisione e la certificazione del bilancio**

Il Collegio Sindacale e la società di revisione, chiamati ad esprimersi sui bilanci delle società del Gruppo, hanno espresso parere favorevole in merito alla correttezza delle risultanze contabili ed al rispetto dei principi e dei criteri di redazione del bilancio previsti dalla normativa.

### 5.1. La gestione della rete

Nel corso del tempo la gestione delle Reti del Gruppo è diventata un primario driver di successo, specie in considerazione del fatto che l'articolazione e la complessità del Gruppo Tecnocasa si sono accresciute anche in risposta allo scenario competitivo e alle esigenze più sofisticate espresse dal mercato. In tale contesto assumono particolare importanza le "norme" che presiedono il processo di crescita delle Reti, regole che diventano fondamentali anche per la pianificazione del lavoro nell'ambito dei servizi gestiti ed erogati dal franchisor. Ogni progetto, infatti, deve supportare coerentemente l'impianto pensato dal franchisor anche da questo punto di vista.

La **crescita interna** è un percorso ed un requisito fondamentale: ogni risorsa inserita in agenzia deve essere orientata allo sviluppo di un proprio progetto imprenditoriale, in un ambiente di lavoro sereno, positivo e motivante, attraverso un equo modello di retribuzione, che preveda un corrispettivo adeguato con un "fisso garantito" e una componente "variabile" sulla base dei risultati raggiunti, garantendo il trasferimento di competenze, di esperienza e dei valori del Gruppo.

Il Gruppo è convinto che "fare squadra" aiuti la condivisione ed il raggiungimento degli obiettivi e, inoltre, punta molto sulla valorizzazione dei giovani: Tecnocasa si propone di affiliare giovani che abbiano concretamente ottenuto dei risultati durante l'esperienza in agenzia e abbiano frequentato il completo percorso di formazione. Questi due elementi sono fondamentali, perché aiutano i giovani che si preparano al percorso imprenditoriale ad avere fiducia, economie e competenze adeguate.

Valori e principi simili "ispirano" anche lo sviluppo della Rete di mediatori creditizi, una figura che recentemente ha subito importanti modifiche legislative, in un contesto certamente non facile per i mercati finanziari e per la domanda di credito, specie quella espressa dalle famiglie.

Una parte importante della (potenziale) clientela di Tecnocasa è quella oggi più penalizzata dalla necessità delle banche di ridurre l'esposizione al rischio, che può tradursi anche in una riduzione del credito erogato. In questo contesto la Rete di mediazione del Gruppo si è rivolta a nuove fasce di clientela, ma ha anche operato una "ricomposizione" del *business mix*: si assiste ad un progressivo "switch" dal classico credito per finalità di acquisto di un immobile (mutuo residenziale) verso il multi-prodotto ed il multi-canale. Il team delle reti di mediazione creditizia deve rispondere alle sempre più frequenti richieste di consulenza in ambito di surroga/sostituzione e consolidamento dei mutui, oltre che su strumenti di sempre maggiore diffusione presso la clientela, quali polizze assicurative e leasing.

Il mercato del credito nell'ultimo decennio si è evoluto molto, introducendo nuovi prodotti e nuovi canali distributivi che, da un lato, hanno agevolato l'accesso al credito da parte delle famiglie e, dall'altro, hanno aumentato e messo in concorrenza i prodotti offerti.

Questo sviluppo ha introdotto nel vocabolario del cliente nuovi termini come: TAEG, spread, EURIRS, surroga. Non sempre, però, il cliente ne conosce il significato preciso e ciò crea il rischio che si ingeneri una certa confusione e possano esserci conseguenze negative in termini di soddisfazione del cliente e di qualità del credito.

Le Reti Kiron ed Epicas da sempre sono vicine alle famiglie nella scelta dei loro finanziamenti. I consulenti Kiron ed Epicas, nel tempo, hanno sviluppato nuovi servizi, migliorato i processi ed i servizi, aumentando la qualità della consulenza.

### La scrivania del consulente

La scrivania del consulente del credito si propone di offrire un set di strumenti per consentire alle nostre Reti Kiron ed Epicas di distinguersi in termini di qualità nei confronti dei clienti e dei nostri partner e di crescere in termini di competenze.

La creazione di questo strumento muove dal convincimento di Tecnocasa che la figura del mediatore creditizio deve trasformarsi in un consulente del credito alla famiglia, con il compito di accompagnare il cliente in tutto il suo ciclo di vita cercando, con la sua professionalità, competenza e con strumenti analitici, di fornire una consulenza qualitativa ed efficace.

La scrivania del consulente del credito è una "scrivania virtuale" per il mediatore creditizio creata con lo scopo di:

- fornire gli strumenti per offrire alla clientela un servizio distintivo e riconoscibile;
- fornire i supporti consulenziali più efficienti e idonei alla selezione della rosa di mutui, all'interno di una gamma multibrand;
- fornire argomentazioni di vendita non limitate alla leva prezzo;
- far acquisire al mediatore nuove competenze;
- permettere al mediatore di incrementare il proprio business aiutandolo nella penetrazione di nuovi segmenti di clientela e ampliando stabilmente il mix di vendita.

In particolare, la scrivania si compone di **quattro sezioni**:

- **simulazione**: per analizzare, attraverso strumenti di calcolo e simulazione, l'evoluzione del profilo del cliente e per determinare la rata per un finanziamento, il relativo piano di ammortamento, per confrontare un mutuo a tasso fisso ed uno a tasso variabile, per calcolare l'ISC/TAEG e per produrre dei preventivi;
- **sostituzione**: per scegliere tra la sostituzione del mutuo, con l'eventuale aggiunta di liquidità, e la surrogazione del vecchio mutuo. Obiettivo del tool è permettere l'analisi dettagliata relativa alle varie esigenze di surrogazione o di sostituzione di un finanziamento;
- **check-up**: per utilizzare gli strumenti di verifica e controllo. Attraverso il "Servizio CRIF" si possono ricercare le informazioni in capo a persone fisiche e società presenti nelle banche dati pubbliche; mentre attraverso la "certificazione documentale" si può certificare la veridicità della documentazione presentata presso gli istituti di credito in nome e per conto di persone fisiche richiedenti un finanziamento;
- **libreria prodotti**: per verificare tutte le caratteristiche e informazioni del portafoglio prodotti, circa 140 tra mutui, prestiti e cessioni del quinto.

Il set di strumenti della scrivania, unito all'esperienza dei consulenti Kiron ed Epicas, permette dunque una valutazione coerente con lo status finanziario del cliente e consente di offrirgli soluzioni che, al contempo, aumentino la sua soddisfazione e riducano il rischio di indebitamento.

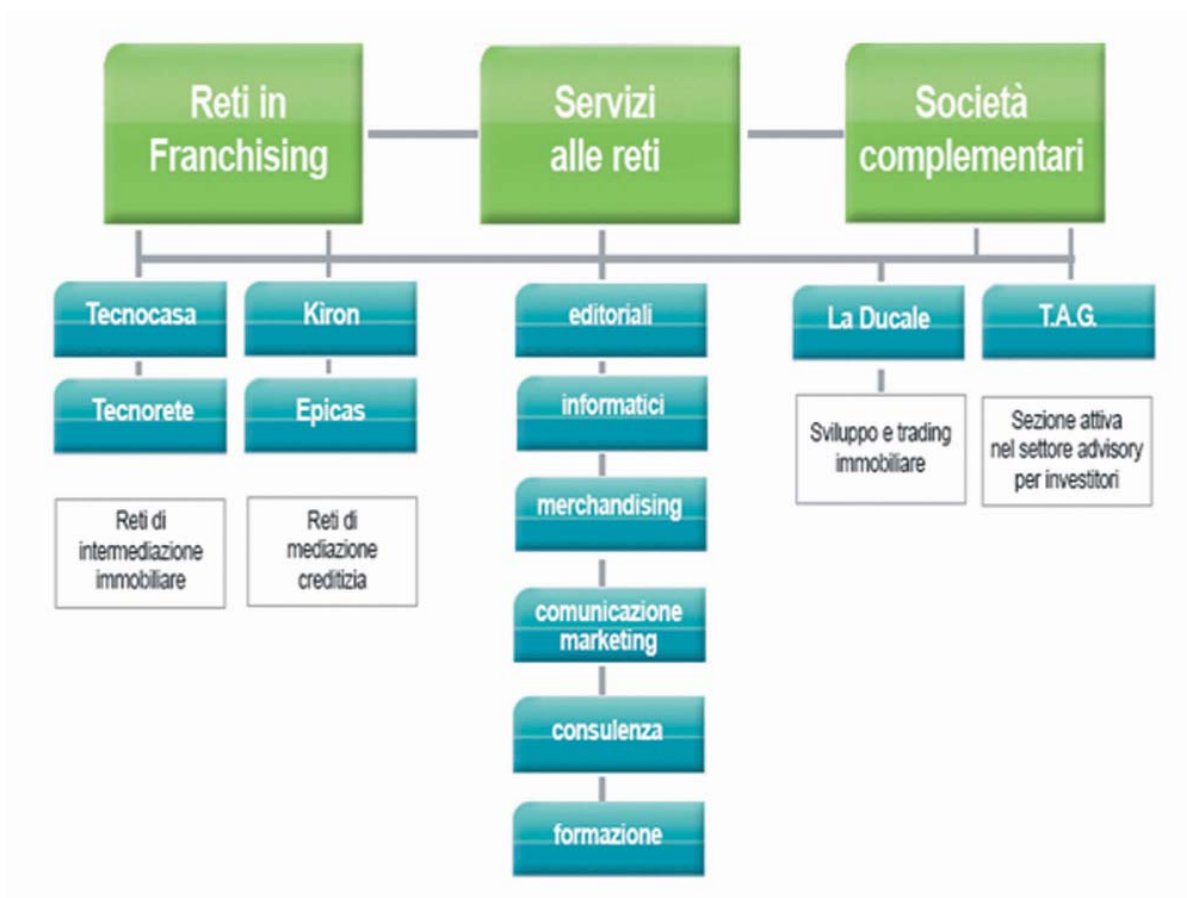
Nel **2010** la scrivania del consulente è stata utilizzata dalla nostra Rete circa 40.000 volte, per simulare oltre 25.000 operazioni attraverso il tool di simulazione e circa 10.000 operazioni tramite il tool di check-up. La libreria prodotti è stata consultata circa 2.800 volte, mentre il tool sostituzione oltre 2.200 volte.

A luglio 2010 è terminata la migrazione degli affiliati e oggi tutta la rete Kiron/Epicas sta utilizzando la piattaforma KEP per gestire le convenzioni con gli istituti di credito, l'attività di CRM con i clienti, la gestione dei mandati/pratiche e la gestione del calcolo delle retrocessioni. I dati sull'effettivo utilizzo del sistema a livello di Rete sono ancora parziali, tenuto conto che la fase di migrazione è durata 4-6 mesi e che ci sono stati utilizzi diversi per affiliati e aree.

## 5.2. I servizi accentrati di supporto

All'interno del Gruppo Tecnocasa un ruolo centrale nell'assetto organizzativo è svolto dai "Servizi alle Reti", in cui vengono accentrati i servizi e le professionalità di supporto ai fini di un'ottimizzazione e di un efficientamento del lavoro e delle prestazioni offerte dalle reti di franchising immobiliare e creditizio.

Questi servizi sono dedicati alle seguenti aree tematiche: editoria, informatica, merchandising, comunicazione, marketing, consulenza e formazione.



Per potenziare la presenza dei marchi del Gruppo sui media, è basilare veicolare alla stampa informazioni interessanti per il lettore estraendole da tutti gli ambiti dell'azienda: dal franchising a internet, dal settore creditizio a quello immobiliare sia residenziale, sia per l'impresa. La condivisione delle informazioni fra tutti i rami aziendali permette di individuare argomenti e temi che, se ben sviluppati, possono trasformarsi in una notizia da comunicare ai media.

### 5.3. La Scuola di Formazione

Nell'ambito dei servizi accentrati, un capitolo particolare è da dedicare alle attività formative.

La formazione è un valore fondamentale che da sempre caratterizza il Gruppo Tecnocasa; a testimonianza della sua importanza, all'interno del Gruppo è presente da anni una Scuola di Formazione permanente (SdF).

La Scuola è vicina alle agenzie affiliate per mantenere professionalmente aggiornati tutti i componenti dello staff, dal più esperto al neo inserito, che potrà seguire un percorso completo fino alla realizzazione del suo progetto imprenditoriale di affiliazione nel Gruppo.

Il compito della SdF è quello supportare il Gruppo sui due asset principali del sistema di franchising:

- il know-how e gli strumenti operativi;
- l'inserimento e la crescita di giovani da avviare alla carriera imprenditoriale.

Un altro dei compiti del settore formazione è quello di monitorare costantemente tutte le attività e le innovazioni del Franchisor per trasformare le linee guida della Holding in unità didattiche.

Negli ultimi anni il settore è cambiato profondamente: sono state centralizzate, presso la sede nazionale, le attività di progettazione, erogazione e organizzazione logistica, nonché il coordinamento delle attività delle 11 sedi di formazione regionale dislocate su tutto il territorio italiano.

Nel corso del 2010 lo sviluppo delle attività di formazione si è mantenuto molto intenso e ha coinvolto tutte le reti di franchising del Gruppo, sia nel settore immobiliare, sia in quello della mediazione creditizia. Sono state complessivamente erogate poco meno di 4.000 giornate di formazione, con oltre 50.000 presenze; la quota maggiore è stata assorbita dalle Reti immobiliari (Tecnocasa e Tecnorete), a testimonianza della grande e costante attenzione del Gruppo allo sviluppo della professionalità e delle competenze degli affiliati.

<b>Attività di formazione svolta nel 2010 per le società del Gruppo</b>		
<b>Reti</b>	<b>Giornate</b>	<b>Presenze</b>
Tecnocasa	1.641	35.616
Tecnorete	1.296	7.519
Kiron	527	4.642
Epicas	215	657
Altro	301	1.639
<b>Totale</b>	<b>3.980</b>	<b>50.072</b>

Il processo di delocalizzazione ha consentito di avvicinare la formazione istituzionale al territorio. Per sfruttare appieno il valore della formazione è fondamentale conoscere i contenuti dei percorsi formativi e la struttura didattica dei processi.

Ogni anno la Scuola di Formazione progetta e predispone un piano annuale nazionale delle attività, che viene elaborato seguendo le linee guida della Holding e che tiene conto delle esigenze delle Reti e della situazione del mercato.

I Responsabili della Formazione Locale (RFL) contribuiscono ad integrare le attività di formazione istituzionale con contenuti specifici, coerenti con le esigenze espresse direttamente dalle aree di competenza.

Il piano formativo è strutturato su una base consolidata di percorsi formativi (percorsi di know how), che vengono rivisitati e aggiornati periodicamente, uniti a nuovi progetti e appuntamenti formativi, studiati e scelti con lo scopo di completare l'offerta formativa e di rispondere alle esigenze di tutte le figure professionali presenti in agenzia.

Nel 2008 è nata la "Ke Business School" che ha l'obiettivo di supportare il progetto delle Reti di mediazione creditizia di accrescimento del valore e della qualità della consulenza offerta alla clientela.

Quest'anno la Ke Business School verrà riorganizzata tenendo conto dei nuovi scenari e della complessità nella quale si muove l'imprenditore del credito: un nuovo mercato fatto di regole più chiare, che punta ad offrire maggiore trasparenza all'utente finale.

La formazione non è dedicata solo alle Reti del Gruppo, ma anche al management di rete, per il quale è stato creato un percorso di specializzazione denominato "Tecnocasa Academy".

Per l'erogazione dei corsi la Scuola si avvale sia di risorse interne, sia della partnership di strutture esterne.

Negli ultimi due anni si è puntato alla crescita e valorizzazione di Formatori interni, attraverso un percorso di specializzazione interamente progettato dalla Scuola con l'obiettivo di:

- avere un approccio formativo coordinato su tutto il territorio;
- valorizzare colleghi di provata esperienza che, all'interno del Gruppo, possano essere punti di riferimento nel trasferimento delle competenze;
- delocalizzare l'erogazione di livelli formativi di know how.

Le attività formative vengono gestite attraverso la piattaforma della Scuola.

La piattaforma è il canale di comunicazione attraverso il quale le Reti possono conoscere nei dettagli i contenuti dei percorsi formativi, visualizzare gli appuntamenti previsti nel corso dell'anno ed effettuare le iscrizioni ai corsi.

La piattaforma SdF è stata creata al fine di:

- dare visibilità all'intero percorso formativo;
- affiancare ogni singolo collaboratore all'interno del percorso formativo pensato appositamente per ogni ruolo all'interno dell'agenzia;
- gestire i profili individuali di ogni operatore di agenzia;
- tracciare la storia formativa di ogni singolo operatore (libretto discente);
- istituire un sistema di iscrizione veloce e moderno con l'integrazione della system card;
- erogare informazioni e formazione a distanza;
- tracciare la presenza di tutti gli operatori agli eventi nazionali e regionali di comunicazione interna;
- consentire, attraverso un sistema vincolante, l'uniformità del percorso formativo di base (9 giornate).

**La formazione di *know how* per collaboratori e coordinatori del settore immobiliare e industriale**

**Il percorso formativo per i collaboratori delle agenzie immobiliari** è strutturato in più livelli, ciascuno dei quali si propone il raggiungimento di stadi di apprendimento differenti.

L'iter base di *primo livello* è stato progettato per affiancare i neo collaboratori e le coordinatrici nello svolgimento delle attività di

agenzia ed ha l'obiettivo di fornire le indicazioni riportate nel Manuale operativo del Gruppo Tecnocasa. Esso è strutturato in 9 giornate ed è erogato in modo uniforme in tutta Italia. In tale ambito gli argomenti trattati riguardano, fra gli altri, il sistema di franchising Tecnocasa, la sua storia, il metodo operativo di Tecnocasa, il marketing diretto, i software aziendali, le fasi dell'acquisizione dell'incarico sino ad arrivare alla proposta d'acquisto dell'immobile e di locazione e all'analisi del mercato di zona.

L'iter base di *secondo livello* costituisce un percorso di specializzazione delle figure professionali del collaboratore e della coordinatrice; per questo motivo sono previsti percorsi diversi, studiati in base alle attività che vengono svolte giornalmente in agenzia.

L'iter di *terzo livello* - distinto in Professional Elite e Practise Elite - affronta tematiche legate allo sviluppo delle capacità umane e lavorative, tematiche specialistiche di comunicazione e ogni altro tema ritenuto interessante per affrontare un "cambio di passo" necessario per l'affermazione professionale.

**Il percorso formativo per i collaboratori delle agenzie immobiliari**

<b>1° livello</b>	Iter base	9 giornate	Delocalizzato
<b>2° livello</b>	Professional	3 giornate	Delocalizzato
	Practise	2 giornate	
<b>3° livello</b>	Professional Elite	1 giornata	Nazionale
	Practise Elite	1 giornata	Nazionale

**La formazione di *know how* per consulenti del credito e coordinatori del settore creditizio**

**Il percorso formativo per i collaboratori delle agenzie di mediazione creditizia** è articolato su due livelli.

L'iter base di *primo livello* è stato progettato per affiancare i neo collaboratori e coordinatrici nello svolgimento delle attività e

viene offerto con l'obiettivo di fornire formazioni sui contenuti e le indicazioni riportati nel Manuale operativo del Gruppo Tecnocasa. Tale percorso di apprendimento è strutturato in quattro giornate ed erogato in modo uniforme in tutta Italia. Gli argomenti trattati sono relativi alla presentazione del Gruppo, all'erogazione del servizio al cliente, all'utilizzo degli strumenti operativi e ad aspetti tecnico-normativi della mediazione creditizia.

L'iter di *secondo livello* è un percorso formativo nazionale e per questo motivo viene erogato solo nella sede del franchisor. Nel 2011 sono previste in calendario edizioni anche presso le unità di coordinamento di Roma e Napoli con l'obiettivo di supportare il "progetto mediazione creditizia" in maniera più efficace, intervenendo direttamente come franchisor in vista della delocalizzazione delle attività, che avverrà a partire dal 2012. I temi dell'attività formativa erogata riguardano, per lo più, il valore della consulenza, il *core business* del consulente del credito, la qualità e le fasi del ciclo produttivo nella mediazione creditizia.

## Il percorso formativo per i collaboratori delle agenzie di mediazione creditizia

1° livello	Iter base	4 giornate	Delocalizzato
2° livello	Professional	2 giornate	Nazionale
	Telemarketing	2 giornate	Nazionale
	Trust	1 giornata	Nazionale

Per il 2011 sono previste attività di formazione di *telemarketing* (su 2 giornate), il cui percorso si propone di offrire ai partecipanti la possibilità sia di potenziare le attività commerciali attraverso un piano di telemarketing, sia di sviluppare una gestione altamente professionale dei colloqui con la clientela.

**La formazione di *know how* per esperti, responsabili e affiliati per tutte le reti di franchising**

In questo filone di attività formative, il progetto "Formazione Sviluppo" completa il ciclo di iter formativi di *know how* studiati dalla SdF con l'obiettivo di trasferire, a tutte le figure professionali, i valori e la cultura di sistema, intesi come base per una crescita sostenibile.

Tale progetto è stato pensato per i collaboratori esperti, responsabili e affiliati, che si trovano in un momento cruciale della loro attività e che sentono l'esigenza di aprire una propria agenzia o, nel caso dell'affiliato, di ripianificare la propria attività e avviare un nuovo progetto imprenditoriale.

Ad esso si affiancano seminari "*Internetwork*", che completano l'offerta formativa per tutte le reti e che vengono co-progettati con i partner esterni che collaborano con la Scuola.

Ogni anno vengono proposti titoli e tematiche diverse per rispondere alle esigenze della rete. Nel 2011 verranno sviluppate, fra le altre, tematiche relative all'analisi degli scenari di mercato immobiliare e finanziario, il business plan, la lettura di un bilancio, le problematiche fiscali dell'intermediazione immobiliare, l'impatto dei nuovi media, ecc.

Infine, l'offerta formativa si completa con un ciclo di "*seminari tecnici*", con l'obiettivo di approfondire argomenti di natura tecnica, giuridica e fiscale. L'erogazione di questi corsi è affidata ad un gruppo di professionisti esperti, che collaborano con il franchisor da molti anni. Per il 2011 le proposte riguarderanno i seguenti argomenti: le locazioni, i titoli di provenienza, il preliminare, gli aspetti tecnici urbanistici, le novità nella mediazione creditizia e la professione di agente immobiliare.

### FOCUS

#### **Il progetto GRU**

*Nel corso del 2010 agli obiettivi e alle attività della SdF si è affiancato il progetto GRU (Gestione Risorse Umane). Il progetto, avviato nel mese di aprile 2010 dalla sede nazionale, successivamente ha fatto tappa nelle unità di coordinamento regionali di Bologna, Verona e Collegno.*

*Al progetto GRU hanno partecipato affiliati che hanno voluto seguire questo percorso di approfondimento, data l'importanza del tema; nelle occasioni di incontro e scambio di esperienze, sono state analizzate alcune tra le più importanti tematiche relative all'attività degli affiliati, tra cui: il progetto di lavoro; la remunerazione; la gestione del tempo; la delega; la qualità all'interno dell'agenzia.*

## 5.4. L'attività editoriale e gli studi di mercato

### 5.4.1. L'Ufficio Stampa

Come detto, per potenziare la presenza dei marchi del Gruppo sui media è fondamentale trasmettere alla stampa informazioni interessanti per il lettore, estraendole da tutti gli ambiti dell'azienda.

La forte sinergia tra Ufficio Stampa e Ufficio Studi, storicamente collegati, permette di dare valore aggiunto alle analisi prodotte, delle quali i due Uffici concordano il taglio, per renderle "spendibili" sulla stampa in tutti gli ambiti possibili.

Tecnocasa si propone di valorizzare in modo sinergico e strategico la collaborazione tra i tre settori dell'Ufficio Studi: immobiliare, creditizio e statistiche. Attraverso la collaborazione con il settore creditizio, è possibile strutturare in maniera organizzata le informazioni relative a mutui, credito al consumo e prodotti assicurativi legati al finanziamento, al fine di divulgare la politica multi-banca e multi-prodotto del Gruppo mediante i comunicati stampa.

La collaborazione con l'Ufficio Statistiche permette di veicolare i numeri aggiornati delle Reti e del portale del Gruppo. In particolare, per le testate di settore risultano interessanti: il numero di immobili, il numero di visitatori, il traffico generato dagli speciali "turistico" e "cantieri", i nuovi servizi proposti (ad es. la certificazione energetica degli immobili).

Per quanto riguarda l'immobiliare, è storica l'attività di collaborazione per la proposta dei dati del mercato residenziale e dell'impresa che l'Ufficio Studi monitora permanentemente tramite l'Osservatorio Immobiliare.

Tali collaborazioni hanno, poi, anche una ricaduta ed un immediato riscontro "operativo" sulle Reti, in quanto consentono di proseguire e completare, attraverso i canali interni (intranet, Net Magazine, newsletter, partecipazione ad eventi, ecc.), un processo di sensibilizzazione delle reti volto a rafforzare la collaborazione dei Consulenti e degli Affiliati con l'Ufficio Stampa.

### Posizionamento dei brand di rete

E' importante acquisire e consolidare nel tempo notorietà sugli organi di stampa per i marchi del Gruppo quali portatori di specifiche identità di Rete, sottolineando la loro appartenenza al Gruppo Tecnocasa.

Particolare attenzione è dedicata a Tecnorete, ormai al quarto posto tra i marchi leader dell'immobiliare, nonché al settore di mediazione creditizia.

È ormai consolidata la visibilità dei marchi Kiron ed Epicas, riconosciuti e considerati tra le pochissime realtà del settore accreditate e credibili. L'Ufficio Stampa cura la proposta di informazioni provenienti dal settore creditizio, grazie ai dati raccolti dal franchisor; i dati elaborati sono trasmessi tramite comunicati trimestrali, con tabelle e focus regionali, come risposta al crescente interesse che i media nazionali e locali rivolgono al settore mutui e, in generale, alle tematiche finanziarie.

## Le principali attività del 2010

### Comunicati stampa

I comunicati stampa - anche nella forma del comunicato congiunto per veicolare notizie ed informazioni relative ad iniziative del Gruppo intraprese in collaborazione con altre società partner - sono la forma più immediata per comunicare ai giornalisti le iniziative e le novità del Gruppo Tecnocasa, nonché le analisi di carattere immobiliare e creditizio, frutto delle elaborazioni dell'Ufficio Studi del Gruppo. L'Ufficio Stampa del Gruppo detiene lo storico delle relazioni sviluppate nel tempo con i circa 2.800 contatti in essere con giornalisti e media.

Se ben pianificati, anche in base a stagionalità e tempistiche, i comunicati stampa sono un ottimo strumento per trasmettere le informazioni inerenti alle novità dei nostri settori e per generare il bisogno di eventuali approfondimenti.

In relazione alle conferenze stampa locali, si prevede la diffusione di comunicati stampa diretti alle testate locali con gli aggiornamenti del mercato dell'immobiliare e del creditizio di taglio regionale e provinciale.

Dal 2010 si può disporre delle nuove analisi che l'Ufficio Studi elabora su dati provenienti da Matrix e, pertanto, si potranno realizzare anche comunicati con indagini di tipo socio-demografico.

### Le conferenze stampa nazionali e locali

L'Ufficio Stampa cura, come di consueto, l'intera organizzazione della conferenza stampa nazionale annuale, prendendo contatti con le varie testate, sollecitando l'adesione dei giornalisti in virtù degli ottimi rapporti instaurati nel tempo, secondo l'impostazione - apprezzata dai giornalisti nazionali e locali - di disponibilità dei dati e dei referenti ai quali rivolgersi per ulteriori approfondimenti scritti, per le riprese televisive e per le interviste radiofoniche. Con l'aiuto dei nostri relatori delle macro aree regionali, l'Ufficio Stampa si occupa anche dell'organizzazione delle conferenze stampa locali, che costituiscono eventi di straordinaria efficacia, risultati distintivi rispetto ai competitor, che non godono di eguale capillarità.

### Il Portale: un canale verso i media

Il portale costituisce un canale suppletivo attraverso il quale, nelle sezioni dedicate, l'Ufficio Stampa archivia i comunicati stampa, informa il navigatore sull'andamento del mercato immobiliare e del credito attraverso l'archiviazione degli articoli di maggiore rilevanza, informa gli organi di stampa anticipando le date e le località delle conferenze stampa, mette a disposizione dei giornalisti il materiale presentato in tali eventi.

### Rassegne stampa alle aree regionali

Agli affiliati vengono inviati report con l'elenco di tutte le uscite sulle testate nazionali e locali, cartacee e web, sulle TV e radio, che vengono quotidianamente monitorate. In questo modo si vuole rendere partecipe la Rete dei risultati ottenuti grazie alla collaborazione con gli Affiliati e dell'attenzione che i mass media riservano al Gruppo.

Da gennaio a dicembre 2010 sono state realizzate 1.697 uscite sulla stampa, ovvero articoli riportanti citazioni del Gruppo Tecnocasa, a seguito di collaborazioni con i giornalisti di testate nazionali e locali (con un importante incremento delle uscite sui giornali locali, che costituiscono circa l'80% del totale), che si traducono in circa 900 milioni di lettori, in linea con i risultati 2009.

Sono notevolmente incrementate le uscite on line, a conferma del fatto che sempre più l'informazione "corre" sul web.

E' possibile inoltre osservare una maggiore diversificazione dei contenuti, che spazia dal mercato immobiliare residenziale locale/nazionale, ai mutui, alle previsioni macroeconomiche e all'andamento del mercato immobiliare, ai tempi di vendita, ecc. Ciò riflette la consapevolezza della maggiore complessità ed articolazione dello scenario competitivo e la volontà del Gruppo di aggiornare e tenere informate tutte le risorse di Tecnocasa, non solo quelle direttamente riconducibili all'Ufficio Stampa e all'Ufficio Studi, affinché siano sempre pronte a reagire per rispondere alle sollecitazioni e alle esigenze dei media e della collettività.

### 5.4.2. L'Ufficio Studi

L'obiettivo dell'Ufficio Studi è quello di realizzare ricerche sistematiche sul mercato immobiliare e creditizio che soddisfino le esigenze dell'Ufficio Stampa che raccoglie le istanze dei giornalisti. Per questo motivo, alle analisi statistiche "pure" si affiancano delle argomentazioni di supporto (ad es. le abitudini abitative, le motivazioni sottostanti a determinati trend di mercato, ecc.). In tal modo vengono raccolti dati ed informazioni che arricchiscono il database del Gruppo e la sua conoscenza di contesto.

L'Ufficio Studi ha un ruolo fondamentale nello sviluppo delle analisi di mercato che servono sia all'Ufficio Stampa per rispondere alle richieste dei giornalisti, sia al franchisor per avere il "polso del mercato" in cui operano le agenzie affiliate. Intorno alle analisi di mercato ruotano tutte le attività dell'Ufficio Studi, sia quelle "non programmabili", ovvero quelle che sono richieste - anche in modo estemporaneo - dalla stampa e che prevedono studi mirati, sia quelle "programmabili", cioè consolidate con scadenze fissate su base annuale.

Le analisi, che attingono direttamente ai dati delle agenzie immobiliari del sistema Tecnocasa, sono le seguenti:

- rilevazioni semestrali sull'andamento del mercato immobiliare italiano (con elaborazione di tabelle e testi);
- analisi dei prezzi e delle locazioni delle abitazioni;
- rilevazione dell'andamento del mercato dei box e dei posti auto;
- analisi dei rendimenti;
- analisi del mercato immobiliare non residenziale;
- analisi del mercato immobiliare turistico (montagna, mare e lago);
- analisi degli storici (nazionali, regionali e provinciali).

Tali analisi, effettuate su base semestrale, poggiano su informazioni fornite direttamente dagli affiliati. È, quindi, evidente che il presupposto per la definizione di analisi puntuali ed efficaci è che ci sia una corretta rilevazione dei dati da parte delle Reti di intermediazione immobiliare e di mediazione creditizia, ragione per la quale risulta fondamentale la loro consapevolezza che la puntualità e la precisione nell'invio dei dati all'Ufficio Studi costituiscono le condizioni necessarie per avere un riscontro positivo in termini di notorietà e immagine.

L'Ufficio Studi svolge anche altre attività utilizzando le informazioni del Sistema proprietario o di enti istituzionali terzi. Tra queste, meritano menzione l'analisi delle compravendite, l'analisi della domanda e dell'offerta immobiliare e dei tempi di vendita.

Un'ulteriore attività - tra le più impegnative per l'Ufficio Studi - è relativa alla elaborazione di previsioni annuali sul mercato immobiliare, attraverso modelli econometrici che analizzano le serie storiche dei prezzi immobiliari rilevati nel corso degli anni dall'Ufficio Studi Tecnocasa e delle compravendite così come rilevate dall'Agenzia del Territorio.

Queste attività di analisi sono sintetizzate nelle due pubblicazioni periodiche:

- L'"Osservatorio Immobiliare" - giunto alla diciottesima edizione - raccoglie tutti i dati che sono inviati dagli affiliati per analizzare i diversi mercati locali. L'Osservatorio Immobiliare viene distribuito esclusivamente nelle agenzie;
- "Casa Trend" - giunto alla quinta edizione - distribuito in edicola in allegato alle riviste "Panorama" ed "Economy". I suoi contenuti sono dedicati ad una panoramica generale sull'andamento del mercato immobiliare e creditizio, riportando - rispettivamente - dati provenienti dalle agenzie immobiliari e dalla sezione di mediazione creditizia del gruppo.

## 5.5. Il settore IT

Come accennato, l'anno 2010 è stato molto impegnativo in termini sia di prodotti (progettazione, analisi e sviluppo), sia di servizio (formazione, distribuzione e assistenza) in quanto Tecnocasa ha completato alcuni passaggi molto importanti per lo sviluppo e la gestione del Modello SMaRC di gestione integrata dei clienti e di collaborazione tra le Reti.

Gli obiettivi delineati a suo tempo per l'anno 2010 sono stati raggiunti e superati. Importanti migliorie e la release di nuovi servizi hanno riguardato il portale internet, nonché alcune attività che hanno consentito di migliorare la presenza sul web; si ricordano, in particolare, l'accordo con Pagine Gialle e l'ottimizzazione della visibilità del marchio sui motori di ricerca.

A luglio 2010 è terminata la già citata migrazione a KEP delle Reti Kiron ed Epicas, mentre - con riferimento alla piattaforma SdF - è stata rilasciata a tutta la rete la parte dedicata alla consulenza. Ciò evidenzia che la piattaforma è sempre più uno strumento di contenuti e di gestione dei processi.

L'efficacia dei database e dei sistemi IT è ben spiegata anche dai numeri dei consuntivi 2010. Sebbene si tratti, talvolta, di numeri, misure e dati per "addetti ai lavori" e non sempre di facile comprensione, pochi indicatori sono sufficienti per capire la qualità e l'efficacia dei sistemi e la loro importanza nella gestione quotidiana delle attività di Tecnocasa.

Il portale internet ha visto un costante incremento dei visitatori (nel 2010, circa 366.000 a settimana, 19,4 milioni nell'intero anno, in crescita del 13% rispetto al 2002).

Con il lancio del nuovo portale (2009), sono cambiati i modelli di navigazione ed i comportamenti dei navigatori: dopo un iniziale periodo di comprensibile difficoltà, ora i servizi web stanno funzionando molto bene: è aumentata la percentuale di notizie trasformata in "valore reale" (ovvero in incarichi e vendite), ma anche la percentuale di clienti realmente interessati rispetto a quanto di norma accade attraverso i contatti internet.

Importanti attività di gestione della clientela passano anche tramite il call center: il numero totale delle attività di assistenza (*inbound*, *outbound*, remota) nel 2010 è risultato pari a 11.633 (+5,7% sul 2009), di cui circa l'82% di tipo *inbound* (in ingresso). Circa 2 Agenzie su 3 hanno usufruito almeno una volta del call center nazionale. L'86% delle problematiche viene risolto direttamente dal call center.

Il piano di sviluppo 2011 si focalizzerà soprattutto sui sistemi orientati alla collaborazione tra reti e consulenza, ma anche sugli applicativi per aumentare la presenza sul web, al fine di costruire maggiori opportunità per gli affiliati e sviluppando a tutto tondo la multicanalità, attraverso il portale, i *social media* e le applicazioni per *mobile*.

Lo sforzo dell'intera realtà tecnologica di Tecnocasa, che già oggi è una delle aziende più avanzate sul mercato, dovrà proseguire nel 2011 per aumentare l'efficacia reale e percepita dei sistemi negli ambiti relativi alla metodologia, alla collaborazione e sinergia, al valore della consulenza. In questo senso, i sistemi IT (CRM, portale, web, ecc.) non solo sono strumenti, ma anche "termometri" per capire come si sta lavorando e individuare le aree di miglioramento.

E questa è certamente una sfida importante per rispondere all'evoluzione della clientela e per restare *leader* sul mercato.

## 6. IL CONTRIBUTO DEL GRUPPO E LA CREAZIONE DI VALORE SOCIALE

Oggi viviamo l'era della responsabilità e della sostenibilità: quando i comportamenti delle aziende creano un impatto negativo sull'ambiente, sulla società e sugli individui, allora devono cambiare le regole del business.

Le aziende iniziano a tener conto di alcuni aspetti e problematiche assolutamente trascurate in passato ed iniziano a farsi carico responsabilità non ancora riconosciute ex lege, ma che la pratica quotidiana del business e le scelte operate rendono prioritarie.

***Non si deve avere nessun timore creato dalla minaccia da parte di competitor più o meno agguerriti.***

***Tecnocasa è un ecosistema creato in un contesto storico particolare, che nel tempo ha affinato e sostenuto la propria identità ed ha creato cultura soprattutto dentro le proprie fila.***

***L'insieme di questi fattori ha messo in moto un'evoluzione complessa che sfida ogni nesso causale univoco.***

Tecnocasa non intende sottrarsi a tale impegno: il nostro Gruppo, che certamente ha un forte impatto sociale, vuole *svolgere responsabilmente* il suo ruolo all'interno del tessuto economico. Si è consapevoli di quanto le scelte strategiche del Gruppo e le attività della Rete influiscano sulle famiglie e sulle imprese, attraverso l'erogazione di servizi di mediazione creditizia e di intermediazione immobiliare.

Ed è proprio andando in questa direzione e nel rispondere alle aspettative degli stakeholder che il Gruppo ha definito obiettivi misurabili e regole per il rispetto dei comportamenti - per il franchisor e le agenzie - volti a *rendere sostenibili i processi operativi, di crescita delle persone, di sviluppo delle reti, affinché i progetti posti in essere possano, attraverso comportamenti e regole trasparenti, generare valore aggiunto per il cliente finale, per ciascun membro del Gruppo e per l'intero sistema.*

Siamo fiduciosi che un approccio così orientato garantisca sostenibilità e crescita nel lungo periodo, capacità di mantenere una forte posizione competitiva e di raggiungere le sfide proposte nella nostra mission.

La capacità di evolvere dal punto di vista organizzativo, il successo della strategia che prevede il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali, la crescita del management all'interno del Gruppo sono solo alcuni dei punti di forza del nostro modello, che sempre più orientiamo in una chiave "sostenibile", in termini sociali ed ambientali, congiuntamente con la lettura dell'economicità della gestione.

In tal senso, i settori dei servizi del franchisor supportano i progetti di sviluppo sostenibile, di trasparenza e di orientamento al cliente, nonché di attenzione all'ambiente.

### 6.1. Il valore ed il presidio della qualità

La qualità nei processi di erogazione di un servizio è un valore fondamentale, a cui tendere costantemente in risposta alle esigenze del cliente finale, dei clienti interni al Gruppo, nonché nel rapporto di reciprocità che collega franchisor e franchisee.

Data la peculiarità della formula di franchising adottata da Tecnocasa e la sua vocazione alla "crescita interna", la qualità è anche la condizione indispensabile che rende sostenibile il processo di sviluppo delle agenzie e quello di crescita dei giovani che si avviano alla professione e all'affiliazione.

La qualità è da intendersi come processo di creazione di valore, come parte integrante del metodo di lavoro che, nella filiera del Gruppo, parte dalle azioni del franchisor

e finisce con la fidelizzazione del cliente finale, attraverso i processi operativi e gli strumenti di supporto, fino a toccare aspetti intangibili come la reputazione e la cultura aziendale. La qualità è l'attributo inscindibile del marchio e costituisce il vantaggio competitivo differenziale.

E' una componente necessariamente trasversale del lavoro quotidianamente svolto, perché completa le caratteristiche e le prestazioni di un servizio, rendendolo idoneo a soddisfare i bisogni dei suoi utilizzatori, ma anche a farlo apprezzare nel tempo, a differenziarlo rispetto all'offerta proveniente da altri *competitor*; in tal modo, la qualità contribuisce a creare un vantaggio competitivo duraturo, certamente di natura economica, ma anche reputazionale.

Un esempio ed una "applicazione" molto rilevante nell'ambito della qualità e dei controlli interni è costituito dalle attività di *internal audit* nell'ambito della mediazione creditizia.

Uno dei nuovi requisiti imposti alle società di mediazione creditizia dal decreto legislativo n. 210/2010 è quello di predisporre processi codificati e, quindi, controllabili da nuove "funzioni" aziendali, sinora non presenti; una di queste è la funzione di Internal Audit.

L'audit costituisce un'attività indipendente ed obiettiva di *assurance* per tutte le funzioni aziendali e per la clientela finale, volta a presidiare le condizioni di continuo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione aziendale.

Nel Gruppo Tecnocasa tale funzione è già stata implementata in Kiron Partner SpA. La società, anticipando gli obblighi normativi, ha istituito la propria funzione di audit, attraverso il sistema di controllo interno, per verificare il rispetto delle regole e delle procedure ai fini di una conduzione sana, corretta e coerente delle proprie attività.

L'Internal Audit di Kiron ha l'obiettivo di contribuire alla tutela del patrimonio e della stabilità aziendale e di fornire una "ragionevole garanzia" che l'organizzazione possa conseguire in modo efficiente i propri obiettivi, attraverso:

- il controllo della regolarità operativa e della conformità della stessa alle leggi ed ai regolamenti;
- la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei processi operativi;
- il supporto alle singole aree nell'ottenimento di una chiara visione dell'esposizione e della valutazione dei rischi;
- la valutazione della corretta funzionalità del complessivo Sistema dei Controlli Interni (controlli di linea, o operativi, e i controlli sulla gestione dei rischi).

L'attività di controllo sulle Reti di mediazione creditizia del Gruppo Tecnocasa è effettuata mediante verifiche in loco presso le agenzie del gruppo. Tali verifiche sono finalizzate al controllo di molteplici aspetti riguardanti la mediazione creditizia, tra cui non solo il rispetto della normativa (privacy, antiriciclaggio, trasparenza, usura, ecc.), ma anche il corretto utilizzo dei modelli contrattuali, il mantenimento dei requisiti di professionalità ed onorabilità e la verifica delle coperture assicurative.

Anche tale funzione, quindi, per quanto di propria competenza, contribuisce alla valorizzazione e alla preservazione della reputazione del Gruppo, attraverso la gestione del rischio di "non conformità" alle norme, al mantenimento della fiducia della clientela e, in ultima istanza, alla creazione e al consolidamento dei valori aziendali.

## 6.2. Il valore per gli agenti affiliati

La declinazione di "valore" a favore degli agenti affiliati è uno degli aspetti fondamentali della sostenibilità dell'azione di Tecnocasa e scaturisce dal modello organizzativo ed operativo di franchising adottato dal Gruppo.

Le società del Gruppo sono costantemente impegnate nella definizione e nel rispetto di *good practices* manageriali, che possano favorire il miglioramento delle condizioni di lavoro - in senso ampio - degli affiliati. Questo è il primo ed imprescindibile passaggio di un'ideale "catena di trasmissione del valore" che viene diffuso agli affiliati e, tramite le reti, al cliente finale.

### **L'importanza della tempistica degli aggiornamenti sui dati di mercato immobiliare**

L'Ufficio Studi Tecnocasa lavora a stretto contatto con l'Ufficio Stampa Tecnocasa, preposto a gestire i rapporti con i giornalisti delle testate nazionali e locali al fine di fornire dati di mercato interessanti per i lettori, che sono poi i clienti delle Agenzie.

Il rafforzamento degli ultimi anni ha consentito all'Ufficio Stampa di relazionarsi nel miglior modo possibile con i giornalisti di testate minori, ma ben radicate sul territorio e di far emergere la credibilità dei nostri professionisti affiliati. In questo processo l'Ufficio Studi è fortemente coinvolto soprattutto con riferimento alla rilevazione semestrale del mercato immobiliare, contenuta nell'Osservatorio Immobiliare.

Abbiamo sempre raccomandato puntualità rispetto al termine di scadenza fissato perché un ritardo nell'invio dei dati comporta non solo la ritardata chiusura della rilevazione, ma soprattutto impedisce ai colleghi del settore informatico di procedere all'archiviazione dei dati raccolti e, di conseguenza, all'Ufficio Studi di elaborarli.

Il secondo passo, una volta chiusa l'elaborazione, è l'analisi dei dati, ovvero l'attività di controllo per rimuovere manualmente eventuali anomalie dovute ad errori di digitazione dell'affiliato, e l'analisi della variazione di prezzo. Le verifiche circa la veridicità e la completezza dell'informazione, nonché l'analisi degli scostamenti più significativi servono per escludere errori nella rilevazione e misurare possibili cambiamenti nel trend di mercato.

La **tempestività** e la **qualità** delle nostre analisi sono anche fattori competitivi che "proteggono" dalla concorrenza e garantiscono "meccanismi di fidelizzazione" con i media.

### **GECO, il software per la consulenza**

Dopo molti anni di attesa è iniziata l'analisi per la realizzazione di uno strumento completamente dedicato alla nostra rete di consulenza, noto con il nome di GECO. Si tratta di un'applicazione centralizzata, studiata dal franchisor per aumentare l'efficacia e migliorare l'efficienza del lavoro di tutti i consulenti siano essi di rete, pubblicitari, finanziari o informatici.

Grazie alla collaborazione di una commissione appositamente dedicata, è partita la prima fase di un percorso che porterà a rilasciare, a breve, una versione su tutta la rete. Il nuovo sistema consentirà di:

- verificare e confrontare l'andamento delle nostre reti di franchising e l'utilizzo dei servizi;
- identificare le aree in cui la consulenza può essere di maggior supporto alle reti;
- premiare tutti coloro che avranno avuto la capacità di raggiungere i propri obiettivi (di area, di agenzia e personali).

In questo momento di mercato molto particolare, GECO può rivestire un ruolo assolutamente strategico: attraverso precise misurazioni, esso aiuterà il Gruppo ed il fran-

chisor a monitorare lo stato delle agenzie e ad individuare le aree di miglioramento e/o punti di forza della rete, al fine di sviluppare condizioni operative di uniformità, efficienza, collaborazione tra le reti.

Oggi vi è ampia disponibilità di dati interni ed esterni, spesso però piuttosto frammentati e non sempre disponibili in una chiara visione d'insieme. Con l'utilizzo diffuso di GECO, Tecnocasa si propone di lavorare anche in tale direzione, fornendo agli affiliati un unico punto di accesso (web) e un comune e condiviso metodo di aggregazione delle informazioni disponibili.

E' auspicabile che tutti gli affiliati ed i clienti finali possano beneficiare delle potenzialità di GECO e del rafforzamento della rete di consulenza, tramite un significativo miglioramento dell'efficacia dei servizi.

### **6.2.1. La collaborazione tra Reti immobiliari e creditizie**

Come emerso da alcuni incontri tenutisi nel corso del 2010, le nostre Reti (immobiliari e creditizie) attribuiscono grande valore ed importanza alle sinergie tra di esse.

La collaborazione può esistere solo a condizioni di "reciprocità", ovvero attraverso uno scambio bilaterale di relazioni, di informazioni, di clienti, finalizzato a produrre vantaggi in una vicendevole e permanente costruzione di valore, a beneficio degli stessi affiliati e della clientela finale.

Tuttavia, al momento, il rapporto non è ancora impostato su basi biunivoche: da una parte, con riferimento alla rete immobiliare, è chiaro quale sia il flusso di informazioni da trasmettere alla mediazione creditizia; dall'altra (e al contrario) non sono altrettanto chiari i comportamenti che le reti creditizie dovrebbero tenere per attuare tale reciprocità.

Alcune iniziative recenti - soprattutto di stampo pubblicitario e di marketing - sono state orientate proprio in tale direzione.

Ad esempio, il pacchetto pubblicitario "XL" prevede - tramite un contenuto investimento mensile da parte del consulente del credito - la messa a disposizione di materiale istituzionale e la pubblicazione dei propri riferimenti sulla seconda di copertina dei periodici distribuiti dai colleghi delle reti immobiliari.

Anche le attività di telemarketing potrebbero ottimizzare gli interscambi informativi tra le Reti, ad esempio mediante iniziative di *cross selling* su clienti già finanziati per aumentarne la fidelizzazione al Gruppo, oppure mediante una più diffusa attività di analisi di finanziabilità dei clienti volta ad accelerare la decisione di acquisto dell'immobile.

### **6.2.2. La comunicazione interna: punto di partenza per una corretta comunicazione esterna**

Ormai nel nostro Gruppo è forte la consapevolezza della centralità del cliente: il data base di nominativi che condividiamo ha una posizione centrale e costituisce un patrimonio comune di grande valore.

Grazie al supporto tecnologico offerto dai sistemi di CRM (come K2 e Matrix), Tecnocasa può gestire e rispondere in modo efficace e sistematico alle esigenze di questo enorme bacino d'utenza, segmentando i bisogni e mirando la comunicazione su diversi target.

E' importante però effettuare, nei confronti del cliente, una comunicazione coerente, efficace e corretta anche dal punto di vista normativo.

Comunicare in modo integrato vuol dire comunicare verso l'esterno una stessa iden-

tità, uno stesso stile, una stessa mentalità; ma, prima di tutto, un approccio così strutturato consente di creare all'interno del Gruppo maggiore coesione, senso di appartenenza e occasioni di diffusione della cultura "aziendale".

Il coinvolgimento della Rete, da questo punto di vista, è fondamentale ed ha effetti positivi non solo sul clima interno e sul benessere organizzativo, ma anche in termini di efficacia ed efficienza dei risultati.

L'obiettivo che ci poniamo, cercando di sfruttare tutti i mezzi di comunicazione interna a nostra disposizione, è quindi quello di promuovere la diffusione di una conoscenza condivisa, facilitando il flusso di informazioni tra le diverse componenti del sistema.

Una cultura comune e un'organizzazione improntata allo scambio sono i nostri punti di forza. I nostri Affiliati, da tempo coinvolti nei processi di comunicazione integrata dei quali conoscono le dinamiche e le logiche, le motivazioni e le finalità, ormai dotati e sempre più abili nell'utilizzo delle nuove piattaforme di CRM, sono i migliori propagatori dei valori e dei messaggi aziendali verso i consumatori. Attraverso loro, i nostri marchi e il nostro Gruppo dialogano con il cliente su più livelli, con linguaggi diversi ma coordinati ed adeguati alle possibilità di contatto con i media anche locali, che i vari mercati offrono.

La comunicazione interna assume, quindi, una valenza davvero strategica e costituisce un presupposto imprescindibile per implementare un completo ed efficace "orientamento al cliente" e per poter rispondere in modo puntuale ed esaustivo alle sue esigenze: un buon utilizzo dei canali di comunicazione interna facilita il flusso delle informazioni tra le parti del sistema creando una cultura comune.

Nel periodo gennaio/ottobre 2010 (ultimi dati disponibili), le intranet - regionali e nazionale - hanno registrato una media mensile di 129.585 accessi ai contenuti.

### **Gli strumenti di comunicazione interna del Gruppo Tecnocasa**

<b>Intranet</b>	Obiettivo: informare in tempo reale tutta la Rete, con contenuti organizzati e facilmente fruibili. Sulla intranet si possono trovare tutti gli approfondimenti utili per poter svolgere al meglio la professione.
<b>Newsletter</b>	Obiettivo: informare, in tempo reale e con una formula snella e di impatto, tutte le Reti, creando costanti occasioni di informazione e aggiornamento. Sulla intranet sono consultabili: - <i>Newsletter settimanale "Notizie dal Gruppo"</i> : contiene le novità dei diversi settori aziendali e viene inviata a tutte le Reti, ai colleghi della sede nazionale e alle sedi regionali, alla consulenza, agli Area Manager e ai legali rappresentanti delle Agenzie. Testi brevi e immediati rimandano alla intranet per i contenuti di approfondimento. - <i>Newsletter quindicinale "Informake"</i> : grazie alla collaborazione con i colleghi del settore finanziario, è la newsletter con contenuti dedicati alle Reti di mediazione creditizia, nata nel 2008 per fornire informazioni e tematiche legate alle attività di marketing delle agenzie Kiron ed Epicas, consigli pratici, novità dedicate al mondo della mediazione creditizia del Gruppo. Viene inviata per conoscenza a tutte le Agenzie del Gruppo, ai colleghi della sede nazionale e delle sedi regionali, alla consulenza, agli Area Manager e ai legali rappresentanti delle Agenzie.
<b>Netmagazine</b>	Obiettivo: veicolare argomenti in grado di informare tutti coloro che, a vario titolo, fanno parte del mondo Tecnocasa. È un importante strumento di aggiornamento e di approfondimento sulle novità del Gruppo, lo stato avanzamento lavori dei progetti in corso, i vantaggi derivanti dall'utilizzo corretto degli strumenti, l'evoluzione degli impianti tecnologici di cui il Franchisor si dota per supportare sempre meglio l'attività commerciale delle Agenzie. Tutte le pubblicazioni vengono archiviate sulla Intranet.

### 6.3. Il "valore sociale" creato per il cliente finale

La valutazione del cliente relativamente alla domanda e all'utilizzo di un servizio/prodotto oggi non è più condizionata solo dal rapporto prezzo/qualità, ma anche da fattori quali la credibilità, l'affidabilità, la durata, l'attenzione alle esigenze.

La "percezione del valore" da parte del cliente è fondamentale. Partendo da tale convincimento ed orientamento Tecnocasa, tramite la comunicazione esterna e pubblicitaria, si impegna a trasmettere sia il "*valore della consulenza dei professionisti del Gruppo*", ovvero la loro capacità di offrire una consulenza preparata e organizzata, tesa a dare un reale vantaggio al cliente finale, sia il "*valore della Rete*", che è composta non solo da sistemi IT (portale e altri ambienti virtuali nei quali si muove il cliente potenziale ed effettivo), ma anche da persone (i consulenti delle reti di intermediazione immobiliare e di mediazione creditizia) con cui entrare rapidamente in contatto. L'evoluzione del mercato e della qualità e complessità dei bisogni della clientela impongono a Tecnocasa di presidiare la qualità della comunicazione esterna e dei sistemi di *customer relationship management* (CRM) con continuità ed attenzione.

#### **Il nostro Gruppo va oltre: ... quando il CRM diventa strategia aziendale**

Il nuovo Sistema SMaRC (Sistema strutturato e operante di Management della Relazione con il Cliente) costituisce un'evoluzione avanzata del concetto di CRM, che rivoluziona l'approccio al cliente tramite un'integrazione di tutte le piattaforme IT all'interno di un sistema che consente di "mettere il cliente al centro" dell'operatività di tutte le funzioni aziendali con cui entra in contatto.

Non è solo una soluzione tecnologica di supporto alla relazione con il cliente, ma piuttosto una vera e propria strategia di business, disegnata per ottimizzare la redditività e i ricavi per l'Agenzia affiliata, nonché la soddisfazione del cliente.

A regime il sistema presidierà i seguenti aspetti:

- *customer database*, cioè l'archivio dei dati e delle informazioni che registrano sia i dati identificativi del profilo del cliente (Customer Intelligence), sia i risultati dei vari tipi di relazione fra azienda e cliente, sia ancora gli "stati" del cliente (nominativo potenziale, notizia, pratica);
- *sistemi di automazione dei processi commerciali*, che rappresentano modelli di lavoro orientati al rispetto delle regole di gestione della Rete di vendita, ma anche alla condivisione in remoto di agende e strumenti di pianificazione commerciale;
- *marketing automation*, ovvero strumenti di segmentazione del mercato, specie in relazione ai canali commerciali di provenienza, atti a creare, organizzare e controllare le campagne di vendita su più canali;
- *catalogo prodotti*, che contiene tutte le convenzioni stipulate dal franchisor con gli istituti di credito per la consulenza e l'offerta di prodotti destinati alle varie fasce di mercato e tipologie di clientela (mutui prima casa, prodotti per la sostituzione e surroga, prestiti personali, carte revolving, CQS, ecc.);
- *customer satisfaction*, cioè sistemi di ricerche di mercato e indagini sulla soddisfazione dei clienti, sempre più fondamentali nella creazione di una strategia di fidelizzazione.

Anche la formazione, erogata dalla SdF del Gruppo, può offrire un supporto qualificante creando e consolidando le competenze relative alle attività di consulenza offerte al cliente al fine di rispondere con efficacia, tempestività e correttezza alle sue richieste.

Raccogliendo le esigenze delle Reti e trasformando le linee guida della Holding in unità didattiche si dà attuazione alla missione del Gruppo. Formare operatori nel rispetto della normativa, della trasparenza, della preparazione tecnica e commerciale a tutela e a vantaggio del cliente: a questo obiettivo risponde il programma di formazione annuale della SdF, di cui si è dato conto in un precedente paragrafo del presente documento.

#### **6.4. Il "valore sociale" creato per la collettività ed il territorio grazie alla Rete di franchising**

*Uniformità, visibilità e qualità.* Attorno a questi "driver" si può costruire - ed esprimere in termini molto più semplici e sintetici rispetto alle complessità della realtà - il valore della presenza sul territorio.

L'uniformità delle Reti e delle nostre risposte sono possibili grazie al modello operativo, all'organizzazione e ai sistemi IT che riducono i tempi di risposta alle istanze dei clienti, mentre gli strumenti cartacei rendono tangibile la nostra presenza sul territorio. Riteniamo che, nel tempo, sarà vincente l'impresa che sarà in grado di gestire in maniera propositiva le relazioni con i clienti, vivendo "personalmente" il territorio. In una struttura a rete come la nostra, tale orientamento non può che passare per gli Affiliati e le Reti.

Tramite un'adeguata formazione e la messa a disposizione di strumenti relazionali anche sofisticati (ad esempio, l'implementazione e la condivisione delle linee strategiche, il CRM tramite SMaRC, il portale per l'accentramento e la condivisione delle informazioni, ecc.) si valorizzano il ruolo e le attività dei collaboratori e ci si focalizza sulle relazioni con il cliente.

Nel medio-lungo termine tale approccio consente anche di condividere e attuare modelli di crescita e sviluppo interno per i nostri giovani, risorse indispensabili in un'azienda come la nostra che cresce grazie alla presenza attiva sul territorio.

##### **6.4.1. La responsabilità ambientale e il risparmio energetico**

L'attenzione all'ambiente e alle risorse naturali è un tema trasversale a tutte le attività economiche e con una portata ed un respiro non solo internazionale, che va ben al di là delle responsabilità e dei compiti di singole istituzioni e imprese.

Nel suo agire quotidiano, le società del Gruppo Tecnocasa sono attente allo sviluppo di progetti che abbiano come punto di riferimento la qualità ambientale del vivere e del lavorare, poiché si è consapevoli dell'impatto delle proprie attività.

Si pensi, ad esempio, alle attività editoriali di Tecnocasa ed ai consumi connessi con il processo di fabbricazione della carta e con la realizzazione delle pubblicazioni editoriali curate dal Gruppo.

L'industria cartaria non può fare a meno, per sua stessa natura, di fibre di cellulosa, di energia e di risorse idriche. L'impatto ambientale è quindi molto importante e tutti gli operatori del settore ne hanno preso coscienza e si sono adoperati per ottimizzare l'utilizzo di queste risorse e contenere gli effetti negativi della produzione. Dagli anni '70 ad oggi il consumo di energia e la quantità di acqua utilizzata si sono ridotti del 50%. Inoltre la crescente automatizzazione delle attività e l'utilizzo di macchine di stampa altamente sofisticate riducono gli scarti e le tempistiche.

Il Gruppo Tecnocasa è fortemente impegnato nel costante contenimento dell'impatto ambientale delle attività dei propri processi editoriali, facendo così propri sia l'atten-

zione all'ambiente, sia la sua difesa e protezione a beneficio delle future generazioni. La sensibilità e l'attenzione all'ambiente sono testimoniate anche dall'impegno ad orientare il cliente verso un "nuovo concetto di casa", ad esempio sensibilizzandolo all'importanza della certificazione energetica degli edifici.

Operare in questa direzione significa concorrere alla produzione di un tangibile risparmio energetico, alla riduzione dei consumi di combustibile da fonti esauribili, al contenimento delle spese di riscaldamento, al miglioramento del benessere del vivere in casa, alla riduzione dell'inquinamento.

All'interno del Gruppo Tecnocasa, La Ducale SpA - società che si occupa di sviluppo e *trading immobiliare* - si muove attivamente in questa direzione, dimostrando di aver compreso non solo l'importanza dal punto di vista ambientale di questo atteggiamento, ma anche l'incremento del *comfort* abitativo, che soluzioni ecosostenibili possono offrire al cliente.

Proprio per questo La Ducale si è impegnata ad aderire alle linee guida ed ai limiti imposti dalle normative, anticipando l'entrata in vigore di queste ultime.

Muoversi in questa direzione significa non soltanto utilizzare materiali altamente performanti e specifici accorgimenti tecnici nella fase di costruzione, ma anche prestare grande attenzione a queste tematiche sin dalla fase progettuale delle iniziative immobiliari.

Ciò significa prestare particolare attenzione allo studio del posizionamento degli edifici all'interno dell'area edificabile, sia da un punto di vista architettonico, sia per garantire la migliore esposizione delle unità abitative al fine di poter sfruttare al meglio la radiazione solare. A tale fine vengono studiati pacchetti murari e di copertura altamente performanti, nonché soluzioni tecniche ad hoc, grazie alla disponibilità delle nuove tecnologie (si pensi, ad esempio, all'installazione di pannelli solari per lo sfruttamento dell'energia solare).

L'importanza attribuita a queste tematiche, la costante ricerca di soluzioni di qualità ed eco-compatibili, unite ad un'attenta progettazione e gestione durante la fase di costruzione dell'edificio, creano i presupposti per un prodotto di qualità, capace di soddisfare le molteplici esigenze di una clientela che, a riguardo, si rivela sempre più sensibile ed informata.

#### **6.4.2. La Fondazione MilleSoli**

Una declinazione importante della responsabilità sociale nel Gruppo Tecnocasa è svolta all'interno della Fondazione MilleSoli.

La Fondazione è stata costituita nel 2005 dai soci fondatori, membri di alcune società del Gruppo Tecnocasa, ed ha poi ottenuto l'iscrizione al Registro delle Onlus e il riconoscimento giuridico.

La Fondazione MilleSoli si occupa di adozioni a distanza, raccolta fondi per la realizzazione di piccole infrastrutture sociali (laboratori di sartorie e scuole) e programmi di sviluppo per l'economia locale.

Lo scopo della Fondazione è lo svolgimento di attività di volontariato, prestata in modo personale, spontaneo e gratuito dai suoi aderenti, per fini esclusivamente umanitari, culturali ed educativi e svolta attraverso un'attenta lettura dei bisogni sociali espressi dai territori di operatività.

L'opera dei soci è diretta a promuovere la cultura di giustizia, di uguaglianza, di pace e di solidarietà, nonché a promuovere l'affermazione dei diritti umani, anche attraverso iniziative tese al loro effettivo rispetto, con particolare attenzione ai Paesi in via di sviluppo.

Il Gruppo Tecnocasa sostiene e promuove i progetti della Fondazione MilleSoli. In tal modo anche il cliente finale sa di relazionarsi con una organizzazione che non mira esclusivamente a massimizzare il proprio profitto, ma che si fa carico della propria responsabilità sociale riservando attenzione anche a chi è particolarmente disagiato e bisognoso di aiuto.

In termini concreti il supporto del Gruppo è sia diretto, mediante erogazioni liberali, sia indiretto, in quanto si fa carico dei costi di gestione della Fondazione (costi amministrativi, spese di comunicazione e costi di funzionamento).

La Fondazione, dal canto suo, si impegna a rendicontare le attività svolte e le iniziative in corso, attraverso spazi dedicati sui canali di comunicazione interna (Net Magazine, riviste interne, eventi nazionali e locali, intranet aziendale e portale del Gruppo Tecnocasa).

Durante i primi 5 anni della vita della Fondazione il suo sostegno è stato assicurato anche grazie ai contributi erogati dai dipendenti delle società del Gruppo; in tal modo è stato possibile raccogliere fondi destinati al sostegno di circa 2.000 bambini; questi bambini crescono e studiano nelle 13 case



costruite da MilleSoli Onlus in India, nelle quali viene garantito anche il supporto di personale docente, infermieristico e di assistenza che affianca il lavoro delle Suore Salesiane che ne sono il riferimento sul territorio.

Sono stati realizzati pozzi d'irrigazione dei campi, installati generatori di corrente, realizzate infrastrutture quali tubazioni, cisterne e pompe per l'acqua, è stata costruita una casa di accoglienza per bambini orfani nella zona di Calcutta.

Tra i progetti in corso, con riferimento al 2010, meritano segnalazione:

- la costruzione di una nuova casa per l'accoglienza di bambine (la nuova casa di Anmol) nella periferia di Mumbai;
- l'assistenza sanitaria e alimentare nella missione Rangblang per mamme e bambini in tenera età;
- l'arredo dell'ostello per i ragazzi della scuola di Prakashpalaya;
- l'arredo del dormitorio per 40 bambine della casa di accoglienza di Mirik;
- l'erogazione di sussidi per consentire a due ragazze locali di frequentare il corso di infermiera.

Il costante sostegno del Gruppo Tecnocasa e delle persone che vi lavorano assicurerà alla Fondazione un supporto fattivo del suo progetto umanitario e sociale che l'aiuterà a perseguire la sua missione nel tempo.

## 7. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Questa prima edizione del Bilancio Sociale ha offerto un'occasione per riflettere sul ruolo e le strategie delle società del Gruppo Tecnocasa, con riferimento alla missione che esse perseguono nell'ottica della soddisfazione degli Stakeholder.

Si pone, quindi, come punto di partenza, quasi come un "cantiere aperto", per proseguire in futuro nella direzione di un più ampio e partecipato percorso di responsabilità sociale.

Due sono le principali direttrici lungo le quali questa "responsabilità" può essere affermata e ulteriormente consolidata dagli organi di governo di Tecnocasa.

In primo luogo, questa responsabilità non può essere disgiunta da obiettivi di miglioramento operativo. Tecnocasa si propone di proseguire con efficacia e continuità la strada della qualità dei servizi di intermediazione offerti, della collaborazione tra più funzioni e della progettazione e dell'offerta integrata di strumenti e servizi.

Saranno quindi rafforzati gli strumenti per l'inserimento dei giovani nel proprio percorso imprenditoriale, nonché il supporto della consulenza alle Reti soprattutto mediante il passaggio alla "fase 2" di GECO.

In secondo luogo, Tecnocasa si propone di continuare a redigere il Bilancio Sociale, a testimonianza dell'importanza attribuita alla valenza sociale ed ambientale della propria attività.

Questo impegno si tradurrà in uno sforzo ancor più marcato finalizzato ad una raccolta sistematica di dati e informazioni rilevanti, che potrà essere realizzata anche grazie al maggiore coinvolgimento di alcuni Stakeholder strategici.

In tal modo si potranno consolidare ulteriormente pratiche di collaborazione e condivisione all'interno del Gruppo e, al contempo, si potranno fornire all'esterno dati ed informazioni sempre più puntuali sulle principali linee di attività, che consentiranno una costante valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'operato del Gruppo sul piano non solo economico, ma anche sul piano sociale ed ambientale.