



# TOP PERFORMANCE CONSULTING

## 2025



# AGENDA

EDITORIALE

---

CONTROLLO DI GESTIONE

---

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

---

PROCESSI E SOSTENIBILITÀ

---

ATTIVITÀ ISTITUZIONALI

---

ATTIVITÀ FORMATIVE

---

NOVITÀ PER LE IMPRESE 2026

---

PARTNERSHIP

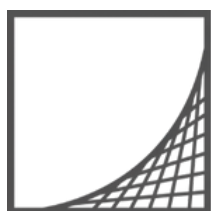
---

RASSEGNA STAMPA

---

CONTATTI

---



*Si conclude il primo quarto di secolo degli anni duemila.*

*Iniziato in sordina, ha stravolto certezze ed abitudini, permeando il quotidiano di stimoli e (iper)connessioni, fra nuove emergenze sanitarie e antiche tensioni geopolitiche.*

*Il mondo aziendale, per sua natura, è il più propenso al cambiamento: intercetta, indirizza e rende sostenibili le presenti e future esigenze del mercato e del consumatore.*

*È qui che il nostro supporto, a fianco alle imprese e ai loro protagonisti - imprenditori, manager, operativi - può fare la differenza.*

*Vi raccontiamo il nostro 2025.*

*Ing. Lisa Zanardo*

Budget annuali e revisioni, per prodotto e mercato  
Piani strategici di sviluppo ed ottimizzazione costi  
Sistemi di reportistica per tutte le aree aziendali

## UN CASO CONCRETO, UN METODO OPERATIVO

### Alessandro Selmin

Direttore generale, Sacchettificio Nazionale G. Corazza S.p.A.

*"Collaboriamo con l'ing. Lisa Zanardo dal 2008. Partendo dalla contabilità abbiamo implementato il sistema di Controllo di Gestione, affinato con progressivi aggiornamenti, al fine di analizzare la marginalità per famiglia di prodotto, sia nel settore carta, sia in quello degli imballaggi flessibili. Attraverso questa collaborazione siamo riusciti a migliorare le performance interne, ottimizzando i costi e supportando recenti investimenti in tecnologia e innovazione, per ampliare gli spazi e la capacità produttiva".*

## IL SACCHETTIFICIO CORAZZA FESTEggia 100 ANNI

Un secolo di attività e un logo rimasto immutato dal 1925: due elefanti che tirano un sacco senza riuscire a romperlo. Il Sacchettificio Nazionale G. Corazza di Ponte San Nicolò celebra i suoi primi cento anni con un evento in cui sono stati coinvolti dipendenti, famiglie, clienti e istituzioni.

Fondato da Giorgio Corazza nel 1925 a Roncaglia di Ponte San Nicolò, lo stabilimento produceva sacchi in tela bianca di cotone, una scelta allora atipica rispetto alla juta marrone. Dopo la seconda guerra mondiale la svolta con la carta.

Negli anni '60, dopo la scomparsa del fondatore, l'azienda resta in mano alla famiglia Corazza fino alla cessione, a fine anni '80, alla famiglia Selmin e a un socio di capitale.



Il cavaliere Benito Selmin, che a settembre compirà 89 anni, ha lavorato in Corazza per 65 anni: entrato nel 1960 come bozzettista, è diventato direttore generale e infine proprietario. Negli anni '70 e '80 la crisi impose nuove strategie: la gestione Selmin ha puntato su innovazione, reinvestimento e risorse umane. Nel 1998 la nascita della divisione degli imballaggi flessibili in plastica ha consentito all'azienda di specializzarsi nel settore del pet food, mantenendo la produzione di sacchi in carta.

Il Sacchettificio Corazza conta oggi 230 dipendenti, un sito produttivo da 57.000 metri quadrati, un magazzino da 18.000 pallet, esportazioni in 37 Paesi (Germania primo mercato) e un fatturato di oltre 92 milioni nel 2024, in crescita anche nel 2025.

Tratto da: *PadovaOggi*, Settembre 2025



Sistemi di valutazione e incentivazione del management  
Progetti di riorganizzazione strategica ed operativa  
Formazione specifica, di squadra ed individuale

## UN CASO CONCRETO, UN METODO OPERATIVO

### Valentina Martin

Responsabile Risorse Umane, Trolese S.r.l.

*"Negli ultimi anni Trolese ha raddoppiato il proprio fatturato e il numero dei dipendenti, tramite l'acquisizione e l'apertura di nuove filiali. È stato fondamentale, con la collaborazione di Top Performance Consulting, implementare il sistema di valutazione ed incentivazione del personale per definire e assegnare gli obiettivi annuali, motivare la squadra e orientare i comportamenti verso un percorso strutturato di crescita."*

## TROLESE: TECNOLOGIE DI SICUREZZA

Trolese, una delle prime aziende ad occuparsi di tecnologie di sicurezza nel nostro territorio, nasce nel 1976 e nel tempo si specializza nella distribuzione di prodotti di antintrusione, videosorveglianza, controllo accessi e antincendio agli operatori di settore.

Negli ultimi anni l'azienda ha raddoppiato il proprio giro d'affari, tramite l'acquisizione e l'apertura di nuove filiali, rafforzando la propria presenza territoriale, ampliando la gamma di prodotti e marchi offerti e diventando il primo distributore specializzato in sicurezza del Nord Est.

Nel 2024 ha avviato un importante progetto di ottimizzazione della logistica, ridefinendo flussi e processi nel nuovo magazzino automatizzato di 2.000 mq.



L'ampliamento della casa madre di Padova consente di accogliere i clienti in ampi spazi espositivi, per visionare e testare i prodotti, e in sale dedicate alla formazione.

"Offriamo agli installatori e ai loro clienti un concetto nuovo di sicurezza: tecnologie all'avanguardia e una formazione avanzata, in linea con i massimi standard qualitativi.

Trolese rappresenta un percorso imprenditoriale innovativo, rispetto alle esigenze degli operatori e di un settore in continua trasformazione.

Siamo a disposizione in tutta Italia, a partire dalla casa madre di Padova, per fornirvi soluzioni tecnologiche di eccellenza." (Romeo Trolese)

Tratto da: *Corriere del Veneto*, Gennaio 2025





Business plan per valorizzare gli investimenti aziendali  
Mappatura ed ottimizzazione dei processi interni  
Definizione di percorsi e bilanci di sostenibilità

## UN CASO CONCRETO, UN METODO OPERATIVO

### Valerio Bendo

Direttore generale, Nai Prodotti Ittici S.r.l.

*“Un percorso decennale con i professionisti TPC ci ha portato a focalizzare le linee strategiche dell’azienda, e a ridefinire la governance e l’organizzazione commerciale. Dal 2021 abbiamo avviato una revisione dei processi con focus sulla sostenibilità, fondamentale per chi opera nel settore alimentare: tale percorso ci ha permesso anche di ottenere un finanziamento green a tasso agevolato per l’efficientamento energetico del magazzino refrigerato.”*

## NAI PRODOTTI ITTICI

La famiglia Nai iniziò l’attività, nel panorama ittico nazionale, sin dai primi del ‘900. Dal secolo scorso ad oggi, la passione per il mare si è tramandata di generazione in generazione con passione, impegno e dedizione. Ad oggi, la quarta generazione della famiglia Nai, ha sviluppato un’azienda moderna, industrializzata, con una forte attenzione all’innovazione ed al controllo qualità. L’azienda Nai prodotti ittici è una delle realtà italiane più attive e dinamiche nell’importazione e nella produzione di pesce fresco, de-congelato e surgelato.

I consolidati rapporti internazionali, con fornitori certificati, permettono di acquistare direttamente all’origine prodotti eccellenti ed esclusivi, tutti rigorosamente controllati e selezionati.



Un moderno laboratorio interno per la lavorazione del prodotto fresco e congelato, una nuova area dedicata al confezionamento e la divisione gastronomia interna ha permesso all’azienda di ampliare la propria gamma prodotti.

La divisione qualità garantisce ogni giorno la sicurezza ed il controllo dei prodotti attraverso un monitoraggio continuo delle materie prime in tutte le fasi. L’azienda si avvale inoltre, del piano di autocontrollo HACCP ed è certificata ASC e MSC.

È stato recentemente acquisito un nuovo magazzino per lo stoccaggio di prodotti surgelati, che può ospitare fino a 3.500 posti pallet. Tale investimento consentirà di ottimizzare, sia i costi per la conservazione dei prodotti, sia la gestione dello stock.

Tratto da: *Sito web aziendale*



Incarichi di Organismo Indipendente di Valutazione e  
Nucleo di Valutazione: enti statali, territoriali e locali

Ing. Lisa Zanardo

## MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E TRASPORTI

### Avvicendamento al vertice del Corpo delle Capitanerie di porto - Guardia Costiera

Il 23 settembre 2025 si è svolta, presso la sede del Comando Generale a Roma, la cerimonia di avvicendamento del Comandante Generale del Corpo delle Capitanerie di porto - Guardia Costiera.

L'Ammiraglio Ispettore Capo (CP) Nicola Carlone, dopo quarantasette anni di onorato servizio, ha lasciato la guida del Corpo, passando il testimone all'Ammiraglio Ispettore Capo (CP) Pil. Sergio Liardo.

All'evento hanno presenziato le più alte autorità civili e militari.



## MINISTERO DEL TURISMO

### WTTC 2025 a Roma: il più grande evento al mondo sul Turismo

Riconosciuto come l'evento annuale di riferimento a livello globale per il settore del Turismo, il Global Summit del WTTC riunisce leader d'impresa, rappresentanti istituzionali e protagonisti dell'industria turistica per affrontare le principali sfide e opportunità che stanno plasmando il futuro del comparto.

Con Roma come scenario d'eccezione, l'edizione 2025, svoltasi dal 28 al 30 settembre, ha rappresentato un appuntamento di grande rilievo, con un focus sui temi della trasformazione digitale, del turismo rigenerativo e delle strategie di investimento, oltre ad approfondimenti sul ruolo crescente della tecnologia nello sviluppo del settore.



## PROVINCIA DI VERONA - COMUNE DI VERONA

### Dialoghi sulle competenze e sul ruolo dei leader nelle aziende private e nelle pubbliche amministrazioni

L'evento del 6 giugno 2025, patrocinato dalla Provincia e dal Comune di Verona, ha rappresentato un'occasione di confronto tra imprenditori, esperti e docenti universitari.

Al centro dell'incontro sono emersi temi oggi cruciali per ogni organizzazione: l'evoluzione della managerialità, il diverso modo in cui pubblico e privato interpretano la guida delle risorse umane, e il valore strategico dei sistemi di valutazione del personale.

Un dialogo ricco di prospettive e casi concreti, capace di offrire spunti utili a chi vuole comprendere come la leadership possa davvero diventare un motore di sviluppo e di innovazione nelle realtà di oggi.





Partecipazione a comitati e incarichi di docenza:  
Università e Scuole di Alta Formazione  
Ing. Lisa Zanardo



### **Centro di Ricerca sul Valore Pubblico**

#### *Componente del Comitato dei Practitioner*

Il Comitato svolge funzioni propositive e consultive rispetto alle attività del Centro, volte alla ricerca multidisciplinare, alla formazione e alla diffusione delle migliori pratiche e dell'innovazione nelle Pubbliche Amministrazioni.



### **Università degli Studi di Ferrara**

#### *Docente presso il Master PERF.ET*

Lezioni sul tema del miglioramento delle performance degli Enti territoriali per la creazione del Valore Pubblico.



### **Università di Genova**

#### *Docente presso il Master in "Innovazione nella Pubblica Amministrazione"*

Lezioni sul tema della misurazione e valutazione delle performance, pianificazione integrata e risk management negli Enti locali e negli Enti territoriali.



### **Università degli Studi di Bologna**

#### *Docente presso il Master in "Public Management and Innovation"*

Lezioni presso il corso "Public value, performance and project management", con focus sulla misurazione della performance organizzativa ed individuale.

---

Formazione continua, una nuova specializzazione



### **24ORE Business School**

#### *Master in "Strategia e Gestione della Sostenibilità aziendale", marzo 2025*

Tematiche: ESG e Strategie di sostenibilità, Governance e Risk Management, Reporting di sostenibilità, Economia circolare e Transizione ecologica.



Uno sguardo al futuro, incentivi per le imprese

## NUOVO CODICE DEGLI INCENTIVI

### Riforma del sistema delle agevolazioni alle imprese

Il Consiglio dei ministri, su proposta del Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ha approvato un provvedimento che, per la prima volta, disciplina in modo organico l'intero sistema degli aiuti pubblici, superando la stratificazione di regole e procedimenti che negli anni ha reso complesso l'accesso ai sostegni per le imprese.

Il decreto mira a semplificare, standardizzare e digitalizzare tutte le procedure per la richiesta e la gestione delle agevolazioni, tramite l'utilizzo di piattaforme nazionali e l'introduzione di bandi-tipo che uniformano requisiti, modalità, istruttorie e rendicontazioni. Il Codice entrerà in vigore il primo gennaio 2026.



## PATENT BOX

### L'agevolazione fiscale sui costi di ricerca e sviluppo

Il patent box è uno strumento di incentivazione e valorizzazione degli investimenti aziendali sull'innovazione.

L'agevolazione, confermata anche per il 2026, prevede una maggiorazione del 110% dei costi di ricerca e sviluppo sostenuti in relazione a specifici beni immateriali, come brevetti industriali, software protetti da copyright, disegni e modelli, e know-how. Tale maggiorazione si traduce in una riduzione del reddito imponibile (ai fini IRES e IRAP), generando un risparmio effettivo di imposta.



## DISEGNO DI LEGGE DI BILANCIO 2026

## IPERAMMORTAMENTO 2026

### Vantaggi fiscali per l'acquisto di beni strumentali

L'iperammortamento rappresenta una delle principali misure a sostegno della transizione digitale ed ecologica delle imprese, consentendo di beneficiare di una maggiorazione fiscale del costo d'acquisto dei beni strumentali per la produzione.

Il vantaggio è rivolto a tutte le imprese, indipendentemente dalla forma giuridica o dal settore di appartenenza. Le aliquote di maggiorazione variano in base all'entità dell'investimento e alla tipologia di bene:

- 180% per investimenti fino a 2,5 milioni € (220% per beni "green");
- 100% per investimenti tra 2,5 e 10 milioni € (140% per beni "green");
- 50% per investimenti tra 10 e 20 milioni € (90% per beni "green").

Tale misura è cumulabile, nel caso di acquisto dei beni tramite leasing o finanziamento, con le agevolazioni della "Nuova Sabatini", riconfermata per il 2026.



## PREMI DI PRODUTTIVITÀ 2026-2027

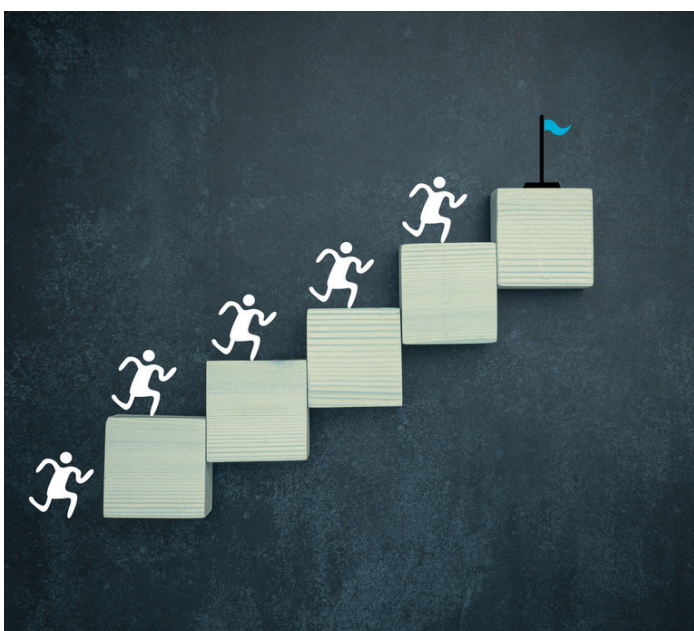
### Sgravi per la valorizzazione del personale

Per dare un impulso alla produttività delle imprese e incrementare i salari dei lavoratori, potenziate le agevolazioni fiscali sui premi di risultato ai dipendenti.

In particolare per il biennio 2026-2027 sono stabiliti:

- la riduzione dell'imposta sostitutiva IRPEF sull'importo del premio dal 5% (aliquota attuale) all'1%;
- l'aumento a 5.000€ annui dell'importo massimo del premio detassabile.

Al fine dell'erogazione dei premi, le imprese dovranno definire e depositare gli accordi aziendali o territoriali e definire un sistema di obiettivi misurabili, individuando target di produttività, qualità, efficienza o innovazione.







L'inizio dell'attività risale al 1978. Ciò che la identifica è il rigore assoluto nel considerare le fonti sia fattuali, sia normative di ogni vicenda. Costante l'attenta analisi della giurisprudenza e della dottrina, mai disgiunte dai casi concreti, che le hanno originate. L'attenzione per il dettato costituzionale e l'esigenza di scegliere, tra le varie interpretazioni possibili, quella conforme alla Costituzione consente, molto spesso, di superare gli ostacoli posti sia dall'amministrazione, sia dai privati relativamente a ciò che persone, famiglie e imprese intendono realizzare.

Il **Prof. Avv. Mario Bertolissi** ha strutturato lo Studio Legale per aree di competenza, mettendo a disposizione del cliente - pubblico e privato - professionisti in grado di supportare tutte le aree di gestione aziendale, garantendo anche un servizio multidisciplinare.



**Avv. Giulia Bertolissi**

### ***Compliance aziendale e Modello 231***

Si occupa di diffondere la cultura aziendale della compliance 231, trasformando questo strumento normativo in un asset strategico. Il Modello 231, disciplinato dal D.Lgs. 231/2001, regola la responsabilità amministrativa degli enti per reati commessi da soggetti apicali o dipendenti e collaboratori nell'interesse o a vantaggio dell'organizzazione. L'adozione di questo documento consente alle imprese di tutelarsi legalmente dimostrando l'attuazione di misure idonee a prevenire comportamenti illeciti, con l'obiettivo di esonerare o attenuare la responsabilità dell'ente.

Il Modello 231 rappresenta oggi un presidio essenziale di risk management, compliance e reputazione aziendale. La sua funzione è duplice: preventiva, attraverso la strutturazione di processi interni efficienti e trasparenti, e difensiva, mediante l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

### ***Accreditamenti***

Ha prestato assistenza a diverse imprese nel procedimento di accreditamento presso la Regione Veneto per le attività di formazione: ha seguito l'intero iter amministrativo, dalla predisposizione della documentazione richiesta alla gestione dei rapporti con gli uffici regionali competenti. Il supporto legale ha riguardato sia nuovi accreditamenti, sia aggiornamenti e rinnovi.

L'obiettivo è stato garantire alle imprese il pieno rispetto dei requisiti normativi e procedurali. L'esperienza maturata consente allo Studio Legale Bertolissi di offrire un servizio completo e specializzato anche nel settore della formazione professionale.



**Avv. Francesca Donà**



**Avv. Giovanni Comazzetto**

### ***La legge n. 132/2025 sull'I.A.: novità per le imprese***

Assiste imprese e organizzazioni nell'interpretazione e nell'applicazione della normativa sull'intelligenza artificiale, con particolare attenzione al coordinamento tra la legge n. 132/2025 e l'AI Act. L'attività riguarda la ricostruzione dei quadri regolatori che incidono su settori ad alta innovazione, individuando obblighi, limiti operativi e responsabilità connesse all'adozione di sistemi algoritmici.

Supporta le aziende nella valutazione d'impatto dei processi digitalizzati, nell'organizzazione dei flussi decisionali e nella definizione di procedure interne che garantiscano trasparenza, tracciabilità e conformità alle fonti multilivello per offrire alle imprese un percorso chiaro in un ambiente normativo complesso.



**Avv. Niccolò Zampaolo,**  
*of Counsel*

### ***Responsabilità penale***

Supporta imprese e imprenditori nella ricostruzione delle responsabilità penali individuali emergenti nei procedimenti regolatori e nei rapporti con la Pubblica Amministrazione. L'attività si concentra sull'individuazione dei punti in cui decisioni tecniche o organizzative possono generare profili di rilevanza penale, chiarendo il nesso tra funzioni interne, poteri esercitati e limiti normativi. L'approccio privilegia la verifica sistematica dei presupposti dell'illecito, evitando sovrapposizioni tra piani organizzativi e piani soggettivi.

Nei procedimenti complessi, l'intervento legale è mirato a ricondurre contestazioni, omissioni o addebiti a un quadro coerente, distinguendo ciò che è effettivamente imputabile dal semplice rumore procedurale. L'obiettivo è garantire un assetto di responsabilità chiaro e verificabile, idoneo a ridurre esposizioni penali non necessarie.

### ***Accertamenti investigativi***

Affianca le imprese nella gestione delle procedure disciplinari nei confronti dei propri dipendenti. In un recente caso, ha affrontato la problematica legata alla legittimità degli accertamenti svolti da un'azienda per il tramite di una società investigativa a seguito di una notizia di una condotta di potenzialmente rilevante disciplinarmente, posta in essere da un dipendente. Da qui, l'occasione per analizzare e verificare i presupposti del pieno agire datoriale in casi simili: secondo la più recente giurisprudenza i controlli effettuati nei confronti del lavoratore con tale modalità rientrano nei c.d. controlli difensivi "in senso stretto" che, per potersi dire legittimi, devono essere disposti a tutela del patrimonio aziendale a fronte di un fondato/ragionevole sospetto di commissione di un determinato illecito da parte di un dipendente. Tale fondato sospetto deve basarsi su riscontri oggettivi e non essere una mera rappresentazione soggettiva del datore di lavoro, pena la loro illegittimità.



**Avv. Letizia Campanaro**



**Avv. Lucia Polato**

### ***Diritto delle assicurazioni - Decreto Attuativo Legge Gelli Bianco n. 232/2023: Fondo rischi e Fondo riserva sinistri***

Hanno sviluppato una solida esperienza nel diritto assicurativo e sanitario, assistendo strutture sanitarie, professionisti ed enti pubblici e privati.

Entrambe hanno approfondito i profili giuridici e operativi del Fondo rischi e del Fondo riserva sinistri previsti dal Decreto attuativo n. 232/2023, per supportare gli Enti e le Strutture sanitarie nell'adeguamento ai nuovi obblighi normativi, entro il termine del 16 marzo 2026.

In tale ambito, si offre un supporto legale qualificato, in collaborazione con partner specializzati, per favorire una gestione del rischio sanitario efficiente, indipendente e sostenibile.

Lo Studio promuove, inoltre, eventi formativi di aggiornamento, tra i quali il webinar "Fondo rischi e fondo riserva sinistri: analisi, implicazioni e opportunità" del 26 giugno 2025 organizzato da Marsh.



**Avv. Stefania Zambonin**





Nell'ultimo quinquennio la Sanità ha attraversato un periodo di trasformazioni profonde, segnato in particolare dall'impatto della pandemia COVID-19, che da un lato ha evidenziato alcune fragilità del sistema, dall'altro ha accelerato l'adozione di nuove tecnologie e nuovi modelli operativi.

Liste di attesa e carenza cronica di personale sanitario inducono lo spostamento di pazienti e prestazioni verso la sanità privata, che vale un quarto della spesa sanitaria nazionale: circa 42,6 miliardi di euro, con un aumento del 2% nell'ultimo anno.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha dato un ulteriore impulso al processo di rinnovamento, prevedendo investimenti significativi per rafforzare l'assistenza territoriale, modernizzare le strutture e favorire la transizione digitale: telemedicina, fascicoli sanitari elettronici e strumenti di intelligenza artificiale migliorano l'accessibilità e la continuità delle cure.

Dal 2025 collaboriamo con **HEALTHCARE CONSULTING FACILITY MANAGEMENT**, specializzata in:

- **gestione integrata delle strutture sanitarie:** revisione dei setting assistenziali, governo clinico, rispetto dei requisiti autorizzativi e di accreditamento, garantendo conformità normativa e qualità dei servizi
- **sorveglianza sanitaria e sicurezza:** formazione e addestramento del personale, privacy e protezione dei dati, certificazioni ambientali, prevenzione incendi
- **ingegneria clinica:** progettazione di strutture diagnostiche e assistenziali, acquisizione di tecnologie e apparecchiature, efficientamento energetico, manutenzione e sicurezza degli impianti
- **farmacoeconomia:** valutazione clinica ed economica degli interventi sanitari e dell'utilizzo di terapie innovative, presidi farmaceutici, dispositivi medici
- **sanità digitale:** informatizzazione dei processi sanitari, attivazione servizi di telemedicina, utilizzo dell'intelligenza artificiale nelle fasi di accettazione, diagnosi e cura

## UN CASO CONCRETO, UN METODO OPERATIVO

Dr.Feel è il primo poliambulatorio virtuale autorizzato dal Servizio Sanitario Nazionale, partner di importanti aziende, assicurazioni e fondi sanitari.

**Dr.Feel**

Il servizio prevede:

- assistenza sanitaria immediata con un team medico disponibile via chat e video 7 giorni su 7
- tecnologie avanzate per il monitoraggio, anche da remoto dello stato di salute
- piani di prevenzione e benessere personalizzati
- prenotazione di esami e visite con le strutture convenzionate

L'obiettivo del portale è semplificare l'accesso alle prestazioni sanitarie, eliminando le attese e offrendo un servizio su misura sempre disponibile.





## TUTTI I NUMERI DELL'AUTOMOTIVE

Non è un mistero per nessuno: il settore automotive, chiave per l'economia europea ed internazionale, presenta da mesi segnali forti di crisi, con sicuri riverberi sul 2025 e sugli anni a venire.

Solo il 5% dei concessionari del nostro Paese prevede un aumento di vendite nei prossimi mesi, il 58% teme invece importanti cali. Le politiche per la **transizione energetica**, dal motore endotermico all'elettrico, definite dall'Unione Europea (dal 2035 sarà vietata la vendita di auto a motori combustibili) risultano molto rigide, eccessivamente punitive per produttori e consumatori: le aziende, costrette ad ingenti investimenti, propongono al mercato un prodotto ancora "immaturo", soprattutto rispetto alle modalità di utilizzo e all'approvvigionamento di energia che le vetture ibride o elettriche richiedono.

Vi sono alcuni principali problemi, noti ai produttori e ai potenziali clienti: rispetto alle auto tradizionali, le vetture elettriche sono ad oggi molto costose, hanno prestazioni ed autonomia inferiori, presentano inoltre modalità di ricarica complesse sia in ambiente domestico sia presso le colonnine di ricarica posizionate all'esterno, nel territorio.

Proteggere l'ambiente è indubbiamente una priorità sovranazionale, che tuttavia si scontra con politiche industriali difficili da riconvertire nel breve-medio termine e soprattutto con abitudini radicate dei consumatori. L'attenzione alla **sostenibilità**, con focus sull'ambientale, sta diventando un valore fondamentale, ma rimane ancora un termine "strategico" le cui ricadute operative e concrete non sono ancora chiare a tutti.

Da segnalare inoltre la **criticità nell'acquisto delle materie prime**: uno degli impatti più evidenti è la carenza di semiconduttori, componenti essenziali. Le tensioni geopolitiche, in particolare il conflitto ucraino, hanno complicato il quadro, dalla Russia e dalla Cina provengono infatti i principali materiali per la produzione di automobili, i cui volumi produttivi scendono e il cui prezzo al consumo inevitabilmente sale.

Gli ultimi mesi del 2024 sono stati caratterizzati da cali di immatricolazioni a doppia cifra: agosto, settembre e novembre hanno registrato diminuzioni fra il 10 e il 20% rispetto agli stessi mesi del 2023, e in generale siamo distanti dai valori pre-Covid.

Fra chiusure di stabilimenti, licenziamenti e dimissioni illustri (corredate da liquidazioni da capogiro), l'automotive e il suo indotto sono dunque in grande sofferenza.

I player di settore chiedono a gran voce alle istituzioni di riavviare la macchina degli **incentivi**, indirizzati in primis a sostenere il mercato dell'elettrico, quindi di procedere celermente a riformare il trattamento fiscale per le auto aziendali, rivedendo la detraibilità dell'IVA e la deducibilità dei costi, oggi parziali e insufficienti ad incoraggiare il mercato e la clientela.

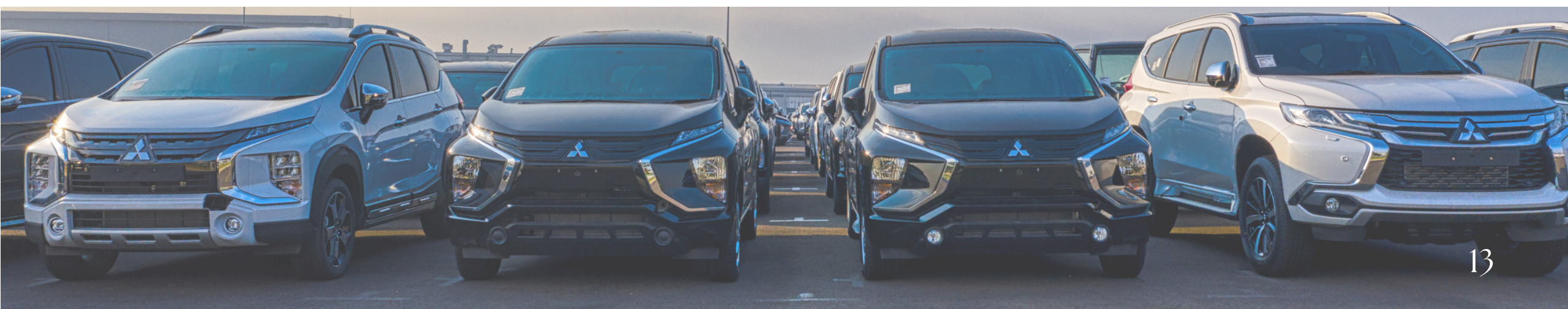
Un altro passaggio importante è legato alla **sicurezza stradale**: le nuove norme sono indirizzate a ridurre i rischi di incidenti e incentivare comportamenti responsabili alla guida. La salvaguardia del settore passa dunque anche attraverso regole più serie e un atteggiamento rispettoso dell'automobilista.

I produttori stanno peraltro investendo in tecnologie di "guida autonoma", così da poter gestire la maggior parte delle situazioni di guida senza l'intervento umano. La connettività e l'integrazione fra sistemi diventano dunque un must per qualsiasi nuovo modello, che diventa quasi un computer su quattro ruote, più che un mezzo di trasporto.

**Mobilità sostenibile** e smart city risultano dunque la nuova frontiera anche per l'automotive, chiamato a confrontarsi con nuove forme di trasporto, pubblico e privato, e nuove esigenze ed attitudini dell'utilizzatore.

In un settore maturo, da decenni fondamentale per l'economia del nostro Paese e del nostro Continente, la crisi non si ferma se non con l'**innovazione**, attraverso percorsi inesplorati, upgrade tecnologici e formazione del consumatore.

Tratto da: *Dentrocasa Gennaio 2025*





## GIOVANI, DONNE E MERCATO, L'EQUAZIONE NON TORNA

Il mondo dell'impresa si sta trovando dinanzi a nuove sfide, a livello globale: l'Intelligenza Artificiale, strumento che evidenzia grandi opportunità e potenziali rischi, e la rincorsa verso la Sostenibilità dell'ambiente, dei processi, della governance e della gestione delle risorse, umane e finanziarie, che presuppone nuovi paradigmi di attività e di verifica.

I **cambiamenti nel mercato del lavoro** saranno dunque profondi: si stima che, nel corso dei prossimi 5 anni, tra il 15% e il 30% delle attuali mansioni sarà processato interamente dalla tecnologia. In questo contesto si conferma la centralità delle **competenze STEM** (Science, Technology, Engineering and Mathematics). Sei imprese europee su dieci dichiarano di avere un crescente bisogno di profili STEM, ma più della metà delle aziende fatica già oggi a trovare professionisti qualificati.

Nonostante la crescita della domanda da parte delle aziende, i giovani tuttavia continuano a scegliere percorsi diversi: solo il 26,6% degli studenti universitari europei sceglie lauree STEM, un dato in calo rispetto agli ultimi 10 anni (nel 2014 il valore era pari al 27,5%).

In testa alla classifica si colloca la Germania (35,8% dei suoi studenti universitari sono iscritti alle lauree STEM), seguita da Finlandia (34,7%) e Grecia (33,5%). L'Italia è decisamente al di sotto di tali Paesi e al di sotto della media europea, con il 24,9% degli universitari STEM sul totale. Il nostro Paese si conferma culla delle lauree umanistiche, che tuttavia evidenziano tassi di occupazione post lauream più bassi rispetto alle scientifiche e rendono meno competitive le nuove generazioni rispetto alle attuali esigenze del mondo del lavoro.

Le **donne iscritte alle lauree STEM sono il 39%** del totale, in calo rispetto al dato di dieci anni fa che già vedeva il 40% di studentesse dedicate ai percorsi scientifici. Focalizzando nello specifico sulla professione di ingegnere, i numeri sono ancora più risicati: solo **1 ingegnere su 4** assunto in azienda è donna, quanto alle **libere professioniste** in questo campo se ne conta solo il **16%** rispetto al totale, e il **valor medio di reddito** dichiarato è pari al **55%** del reddito medio dei colleghi.

Numeri netti, che non si prestano ad interpretazioni: nonostante si tratti, in molti casi, di attività gestibili anche da remoto, con la possibilità di **conciliare vita familiare** e attività lavorativa, e di colmare il **divario occupazionale e retributivo**, i temi di digitalizzazione e progettazione sono lontani dall'orizzonte professionale scelto dalla maggioranza dei giovani e delle donne, che ancora prediligono percorsi classici o linguistici.

Come ampliare, dunque, le prospettive per la nostra economia e competere con i Paesi a maggior tasso di tecnologia ed innovazione? Come incentivare giovani e donne a programmi scolastici sfidanti e a opportunità lavorative necessarie e concrete?

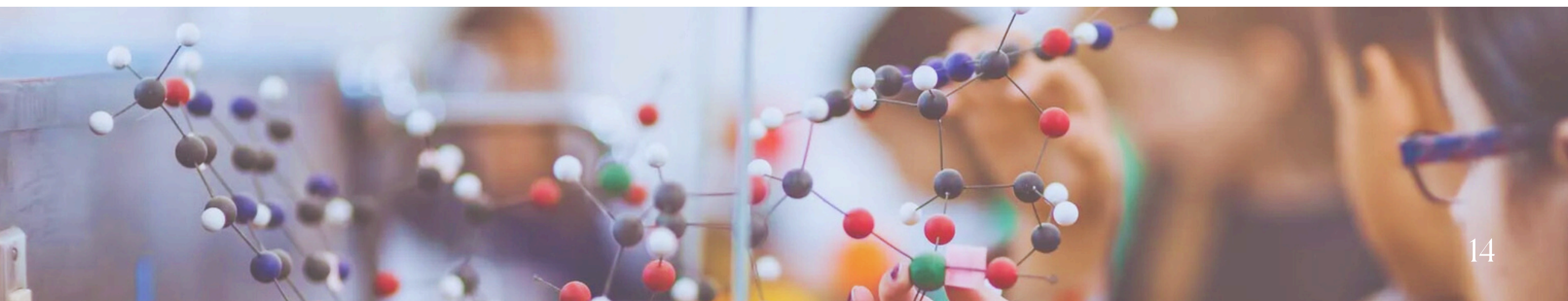
Fino ad oggi il legislatore è intervenuto, con interventi residuali, sulle aziende, incentivate all'assunzione di donne e giovani e a promuovere e certificare la **parità di genere** e l'inclusione, a fronte di qualche **sgravio fiscale o premialità negli appalti**.

Non si rilevano tuttavia interventi a monte, se non iniziative sporadiche e legati agli istituti scolastici locali: potrebbe essere ampliato il perimetro di azione, promuovendo sin dalla **scuola primaria** l'interesse dei bambini e delle bambine verso le materie scientifiche e verso la sperimentazione, l'innovazione e il digitale. Potrebbero essere inoltre premiate le ragazze più performanti nella **scuola secondaria**, avviandole con attività di mentoring e coaching ai più opportuni indirizzi universitari, evidenziando la possibilità di organizzare al meglio tempi di vita e lavoro.

Grande impulso potrebbe darlo anche il **percorso scientifico universitario**, che potrebbe prevedere sgravi rilevanti per i migliori allievi, ed una attenzione particolare per le studentesse che desiderano intraprendere percorsi di studio all'estero o specializzarsi in nicchie professionali ad alto valore aggiunto per il nostro Paese.

Buoni esempi e buone pratiche potrebbero generare un meccanismo di positiva emulazione nelle nuove e nuovissime generazioni, chiamate a disegnare il presente e il futuro.

Tratto da: *DentroCasa* Marzo 2025





## LEADERSHIP

Nel campo delle scienze sociali, le definizioni di leadership si sono moltiplicate, e non ve ne è una con significato univoco e riconosciuto. Deriva dal verbo inglese “to lead”, ovvero “guidare”, e sembra essere la traduzione anglosassone del latino *ducere*. Nel mondo classico il termine era collegato ad eventi straordinari e complessi, in particolare alle guerre e ai grandi cambiamenti nei ruoli di potere religioso, politico, sociale.

James MacGregor Burns, storico e politologo americano, nel 1978 nel suo saggio intitolato “Leadership” analizza il concetto in ambito politico, il docente statunitense Bernard Bass nel 1985 abbina invece il termine agli ambiti organizzativi. La leadership dunque non si associa solo al conflitto o a fasi straordinarie, ma diventa **modalità concreta di gestione e di sviluppo economico-sociale**.

Il leader è capace di **guidare individui e gruppi di persone** verso il raggiungimento di obiettivi comuni e condivisi, con **autorevolezza**; l'imposizione di una guida dall'alto o dall'esterno viene invece denominata “headship”, che ha connotazione di autorità più che di partecipazione.

Lo studio delle modalità di guida di un team si estende anche alla psicologia clinica: il celebre psicologo, scrittore e giornalista Goleman nella sua opera “Intelligenza emotiva” evidenzia capacità quali **conoscenza di sé, persistenza ed empatia**, quali elementi emozionali chiave a supporto del classico quoziente intellettivo.

Lo studioso identifica 6 diversi stili di leadership:

- Stile **visionario**, adottato da un capo carismatico, empatico e credibile, che riesce a comunicare gli obiettivi e la mission aziendale ai propri collaboratori per realizzare un sogno condiviso.
- Stile **democratico**, che punta a valorizzare tutti i membri dello staff, coinvolgendoli nelle decisioni aziendali e responsabilizzandoli verso obiettivi partecipativi.
- Stile **coach**, che mira a motivare i collaboratori, rispettandone i bisogni e le esigenze, e a svilupparne le potenzialità in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- Stile **esigente**, focalizzato sulla performance, richiede perfezione, determinazione ed efficienza dai collaboratori, a volte a scapito dell'empatia e della coesione del gruppo.
- Stile **armonizzatore**, che punta a prevenire ed evitare i conflitti, con ottime capacità relazionali e comunicative, adatto alle situazioni di stress e di crisi.
- Stile **autoritario**, rigido e autorevole, che impone una visione e non ammette condivisione o repliche, che si suggerisce di adottare solo in caso di estrema crisi e per periodi di tempo limitati.

Ci si chiede dunque quale possa essere, oggi, lo stile di leadership più adatto alla gestione di una azienda, chiamata a confrontarsi con scenari geopolitici e contesto di mercato in repentino mutamento.

Senza dubbio vi è una tendenza oggi che non si può trascurare: uno dei valori più rilevanti per un collaboratore è riuscire a **bilanciare la vita professionale e quella personale**, e dai nuovi paradigmi di **welfare e benessere aziendale**, legati anche alle opportunità del **remote working**, non si torna più indietro; le organizzazioni e i leader che non prestano attenzione a questi aspetti non sono più in grado di attrarre i talenti.

Si deve inoltre considerare che, in un mondo iperconnesso, le informazioni circolano in modo rapidissimo: è molto più semplice conoscere le realtà aziendali, i modelli di leadership interni, le figure apicali, molto spesso personaggi pubblici o pubblicati su web. L'opportunità di confronto e di **dialogo in rete** consente dunque di scegliere in modo attento l'ambiente in cui lavorare, o di puntare su professioni meno vincolanti e su modalità di lavoro innovative.

Il leader dei nostri giorni dovrebbe essere dunque un **comunicatore multimediale**, in grado di veicolare messaggi giusti al tempo giusto agli interlocutori, interni ed esterni all'azienda. Deve essere riconosciuto come guida assertiva e partecipativa, con forti propensioni al **digitale** e all'**innovazione**, alla **sostenibilità** degli ambienti e alla cura delle risorse e del loro work-life balance, flessibile nell'affrontare anche i trend e le mode del momento, senza perdere di vista obiettivi e prospettive di lungo termine.

Tratto da: *Dentrocasa Aprile 2025*



## DAI DOCUMENTI PROGRAMMATORI AL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI: UN PERCORSO POSSIBILE

Strumenti abilitanti: la valutazione della performance e la trasparenza amministrativa

Parlare di valutazione del personale nel **settore privato** significa puntare a sviluppare una buona organizzazione interna, a valorizzare le risorse umane ed il merito, contribuendo ad identificare percorsi di carriera premianti e win-win, per azienda e persone.

Un percorso interno di efficienza, che si declina nello **strumento dell'MBO** (management by objectives), con la definizione di **obiettivi ambiziosi e condivisi**, in orizzonte triennale e annuale, associati ad un serrato **monitoraggio** mensile e trimestrale e all'incentivazione di risultato di lungo termine (LTI: long term incentive) e di breve termine. Si tratta di strumenti che orientano la visione e l'operatività aziendale, e che allo stesso tempo contribuiscono a motivare e trattenere le persone più ambiziose e capaci all'interno dell'organizzazione.

Nel **settore pubblico** è più complesso definire obiettivi, monitorarli, rendicontare e valorizzare davvero il merito. Sistemi premianti e di carriera meno flessibili, meno remunerativi e meno tempificati riducono spesso il percorso valutativo ad un **adempimento di fine periodo**, ad un piccolo premio annuale scontato e (spesso) preteso al suo massimo valore da ciascun collaboratore. Una sorta di meritocrazia alla rovescia, indifferenziata, attraversata da procedure rigide e ridotta a pagellina dell'anno. Eppure, in questo contesto, si chiede alla valutazione pubblica di diventare non solo uno strumento interno, più strutturato e innovativo, ma di guardare anche all'esterno: i più recenti dettami normativi parlano di **obiettivi di Valore Pubblico**, di impatto sulle politiche pubbliche, di **valutazione partecipata**.

Si delineano tre soggetti valutatori:

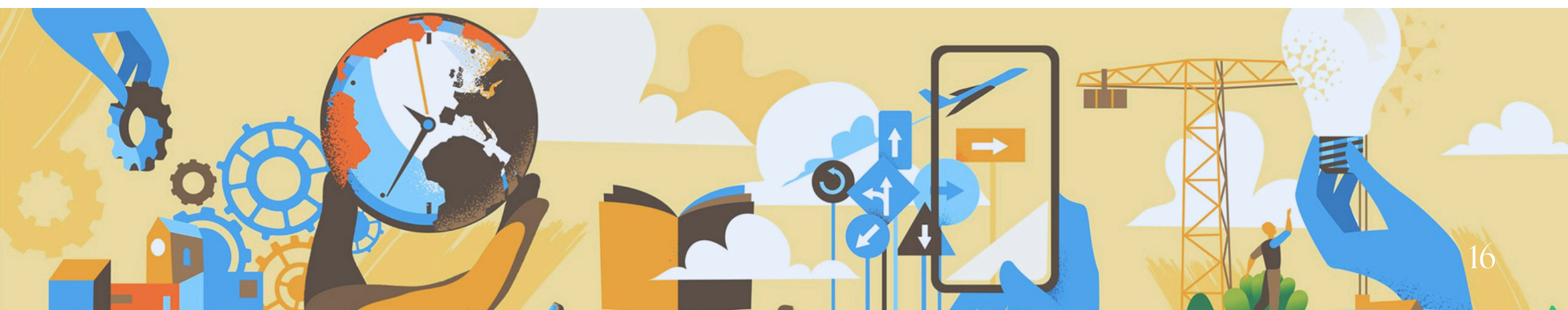
- **L'OIV - Organismo Indipendente di Valutazione**, organo di controllo e di supporto metodologico che valuta la performance complessiva dell'amministrazione, propone la valutazione dei dirigenti di vertice, segnala eventuali discrasie nel percorso valutativo, attraverso il monitoraggio in itinere e la validazione della rendicontazione finale degli obiettivi e dei risultati raggiunti dall'ente e dalle singole strutture.
- I **dirigenti valutatori**, chiamati a proporre e condividere gli obiettivi con i propri collaboratori, a supportarli nell'azione amministrativa e gestionale, a valutarli attraverso momenti strutturati di colloquio individuale.
- I **cittadini e gli utenti finali**, sempre più coinvolti nei processi di erogazione dei servizi pubblici, e chiamati ad esprimere, ove possibile e nelle modalità più consone, un giudizio sull'amministrazione pubblica e sui suoi referenti.

Dal decreto legislativo 150/2009, che ha approfondito e implementato i temi di "trasparenza, valutazione e merito", è indubbiamente cresciuta la **"cultura della performance"**: negli enti programmatori di grandi dimensioni, quali i Ministeri o le Regioni, quindi negli altri enti territoriali e locali, con diverse sfaccettature e diversa intensità, a seconda del coinvolgimento da parte del vertice politico-amministrativo, della dirigenza, dell'OIV. Il decreto citato introduce il concetto di **"impatto" dell'azione amministrativa sullo stakeholder**, stabilisce infatti che "le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi".

La valutazione non è dunque solo uno strumento di analisi ed efficientamento interno all'organizzazione, quanto più una **bussola che orienta i comportamenti** del personale al fine di soddisfare al meglio le **esigenze dell'utenza**. L'obiettivo assegnato al manager pubblico diventa dunque utile e dialogico, parlante, per il cittadino, per l'impresa, per il territorio.

Trasporre il concetto di "impatto" dai processi, spesso burocratici ed ingessati, della PA al servizio all'utente non è stato e non è facile. È tuttavia necessario anche ai fini della **trasparenza**: la PA come "casa di vetro" che pubblica i propri programmi e le proprie realizzazioni, riducendo le attese e le code per il cittadino o l'impresa, che possono ottenere dati e consultare informazioni attraverso un click.

Tratto da: *Relazione sui Servizi Pubblici CNEL 2025*





## AFFARI DI FAMIGLIA

Uno degli aspetti più dibattuti, complessi e meno strutturati nel mondo aziendale è il **passaggio generazionale**. Talvolta obbligato, talvolta subito, non di rado improvviso o al contrario talmente dilazionato nel tempo da risultare inefficace a garantire la **governance** e il prosieguo dell'attività d'impresa.

L'**85%** delle aziende del nostro Paese è ancora oggi a **conduzione familiare** e le stime confermano che meno del 30% di tali compagini sopravvive al primo passaggio generazionale.

La seconda transizione fra eredi riduce al 10-15% il numero delle imprese che rimangono attive e competitive sul mercato, nelle mani della medesima famiglia imprenditoriale.

Figli e nipoti spesso non reggono il confronto, psicologico, tecnico, umano, attitudinale, col genitore o nonno imprenditore: devono dimostrare di più e spesso imporre nuovo stile e nuove idee, circondati dalla diffidenza dei dipendenti storici che ritengono il giovane (o non più giovane) erede meno brillante ed attrezzato rispetto al geniale fondatore, a suo tempo in grado di sviluppare dal nulla prodotti, squadre e fabbriche, esercitando una leadership naturale.

Eventuali lauree, master ed esperienze internazionali dei blasonati figli e nipoti non bastano a guadagnare il riconoscimento dei propri avi e la **stima di collaboratori e clienti**.

Il passaggio generazionale nell'impresa, quando i tempi lo consentono, può essere tuttavia **opportunamente preparato e gestito**: vi sono **manager a tempo** e **consulenti specializzati** in grado di supportare i diversi attori, i padri che debbono esercitarsi al dialogo intergenerazionale, all'ascolto e alla delega consapevole, ed i figli che possono percorrere l'azienda "dal basso", con la dovuta umiltà e il necessario rispetto per il passato, ma con uno sguardo attivo e attento all'innovazione, presente e futura.

Gestire un'impresa, oggi, richiede comunque competenze specifiche e qualità individuali, volontà, lucidità, perseveranza ed esperienza nell'affrontare **situazioni di mercato turbolente e instabili**; avere a disposizione un **tempo adeguato** a disporre il passaggio fra generazioni permette di coesistere alle figure più esperte e ai più giovani, bilanciando **conoscenza storica e desiderio di rinnovamento**.

In alcuni casi, tuttavia, il trasferimento dell'impresa agli eredi risulta improvviso e inaspettato: la transizione al vertice va gestita in tempi rapidi e senza un preordinato passaggio di consegne.

Il successore non è stato designato o non è ancora pronto a guidare l'azienda, oppure vi sono più eredi in lizza fra cui non è possibile operare una scelta nell'immediato.

In queste circostanze è dunque quasi obbligato il ricorso a più manager estranei alla famiglia – scelti con criteri opportuni ed eventualmente con il supporto di società di selezione dedicate – che traghettino l'azienda in salvo verso la generazione successiva.

È fondamentale in queste fasi non confondere i ruoli della proprietà e dei soci con quelli di governo e di gestione e non rimanere ancorati a disegni organizzativi e percorsi decisionali di un passato che non ritorna e che non è più attuale.

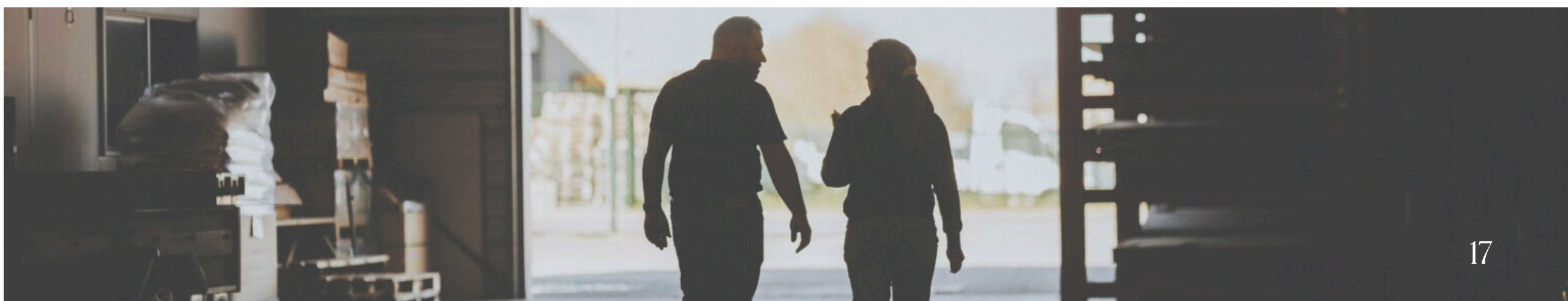
Altro scenario possibile è la **cessione di parte delle quote** societarie a un fondo di investimento, che può fornire nuova linfa finanziaria e di sviluppo del business, controllando l'azienda tramite manager di propria fiducia.

Alla fine del 2024 si registrano circa 2.400 aziende del nostro Paese nel portafoglio dei **fondi di private equity** e venture capital; il dato è in continua crescita, per quanto riguarda le piccole medie imprese italiane ad alto valore aggiunto.

In ogni situazione e circostanza queste transizioni non sono da considerarsi "momento" ma "processo", da seguire e monitorare in tutte le sue fasi e con gli opportuni indicatori.

**Dialogo e performance** sono dunque fattori imprescindibili per il successo a lungo termine delle organizzazioni, creature vive alla ricerca di un leader autorevole e deciso, attraversando le generazioni.

Tratto da: *Dentrocasa Novembre 2025*





## FRA CAPITALE E RISORSE

Nel teatro latino le maschere erano denominate *personae*: un unico attore, di sesso maschile, poteva così interpretare più ruoli, anche quelli femminili.

Una sorta di presupposto alla moderna psicologia, che identifica nell'individuo sfaccettature caratteriali ed attitudinali, per affrontare in modo diverso ed originale quel grande teatro che è la vita. **Gestire persone** è dunque la sfida chiave anche nel moderno mondo aziendale: dai modelli tayloristici di produzione di massa, che han garantito progresso, boom economico e occupazione, alle applicazioni giapponesi di lean management, che definiscono tempi e metodi per minimizzare gli sprechi, tante sono state le esperienze che han guidato la crescita del tessuto industriale.

Negli anni 80-90 tali modelli, più o meno standardizzati e deterministici, hanno lasciato spazio al concetto di **"capitale umano"**, formalizzato già nel 1964 dallo studioso Gary Becker: non più solo addetti all'attività produttiva, con il loro salario e le loro mansioni specifiche, ma un vero e proprio **asset strategico** costituito con competenze e conoscenze delle persone che contribuiscono al successo dell'impresa. Non più solo fabbriche e macchinari, l'uomo è al centro dell'impresa, rappresentandone il valore più grande. Ambienti e spazi più confortevoli per il lavoro e la convivialità, circolarità di informazioni strategiche, confronto costante rispetto ai processi operativi, formazione continua, innovazione condivisa: queste le nuove dinamiche e le declinazioni concrete nelle grandi aziende ma anche nelle realtà imprenditoriali di nicchia e, via via, pure negli enti pubblici. L'evoluzione non si arresta, arrivando a professionalizzare il **ruolo dell'HR**, Human resources manager.

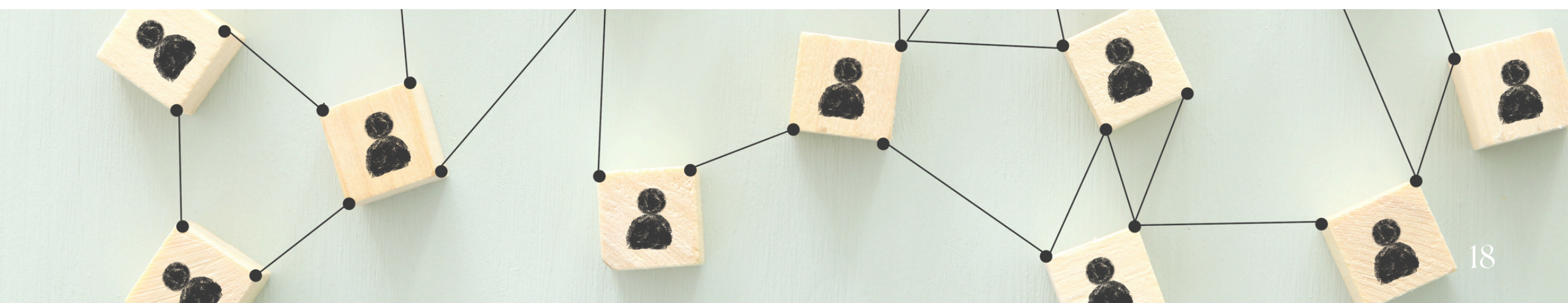
Da capitale umano a **risorse umane** il passo è breve: si ammorbidisce ancor più l'impulso a "monetizzare" le attività d'impresa, tipico del capitale, per parlare di risorsa a 360 gradi. Si sviluppano dunque veri e propri dipartimenti dedicati alla selezione, alla gestione, alla cura del personale lungo tutto il suo ciclo di vita all'interno dell'azienda, giungendo alla progettazione di nuovi **modelli di welfare**. Al lavoratore non si garantiscono "soltanto" un'attività dignitosa e in linea con il suo percorso di studi e professionale, un equo compenso, un ambiente positivo e ricco di stimoli, un flusso informativo adeguato e costante con i manager e i colleghi, ma anche un "pacchetto" di riconoscimenti e benefit, in linea con i più alti standard di mercato. In primis si definisce la **retribuzione variabile**, collegata a obiettivi annuali, assegnati al dipendente, e ai suoi comportamenti organizzativi: si tratta di un'integrazione alla quota fissa di stipendio che dovrebbe premiare le risorse più motivate, capaci ed allineate ai valori aziendali.

Si prosegue quindi con l'ampio ventaglio di **fringe benefit**, oggi gestiti tramite piattaforme informatizzate e centralizzate: dai buoni spesa ai buoni carburante, dalle spese mediche ai libri scolastici per i figli, sino agli acquisti personali per viaggi, sport e benessere...tante sono le opzioni garantite dalla normativa e da tali strumenti, per integrare la retribuzione del dipendente in modo soddisfacente.

La **guerra dei talenti**, dunque, parla chiaro: individuare e trattenere le risorse più valide non è semplice, e richiede tempo, dedizione e apertura al nuovo. Il paradigma vale oramai in tutti i campi e per tutte le figure: dal produttivo all'amministrativo, dal docente al medico, quello che oggi si cerca nel mondo del lavoro è un benessere complessivo, che consenta di bilanciare ritmi e realizzazioni, opportunità di carriera ed integrità psico-fisica.

L'auspicio è che si instauri un circolo virtuoso fra l'impresa e le sue risorse umane, che partecipino alla gestione con entusiasmo, tenacia e impegno.

Tratto da: *Dentrocasa Dicembre 2025*





Lisa  
Zanardo



Anna  
Borgato



Plinio  
Romagna



Martina  
Veronese



Catalina  
Galiceanschi

## PADOVA

VIA DEI COLLI 166, 35143 PADOVA

## MILANO

VIA MARCO POLO 9, 20124 MILANO

## ROMA

VIA SALANDRA 6, 00187 ROMA

[segreteria@studiotpc.it](mailto:segreteria@studiotpc.it)

Tel. +39 049 8684911



**TPC**  
TOP PERFORMANCE  
CONSULTING