



Federico Isenburg

Co-Founder di Easy Welfare

Dopo essersi laureato in Economia e Finanza presso l'Università Bocconi di Milano e dopo aver maturato esperienza lavorativa in aziende del calibro di Telecom Italia (ora TIM) e Samsung, nel 2006 Federico Isenburg fonda Muoversi, società di consulenza per la mobilità sostenibile che, dopo solo un anno, si trasforma in Easy Welfare, il primo provider per i servizi di welfare aziendale in Italia.

La società che ha fondato, Easy Welfare, è stata da poco acquisita dal colosso francese Edenred per 53 milioni di euro. Una exit di successo che proietta la società in una fase di ulteriore crescita. Come è nata l'idea di entrare in Edenred?

L'exit per come la leggo io non è tanto un successo imprenditoriale, perché a mio avviso un successo imprenditoriale non dovrebbe concludersi con una vendita, quindi lo giudico piuttosto un successo personale e, ovviamente, economico. Con Easy Welfare ero arrivato a un punto in cui ritenevo che ci fosse bisogno di nuovi soci finanziari, per proiettare la società in una nuova fase e darle un orizzonte di più ampio respiro. Una serie di fattori, tra cui anche una percezione del rischio sul sistema Italia che ha reso difficile trovare un accordo con possibili fondi, ha portato alla scelta di una strada diversa che si è concretizzata con l'acquisizione da parte di un soggetto industriale. A quel punto c'è stato un contest cui hanno partecipato altri due industriali, Axa e Sodexo, e un piccolo fondo, ma Edenred ha vinto per le condizioni e il prezzo. Una battaglia vinta meritatamente: devo dire che Edenred è una multinazionale con una mission molto chiara, che ha dimostrato di volere fortissimamente questo deal.

Quali sono i traguardi raggiunti dalla società dalla fondazione a oggi? Quale sarà il suo ruolo in questa nuova fase di Easy Welfare?

Credo che si possa dire senza incertezze che i traguardi raggiunti sono notevoli. Abbiamo costruito da zero una società con oltre 150 dipendenti, con sedi a Milano, Roma e in Albania, e cinque differenti legal entities, compreso un broker assicurativo e una cassa sanitaria con oltre 10mila sottoscrittori. Ma soprattutto con Easy Welfare abbiamo inventato un mercato che in Italia non c'era, in un momento in cui nessuno sapeva cosa fosse il welfare aziendale. Alla base c'erano una serie di intuizioni, come l'importanza del mondo assicurativo sanitario, la possibilità di offrire alle aziende degli strumenti che non servissero solo per dare un sostegno ai lavoratori, anche con un beneficio di natura fiscale, ma consentissero alle stesse imprese di usarli come strumenti di attraction e brand reputation. C'era un bisogno latente di strumenti di questo genere ma nessuno aveva pensato, prima di noi, a sistematizzare i flexible benefit e a implementarli in una piattaforma tecnologica. In questo modo abbiamo sviluppato un mercato indirizzandoci verso le Pmi e abbiamo messo in piedi una squadra tecnologica di altissimo livello.

Quanto al mio ruolo in Easy Welfare, dopo la vendita ho conservato solo la carica di consigliere di amministrazione. Mi auguro ovviamente che l'azienda continui a crescere e a mietere successi.

Qual è il suo percorso professionale e quali sono le competenze e le esperienze che si sono rivelate più importanti nella sua carriera di imprenditore e startupper?

Sono arrivato a fare l'imprenditore perché era quello che avevo sempre desiderato fare. Dopo una laurea in Economia all'Università Bocconi di Milano ho avuto la possibilità di lavorare in diverse aziende e di farmi le ossa in diversi ambiti, e ritengo che ognuna di queste esperienze mi sia stata utile nella mia successiva avventura imprenditoriale. Poi mi sono avvicinato alla mobilità sostenibile, e infine ho avuto l'intuizione di un'azienda che potesse avere successo nel settore dei flexible benefit, che ha permesso la nascita di Easy Welfare.

Com'era nata l'idea di Easy Welfare? A quali bisogni e a quali dinamiche del mercato rispondeva il progetto?

Easy Welfare è nata come Muoversi, società di consulenza per la mobilità sostenibile, dopo l'incontro con Federico Bianchi. Abbiamo avuto un certo successo in questo campo ma abbiamo maturato abbastanza presto l'idea di differenziarci dai player che stavano emergendo in quel periodo e di fare un salto dimensionale abbastanza aggressivo. Abbiamo deciso di spostarci verso i servizi di mobilità management e abbiamo costruito una piattaforma IT con cui siamo stati i pionieri del car pooling in Italia. Ma nel frattempo abbiamo iniziato a studiare il framework legale della remunerazione dei dipendenti, e da lì ha iniziato a germinare l'idea che avrebbe portato alla trasformazione della società in Easy Welfare dopo aver fatto il pivot verso il flexible benefit. Sono partito nel 2007 da un piccolo appartamento, con alcune intuizioni rivelatesi poi esatte e, soprattutto,

una grande determinazione a trasformarle in un'idea imprenditoriale concreta.

Perché il welfare aziendale è importante?

È importante perché è l'unico modo che hanno le aziende per contenere il costo del lavoro in Italia, dove il cuneo fiscale è elevatissimo e impone costi impossibili alle aziende e stipendi punitivi per i lavoratori. In questo modo si aiutano le imprese a essere più attraenti per i propri dipendenti, e si offre un sostegno ai lavoratori che li fa sentire meno vessati. Ma ci sono anche altri vantaggi, ovviamente: è uno strumento di lotta all'evasione, anche perché disincentiva il ricorso a compensazioni in nero che in Italia sono purtroppo un fenomeno piuttosto diffuso. Inoltre il welfare aziendale sostanzialmente prevede erogazioni a favore del benessere familiare, che è un valore importante da proteggere e promuovere, e se fosse gestito bene potrebbe rivelarsi un grande supporto per il tema sanitario, visto che l'evoluzione della spesa pubblica impone sempre di più uno spostamento della responsabilità economica della cura della collettività dallo stato a soggetti privati, come appunto le imprese.

Come giudica oggi l'ecosistema italiano? Quali sono i principali ostacoli che un imprenditore deve superare per lanciare la propria start-up?

Questa è una domanda a cui è difficile dare una risposta semplice. In termini generali secondo me un ecosistema adeguato c'è, ma ci sono comunque dei limiti che frenano lo sviluppo di un mercato davvero vario e interessante. Certo, non ci sono i soldi che circolano nella Silicon Valley, ma comunque oggi a differenza di qualche anno fa ci sarebbe tanta liquidità che potrebbe essere impiegata al servizio del sostegno e della crescita di realtà imprenditoriali di successo. Il problema è piuttosto una certa carenza di cultura manageriale. Mi capita di incontrare molte persone che vorrebbero mettere in piedi

delle start-up, e anche se non si può generalizzare riscontro con un certo dispiacere che molte di queste persone non hanno le idee chiare. Spesso hanno anche un'idea interessante o brillante, ma se si cerca di andare a fondo si nota che non hanno le idee chiare, che non hanno pensato seriamente a come tradurre la propria idea in un vero progetto imprenditoriale, che insomma prevale una certa dose di improvvisazione, che non è certo un elemento promettente. Il problema quindi non è tanto la liquidità – e quindi anche l'attrattiva del sistema nell'indirizzare questa liquidità verso l'economia reale, che pure è importante – quanto piuttosto la managerialità. Questo mismatch con disponibilità di risorse e opportunità da finanziare è forse anche il motivo per cui si vedono molte società con valutazioni eccessive: in assenza di alternative interessanti su cui puntare si tende a concentrare gli investimenti su un pugno di aziende, gonfiandone le valutazioni.

Se dovesse scegliere un altro Paese in cui lavorare, quale sarebbe e perché?

Io sto bene in Italia e credo che in termini di equilibrio generale sia difficile trovare

un miglior posto dove stare. Poi spero che i miei figli vadano a studiare all'estero e fare un po' di esperienza fuori, perché è sempre bene aprire la mente e sapere cosa c'è fuori. È chiaro che anche qui ci sono variabili impazzite, e ovviamente molto dipende anche dalla percezione del rischio Paese in determinate fasi. Dal punto di vista del business ci sono molti posti attraenti in giro per il mondo ma penso che anche l'Italia sia un sistema interessante, in grado di offrire opportunità a chi vuole davvero farcela. Sul fronte del Venture Capital, credo che molte cose siano migliorate, soprattutto a Milano, ma ovviamente c'è ancora molta strada da fare.

Com'è oggi il panorama italiano delle start-up? Quali sono i settori in cui a suo parere si trovano oggi le opportunità più interessanti e le idee più innovative?

Se lo sapessi sarei già partito! Scherzi a parte, vedo che ci sono dei settori che oggi sono giustamente sulla cresta dell'onda perché si posizionano su dei trend di lungo periodo destinati a cambiare il modo in cui viviamo, come il fintech e l'intelligenza artificiale. Ma personalmente non ho pre-



ferenze particolari, perché penso che un'idea brillante in grado di far nascere un'impresa di successo possa esistere in ogni settore. Io personalmente mi sento pronto a ripartire in qualsiasi settore, purché intraveda delle opportunità interessanti. Ma come accennavo poco fa non è così facile trovarne: ce ne sono, ma il mercato in questo momento non esprime appieno il suo potenziale, a mio avviso, per la già citata carenza di cultura imprenditoriale.

Quali sono i suoi progetti per il futuro?

Sto valutando varie opzioni e sto cercando di capire in che ambito muovermi, ma

l'idea generale è che vorrei dare supporto alle imprese. Mi sono reso conto che l'esperienza che ho maturato con Easy Welfare, per quanto in una dimensione relativamente contenuta, sia in realtà molto ampia. Sono passato da un settore all'altro, portando una società con un socio al 50% a una società con soci finanziari, ho messo su un centro produttivo in Albania, organizzato un roadshow per fondi di private equity per poi virare verso la vendita a un soggetto strategico.

Penso che tutta questa esperienza non sia soltanto spendibile, ma che possa rivelarsi utile per offrire un supporto alla next big thing.

