

STRATEGIE AZIENDALI

Ecco perché è necessario valorizzare il capitale umano

—Continua a pagina 20

VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO IN TRE MOSSE



L'autore.

Philippe Donnet è amministratore delegato e group ceo di **Generali** dal marzo 2016.

di **Philippe Donnet**

Caro Direttore, come mantenere le persone in cima alle priorità delle aziende per cui lavorano è un tema cruciale per ogni leader. La sensazione, però, è che il mondo del business non sempre ne sia adeguatamente consapevole.

Lo dimostrano alcuni recenti sondaggi che segnalano insoddisfazione e scarso coinvolgimento dei dipendenti, in particolare dei *millennial*.

A questo riguardo, penso sia interessante portare l'esempio di Assicurazioni **Generali**, dove abbiamo avviato numerose iniziative a favore delle nostre persone, con il risultato che il livello di coinvolgimento dei nostri colleghi, che misuriamo ogni due anni, è cresciuto significativamente.

Ad esempio, abbiamo introdotto metodi di lavoro flessibili per un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro, con particolare attenzione alle mamme. Entro il 2021, prevediamo di estendere lo *smart-working* al 100% delle società operative del Gruppo. Abbiamo lavorato con grande impegno per valorizzare le diversità e l'inclusione. Abbiamo preso coscienza del fatto che, sebbene la rappresentanza femminile corrisponda alla metà della nostra forza lavoro complessiva, più si sale la scala ger-

archica più questa si riduce, e considerazioni simili possono essere fatte anche riguardo ad altre categorie.

Per contribuire a risolvere il problema, abbiamo lanciato corsi di formazione sui condizionamenti inconsci e organizzato eventi interni su scala globale. Ci siamo anche dotati di ambienti di lavoro più piacevoli e moderni: ne è esempio la Torre **Generali** di **CityLife**, a Milano. Qui stiamo sperimentando alcuni servizi e metodi lavorativi che vorremmo estendere in molte altre nostre sedi nel mondo, tra cui l'area benessere aziendale, maggiori interazioni tra dipartimenti e metodologie "agili" che permettano di superare burocrazia e gerarchie, per porre al centro di tutto le persone e il loro talento.

Vorrei inoltre citare l'investimento nello sviluppo della scuola di formazione interna, la **Generali** group academy, che sarà inaugurata tra pochi giorni a Trieste, il luogo dove le Assicurazioni **Generali** hanno visto la luce quasi due secoli fa. L'Academy giocherà un ruolo chiave per fornire a più di 30mila colleghi nuove e indispensabili competenze digitali. Infine, lo scorso ottobre abbiamo dato la possibilità ai nostri colleghi di acquistare azioni di **Generali** a condizioni agevolate per alimentare spirito di appartenenza e partecipazione.

Nella mia esperienza in **Generali** e negli altri esempi vir-

tuosi che osservo nel mondo, riconosco tre "imperativi" ricorrenti nella gestione del capitale umano che vorrei di seguito evidenziare.

Per essere davvero virtuose, le aziende dovrebbero:

1 innovare il concetto di lavoro. Dovrebbero pertanto avviare e incoraggiare l'evoluzione delle modalità e dei luoghi di lavoro: organizzare l'azienda secondo modelli semplici e meno verticali, assicurare occasioni di scambio e condivisione, predisporre ambienti di lavoro ospitali e confortevoli, che siano a misura di essere umano, prima ancora che di lavoratore, e incentivare un giusto bilanciamento tra vita professionale e privata;

2 assicurare una meritocrazia inclusiva. Dovrebbero progettare processi di gestione delle risorse umane meritocratici: rigorosi nel misurare le *performance* attraverso criteri oggettivi, trasparenti, rispettosi delle esigenze e attitudini e capaci di servire i colleghi attraverso formazione continua e condizioni uguali per tutti, che permettano loro di esprimere



il proprio talento e accrescere le proprie competenze e responsabilità. Nel premiare il merito, dovrebbero sostenere le diversità, ricompensare la creatività, lo spirito di iniziativa, la proattività e l'imprenditorialità e considerare l'errore come un'opportunità di apprendimento;

3 definire, comunicare e perseguire uno scopo di lungo termine. Dovrebbero creare una cultura in cui le persone aderiscano a un sistema di valori e una visione positiva di lungo termine e si impegnino per realizzarla, contribuendo al miglioramento dell'azienda e generando un impatto positivo sulle altre persone.

Spero che queste raccomandazioni possano servire da guida per tutte le aziende impegnate a migliorare la soddisfazione dei propri collaboratori e la società nel suo complesso.

© RIPRODUZIONE RISERVATA