

# HR MANAGEMENT, LE INIZIATIVE DEL MERCATO

di Giacomo Corvi

*LE COMPAGNIE ASSICURATIVE SONO SEMPRE PIÙ IMPEGNATE NEL LANCIO DI PROGETTI CHE POSSANO CONSENTIRE DI ATTRARRE E TRATTENERE I TALENTI IN AZIENDA: SI PUNTA SOPRATTUTTO SULL'ATTENZIONE AL BENESSERE DEI DIPENDENTI, SULLA SICUREZZA DEL POSTO DI LAVORO, SULL'INCLUSIONE DEL PERSONALE E SULLA FORMAZIONE CONTINUA DEI COLLABORATORI*

**L'**assicurazione resta una materia estremamente complicata. La valutazione del rischio richiede competenze specialistiche che spaziano dall'elaborazione statistica all'analisi finanziaria, passano per la padronanza di un assetto regolamentare molto (per qualcuno anche fin troppo) dettagliato, e finiscono per toccare soft skills come la leadership o la capacità di lavorare in team. Ci possono volere anni di formazione e di esperienza per padroneggiare simili capacità. In un mercato come quello che osserviamo in Italia, in cui la vocazione per le cosiddette discipline *Stem* (*science, technology, engineering e mathematics*) resta bassa, i profili a disposizione risultano particolarmente scarsi. Negli ultimi anni ci si è messa pure l'innovazione tecnologica a complicare ulteriormente le cose. L'avvento dell'intelligenza artificiale generativa, in particolare, ha posto la necessità di trovare professionisti che siano in grado di padroneggiare una simile tecnologia. Attrarre e trattenere in azienda profili di questo genere per le compagnie assicurative può risultare parecchio difficile. Soprattutto in uno scenario di mercato in

cui, fra gli strascichi della *great resignation* e fenomeni come il *quiet quitting*, anche le banche, le società di consulenza e le aziende tecnologiche sono alla ricerca di professionisti che possano vantare le stesse competenze. La guerra dei talenti che è stata profetizzata nell'ormai lontano 1997 è forse entrata in una nuova fase, coinvolgendo direttamente anche il settore assicurativo. Ecco allora che la gestione delle risorse umane diviene un asset sempre più strategico per contribuire alla crescita dell'industria delle polizze. E sono tante le iniziative che le imprese del settore hanno adottato negli ultimi anni per attrarre nuovi talenti e favorire l'engagement del personale.

Il gruppo **Generali Italia**, per esempio, ha lanciato un innovativo modello di lavoro ibrido battezzato *R.E.D. Working*, acronimo per *Relevant, Empowerment & Dynamic*, che si propone di favorire il bilanciamento fra vita professionale e vita privata, la responsabilità, la fiducia e il senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti. Oltre a riconoscere un certo numero di giorni di smart working alla settimana per il personale, il mo-



© Djordje Krstic - iStock

dello si compone di un ecosistema di iniziative che puntano a favorire l'inclusione, il benessere e la connessione fra le persone che lavorano all'interno di Generali Italia. Molto apprezzata, in questo contesto, è l'iniziativa *No meeting time*, ossia un momento della settimana libero da incontri e riunioni in cui il dipendente ha in questo modo la possibilità di dedicarsi ad attività individuali, ma anche allo studio, alla formazione o all'esplorazione di contenuti utili per il suo lavoro. Centrale anche l'ascolto del personale, come ben testimoniato dalla *Global Engagement Survey*, un'indagine periodica lanciata dal gruppo assicurativo a livello globale per misurare il tasso di partecipazione di dipendenti e collaboratori alla vita aziendale: nel 2024, ultimo dato disponibile, il livello di engagement si attestava all'83%, al di sopra del benchmark di mercato e in linea con l'obiettivo fissato dalla società.

## IL BENESSERE DEI DIPENDENTI

Il benessere dei dipendenti si conferma dunque un elemento centrale nelle strategie di Hr management che sono state

adottate negli ultimi anni nel mercato assicurativo. Sono tanti i programmi e i progetti che sono stati lanciati dalle imprese del settore per migliorare il clima aziendale e incrementare così la soddisfazione dei dipendenti e dei collaboratori. Troppi per pensare di poterli citare tutti nelle poche pagine di questo articolo. In **Allianz Italia**, tanto per citare un caso, è stato adottato un modello di welfare aziendale che si propone di favorire il benessere fisico e psicologico del personale. Per la cura del corpo, nel dettaglio, la compagnia ha allestito nelle sedi di Milano e Trieste due palestre interne, ormai note come *Allianz Gym*, che offrono sale attrezzate e corsi a corpo libero a rotazione con istruttori professionisti, accessibili gratuitamente per i dipendenti. Per favorire invece il benessere psicologico, il gruppo assicurativo ha messo a disposizione un servizio di ascolto e sostegno a cui possono accedere in qualsiasi momento gratuitamente i lavoratori e i loro familiari. Completano poi l'offerta la piattaforma digitale *Allianzmywelfare* per la gestione del credito di welfare aziendale, coperture assicurative per la protezione della persona e del patrimonio familiare, borse di studio per gli studenti particolarmente meritevoli, servizi di medicina preventiva e uno sportello bancario interno.

Decisamente elevata poi l'attenzione che la società ha voluto mettere sulla conciliazione fra vita e lavoro e, in particolare, sul sostegno alla genitorialità. La compagnia, per esempio, ha lanciato nel 2018 l'iniziativa *Allianz Time with Kids*, progetto di welfare gratuito dedicato ai dipendenti con figli di età compresa fra 6 e 11 anni nelle sedi di Milano e Trieste. L'iniziativa si propone di garantire continuità lavorativa e serenità familiare, dando una risposta concreta alle difficoltà che i genitori possono incontrare nella gestione dei figli durante le vacanze estive, pasquali e natalizie. I dipendenti, nel dettaglio, hanno la possibilità di portare i propri figli in ufficio, dove sono accolti in spazi allestiti per l'occasione da educatori professionisti e coinvolti in laboratori creativi, attività motorie e giochi di società. L'elemento più distintivo del progetto è senza dubbio la vetrata trasparente che separa le aree dei bambini dalle postazioni di lavoro dei genitori, una soluzione architettonica

che mantiene il contatto visivo costante e che permette ai dipendenti di lavorare e, allo stesso tempo, vedere i propri figli che giocano e socializzano. Il progetto si affianca all'iniziativa *spazi aperti*, l'appuntamento annuale attivo da ormai vent'anni che apre le porte delle sedi di Milano, Trieste, Torino e Roma alle famiglie dei dipendenti con figli fino a 13 anni: per un venerdì pomeriggio gli uffici diventano così una sala giochi, permettendo ai bambini di visitare il luogo in cui i genitori trascorrono gran parte della loro giornata e di conoscere qualcosa in più di quello che fanno quando non sono con loro.

## L'INCLUSIONE FEMMINILE

Il benessere dei dipendenti passa inevitabilmente dalla creazione di un ambiente di lavoro che possa essere sicuro, accogliente e confortevole per tutti. In questo contesto, diversità e inclusione diventano sempre più delle parole chiave nelle strategie adottate dal mercato assicurativo per una corretta

gestione delle risorse umane. Moltissimo, per esempio, è stato fatto negli ultimi anni per favorire l'inclusione femminile in un settore che, com'è noto, ha sempre visto una netta predominanza maschile. Il gruppo **Axa Italia** si è particolarmente distinto in questo ambito, dando così seguito anche all'interno del perimetro aziendale a una narrazione che ha visto la società protagonista di numerose iniziative di empowerment femminile. Lo scorso anno, proprio per l'impegno assunto in questo ambito e per i risultati raggiunti in materia di parità di genere, la compagnia è stata insignita da **Bureau Veritas** della *Certificazione di parità di genere*.

Tante, come detto, le iniziative che sono state adottate da Axa Italia. E un'attenzione particolare è stata posta sulla sicurezza del posto di lavoro e, più in generale, sul contrasto alla violenza di genere. La compagnia ha innanzitutto istituito la figura del *trusted primary contact*, un profilo interno che, in totale confidenza, offre un primo ascolto, nonché supporto e indirizzo, per prevenire e contrastare la violenza di genere. La



© jacoblund - iStock

società, in collaborazione con l'associazione **Differenza Donna**, ha quindi lanciato il programma *Sicura*, con l'obiettivo dichiarato di sviluppare competenze operative per riconoscere e gestire situazioni di disagio legate a episodi di violenza, che sia fisica, psicologica o economica, in ambito domestico e familiare. Ha poi istituito il sito web *Axa Safe Space*, portale di formazione online che, oltre a trasmettere le competenze necessarie per rilevare eventuali segnali di violenza domestica e sessuale, può indirizzare le vittime di abusi verso servizi specializzati nella gestione di simili situazioni. E ha infine lanciato una serie di workshop che, animati dalla coach **Gabrielle Fellus**, si propongono di rafforzare la cultura della prevenzione attraverso l'ascolto ed esercizi pratici: inizialmente aperti soltanto alle dipendenti della compagnia e poi estesi anche agli uomini, gli incontri sono stati allargati quest'anno anche ai figli e alle figlie dei collaboratori.

L'impegno della compagnia nell'empowerment femminile non si limita tuttavia al solo contrasto della violenza di ge-



nere. La società, per esempio, ha lanciato una serie di programmi di counseling per favorire il rientro dalla maternità: le future mamme e le neo-mamme possono infatti seguire gratuitamente una serie di corsi di wellness messi a disposizione su una piattaforma online e possono accedere a servizi di consulenza per ricevere risposte concrete ai dubbi e ai disagi che lecitamente possono emergere quando si affronta un momento delicato come può essere appunto quello della maternità.

## LA FORMAZIONE CONTINUA

In uno scenario in rapida evoluzione come quello che stiamo attraversando, diventa poi sempre più cruciale la capacità di mettere il personale nelle condizioni di poter esprimere al meglio il proprio potenziale. Lo sviluppo delle nuove tecnologie, come già accennato, pone la necessità di reperire sul mercato nuove competenze. E se simili figure risultano piuttosto scarse, tanto vale allora puntare sulla professionalità di chi già lavora nella società. Proprio quello che si è proposta di fare **Zurich Italia** con il lancio di numerose iniziative di cre-

scita e formazione dedicate ai dipendenti e basate sui valori di fiducia e responsabilità. La strategia sembra aver funzionato bene: stando a quanto comunicato dalla compagnia, il 70% delle nuove posizioni sono coperte da figure che già lavorano all'interno dell'azienda.

La società ha puntato soprattutto su quella che è stata battezzata *Zurich Academy*, laboratorio permanente di formazione dedicato ai dipendenti che ha riservato negli ultimi anni una particolare attenzione alla tecnologia e all'intelligenza artificiale: l'offerta formativa prevede percorsi avanzati sulle competenze digitali essenziali, come coding, data analytics e cloud, e sulle principali applicazioni dell'intelligenza artificiale nel mercato delle assicurazioni. Non di sola tecnologia vive tuttavia l'industria delle polizze. E la compagnia ha così lanciato anche una serie di iniziative di formazione dedicate a chi lavora nei settori più core della società, a partire da specialisti IT, data scientist, underwriter e profili operativi. L'obiettivo è dare la possibilità a ogni collaboratore di accrescere le proprie competenze tecniche in maniera efficace e aggiornata, acquisendo strumenti pratici che possano rivelarsi utili per affrontare le nuove sfide del mercato e, di conseguenza, contribuire così alla crescita della compagnia. Il programma, più nel dettaglio, include corsi di upskilling digitale e assicurativo, ma anche un focus specifico sulle soft skills, attraverso un'offerta che include workshop specialistici, sessioni di microlearning, strumenti di mentoring specializzato e il conferimento di certificazioni riconosciute a livello internazionale. Il tutto senza dimenticare temi di sempre più stretta rilevanza per mercato assicurativo come la sostenibilità ambientale e la customer experience. La compagnia punta in questo modo a sviluppare una cultura aziendale che possa valorizzare la formazione continua, l'aggiornamento professionale, la capacità di adattamento e l'orientamento a quello che potrà riservare il futuro. È così che Zurich Italia punta a rendere il personale protagonista della trasformazione (digitale, ma non solo) attualmente in corso, generando innovazione concreta in ogni ambito di attività e sviluppando quindi ulteriormente la competitività del gruppo assicurativo.



© Jacob Wackerhausen - iStock

## LA COMPETIZIONE PER I NUOVI TALENTI

Sullo sfondo resta infine la guerra per attrarre nuovi talenti. Una battaglia che si sta combattendo con armi inedite per il settore, visto che le giovani generazioni sembrano chiedere qualcosa in più rispetto al classico posto di lavoro. Un buono stipendio non basta più per soddisfare le esigenze della generazione Z: i giovani vogliono infatti percorsi di carriera ben definiti, un giusto equilibrio fra lavoro e vita privata, attenzione alla sostenibilità ambientale e all'inclusione sociale. In definitiva, chiedono un'occupazione di cui possano essere orgogliosi, un'azienda in cui possano identificarsi anche al di fuori del tradizionale orario di lavoro, modelli di business che possano valorizzarli e renderli protagonisti di un cambiamento che, com'è naturale per tutte le giovani generazioni, vogliono contribuire a plasmare. La concorrenza per attrarre le competenze dei giovani talenti, come già accennato, è parecchio elevata. E pone la necessità di istituire modelli che



possano venire incontro alle loro esigenze. In questo contesto si è rivelato particolarmente attivo il **Gruppo Helvetia Italia**, che negli ultimi anni ha lanciato una serie di progetti volti proprio a reclutare e favorire l'inserimento nella società delle nuove generazioni.

La compagnia ha innanzitutto ridefinito il portale *People Connect*, la piattaforma di Hr management che si propone di accompagnare i dipendenti lungo tutto il loro percorso professionale: si parte dall'onboarding, si passa allo sviluppo di nuove competenze e si arriva fino alla gestione dei momenti di cambiamento, garantendo il necessario ascolto delle esigenze del personale per migliorare in maniera continuativa il servizio offerto a dipendenti e collaboratori. Il gruppo assicurativo ha quindi lanciato un progetto di talent management riservato ai lavoratori con meno di 32 anni che abbiano già maturato una certa esperienza all'interno dell'azienda e che abbiano raggiunto determinati obiettivi di performance: l'iniziativa prevede un master focalizzato sullo sviluppo delle soft skills,

a cominciare dalla leadership, e la definizione di un percorso personalizzato per valorizzare le competenze dei partecipanti nei loro diversi ambiti di attività. Moltissimo è stato infine fatto dalla società per favorire la mobilità internazionale del personale, altro fattore cruciale di scelta per le giovani generazioni quando si tratta di decidere se accettare o meno una certa occupazione. Sfruttando la dimensione internazionale del gruppo assicurativo di cui fa parte, la compagnia ha lanciato l'iniziativa *HelvetiaBridge*, programma di scambio che consente a 12 talenti di lavorare per tre mesi all'estero presso una diversa market unit. I partecipanti sono selezionati all'interno di cinque aree di business predefinite, come pricing e intelligenza artificiale, tutte considerate di importanza strategica per il futuro della società. L'iniziativa offre la possibilità di lavorare a stretto contatto con i team locali che si occupano dello stesso ambito di competenza dei partecipanti, favorendo in questo modo l'apprendimento, l'individuazione di possibili sinergie e lo sviluppo di solide relazioni personali.