



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## **Corso di Laurea specialistica in Economia e Gestione delle Aziende**

**Tesi di Laurea**

# **Incrementare il capitale intellettuale: formazione ed innovazione in Gruppo Generali**

**Relatore  
Ch. Prof. Marco Vedovato**

**Laureando  
Nicola Bergamaschi  
Matricola 820249**

**Anno Accademico  
2011 / 2012**

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
La rilevanza degli <i>Intangibles</i> .....	4
<b>1 IL CAPITALE INTELLETTUALE</b> .....	7
<b>2 IL PROBLEMA DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLE RISORSE INTANGIBILI</b> .....	11
2.1 Caratteristiche degli <i>intangibles</i> secondo Lev .....	11
<b>3 LE MAPPE STRATEGICHE</b> .....	17
3.1 Il supporto delle mappe strategiche .....	17
3.2 Gli obiettivi della mappa strategica .....	24
<b>4 I BENI INTANGIBILI A SOSTEGNO DELLA STRATEGIA</b> .....	29
4.1 La <i>readiness</i> del capitale umano.....	29
4.2 La <i>readiness</i> del capitale informativo.....	30
4.3 La <i>readiness</i> del capitale organizzativo.....	33
4.3.1 Cultura .....	34
4.3.2 Leadership .....	35
4.3.3 Allineamento .....	37
4.3.4 Lavoro di squadra .....	38
4.4 Report sulla <i>readiness</i> del capitale organizzativo e il ruolo delle R.U.....	39
4.5 Considerazioni sul capitale organizzativo .....	40
<b>5 IL PROBLEMA DELLA COMUNICAZIONE E DEI REPORT AZIENDALI</b> .....	41
5.1 Reazioni alle proposte di cambiamento.....	41
<b>6 IL GRUPPO GENERALI</b> .....	43
6.1 Storia e dati del Gruppo Generali .....	43

6.2	Investire in intangibile .....	51
6.2.1	Gli investimenti in formazione .....	52
6.3	Generali Group Innovation Academy: GGIA.....	55
6.3.1	Gli obiettivi della Generali Group Innovation Academy.....	59
6.3.2	Alcune tipologie di formazione .....	60
6.4	La visione del capitale intellettuale: quando un'azienda crea valore? .....	63
6.5	La gestione del capitale umano .....	66
6.5.1	Allineamento strategico .....	69
6.5.2	Sviluppo delle famiglie professionali .....	82
6.5.3	Sviluppo delle competenze manageriali di gruppo.....	89
6.5.4	Sviluppo competenze e conoscenze fondamentali .....	91
6.6	I risultati raggiunti e la nuova proposta .....	98
6.6.1	Obiettivi e risultati a confronto.....	100
6.6.2	La nuova architettura .....	101
6.7	Gestione del capitale organizzativo .....	105
	<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>115</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>119</b>

## **INTRODUZIONE**

Il presupposto da cui trae origine a questo elaborato, è la consapevolezza che in Gruppo Generali risulti essere di fondamentale importanza la gestione dei beni intangibili. Il termine chiave è proprio la parola “gestione”, poiché secondo quest’ottica il bene intangibile viene visto come una risorsa, che, se gestita correttamente, riesce a dare il suo massimo contributo nella creazione di valore.

L’obiettivo di questo lavoro è, quindi, quello di capire quali siano le iniziative lanciate dal Gruppo Generali, con quale frequenza esse vengano messe in atto e quali siano i loro destinatari.

Si vuole inoltre capire quali siano le modalità operative grazie alle quali il capitale intellettuale viene gestito e continuamente alimentato; ci si concentrerà in particolar modo sulla gestione del capitale umano, focalizzandosi sugli aspetti legati alla formazione continua rivolta ai dipendenti, non tralasciando però alcuni importanti aspetti relativi al capitale organizzativo. Proprio per quanto riguarda la sfera del capitale organizzativo, ci si soffermerà sul concetto di innovazione, intesa come motore per la creazione di una nuova cultura organizzativa.

Questa tesi si sviluppa, quindi, in tre parti.

La prima fornisce una spiegazione dell’importanza che stanno ricoprendo ultimamente i beni intangibili; si prosegue poi con la definizione e la descrizione del capitale intellettuale cui segue la scelta di un modello tra i tanti proposti dalle varie scuole di pensiero; si descrivono in seguito con maggiore approfondimento il capitale umano, tecnologico ed organizzativo, secondo la classificazione data da Kaplan – Norton, con il supporto delle mappe strategiche, elemento cardine della visione proposta dai due autori.

La seconda parte affronta il problema della misurazione e della valutazione delle risorse intangibili, descrive le caratteristiche di queste ultime (basandosi soprattutto sui concetti espressi sia da Kaplan – Norton che da Baruch Lev) e ne evidenzia gli aspetti positivi, ma anche quelli negativi. Si introduce quindi la problematica dell’inadeguatezza del sistema contabile attuale nel valorizzare le risorse intangibili.

La terza parte infine illustra un caso pratico. A dimostrazione di quanto descritto nelle due parti precedenti, si descrive come le aziende stiano cercando di valorizzare e puntare sempre di più sulle risorse intangibili che esse hanno a disposizione o che cercano di accumulare o creare.

Nello specifico, è stato scelto il caso Generali. In esso si vedrà come alcuni punti descritti nei primi capitoli siano effettivamente presenti all'interno di questa Azienda; si illustreranno gli sforzi economici e di organizzazione compiuti dal Gruppo in merito alla gestione delle risorse intangibili e si descriveranno alcune iniziative intraprese per cercare di incrementare il capitale umano, tecnologico ed organizzativo dell'Azienda.

Il risultato a cui si tende è la comprensione di come il Gruppo Generali miri veramente allo sviluppo delle risorse intangibili, a tal punto da aver creato una *Corporate University* che ha come obiettivo quotidiano la gestione di questo genere di risorse. La formazione continua e il concetto di innovazione sono fondamentali per cercare di costruire in Gruppo Generali un ambiente che sia pronto ad affrontare il cambiamento e ad interpretarlo come un'opportunità e non come una minaccia. Tutto questo avviene adottando come caposaldo della gestione dei beni intangibili il concetto di allineamento strategico.

## **La rilevanza degli *Intangibles***

La rilevanza dei beni intangibili nella creazione di valore sta assumendo un ruolo sempre più preponderante e rappresenta un aspetto ormai chiaro ed importante all'interno delle economie moderne del XXI secolo (Lev, 2003).

Ma perché tali beni sono diventati così importanti ed oggetto di attenzione solo negli ultimi anni? Una possibile risposta è data dall'ipotesi che ciò che ha provocato la crescita delle risorse intangibili sia la combinazione originale di due forze economiche collegate: una maggiore concorrenza dovuta all'apertura dei mercati e l'avvento delle nuove tecnologie informatiche (Lev, 2003).

Negli ultimi vent'anni, infatti, si sono verificati radicali cambiamenti strutturali nelle aziende, dovuti all'incessante pressione competitiva provocata dalla globalizzazione degli scambi commerciali, da una forte *deregulation* e dai rivolgimenti tecnologici; ciò

ha costretto le aziende negli ultimi due decenni ad affidarsi sempre di più all'innovazione continua e alle risorse "riconvertibili" che hanno a disposizione (le persone, le loro conoscenze...). L'innovazione, infatti, è raggiungibile soprattutto grazie agli investimenti in risorse intangibili (Lev, 2003).

Oggi, quindi, una quota crescente dell'attività economica è costituita dallo scambio di idee, informazioni, *expertise* e servizi; i profitti delle aziende dipendono spesso più dalle capacità organizzative che dal controllo sulle risorse fisiche e lo stesso valore dei beni materiali deriva in molti casi da una serie di elementi intangibili, come, ad esempio, le innovazioni tecniche incorporate nel prodotto e l'appeal della marca. Profitti straordinari e posizioni competitive dominanti sono, quindi, ottenibili solo con l'uso intelligente delle risorse intangibili (Lev, 2003).

Non deve di conseguenza sorprendere che negli ultimi anni i beni intangibili abbiano occupato una porzione sempre più rilevante nelle letterature aziendalistica, divulgativa ed accademica.

È importante evidenziare, inoltre, che non ci si trova davanti a una "moda" manageriale che si esaurirà nei prossimi anni, ma si sta assistendo ad una vera e propria rivoluzione del modo stesso di pensare l'impresa: essa non è più radicata sui classici fattori di capitale e lavoro, bensì è fondata sulle persone e sulle loro capacità intellettuali (Lev, 2003).

Come precedentemente accennato, le aziende hanno dovuto modificare il loro modo di operare a causa del profondo cambiamento ambientale, del forte sviluppo tecnologico, della spinta all'innovazione e dell'aumento della concorrenza, affacciandosi così in un nuovo contesto operativo. La ricchezza, la crescita e lo sviluppo dell'economia di oggi dipendono soprattutto dalle risorse intangibili, la conoscenza è diventata la materia prima principale e l'intelligenza delle organizzazioni ha assunto un ruolo da protagonista. Il patrimonio intangibile costituisce la base del vantaggio competitivo e, utilizzandolo con intelligenza, si possono trarre profitti straordinari e posizioni competitive dominanti. Essendo questi obiettivi fondamentali per le imprese, ciò spiega come anche esse abbiano un interesse sempre crescente nel porre l'attenzione sulla creazione e la valorizzazione delle risorse intangibili di cui dispongono, o di cui potrebbero disporre grazie a mirati investimenti.



## 1 IL CAPITALE INTELLETTUALE

In questo Capitolo si darà una definizione del capitale intellettuale: la sua composizione, le sue diverse classificazioni in base al pensiero dei vari autori e studiosi accademici.

La letteratura offre specifici consigli sulla definizione del capitale intellettuale. Esso può essere delineato come “la conoscenza, l’informazione, la proprietà intellettuale, l’esperienza che possono essere usati per creare ricchezza e valore” (Stewart, 1997). La relazione tra il capitale intellettuale e il *knowledge management* è importante poiché le dichiarazioni ed i report sul capitale intellettuale descrivono le azioni che il management intraprende e supporta in nome del *knowledge management* (Bukh, Larsen, Mouritsen, 2001).

Il capitale intellettuale è stato descritto anche come la combinazione di “capitale umano”, “capitale organizzazionale/strutturale” e “capitale relazionale/del cliente”, secondo la classificazione che di seguito si riporta.

Il **capitale umano** è visto come una conoscenza tacita o implicita, che risiede all’interno dei singoli individui. Comprende le capacità individuali, l’esperienza del singolo, l’istruzione, le capacità, ma anche le motivazioni di ogni dipendente che fa parte dell’azienda.

Il **capitale strutturale** comprende le tecnologie, le invenzioni, i brevetti, il sistema di ricerca e sviluppo, i diritti, i contratti e le obbligazioni. Anche i sistemi amministrativi adottati da un’azienda, assieme ad i suoi concetti, le sue strategie e le sue reti informatiche ne fanno parte.

Infine, il **capitale relazionale** consiste nelle relazioni con fornitori e clienti, ma anche nella reputazione o immagine dell’azienda verso l’esterno, e dei marchi che essa detiene (Baù F., 2005).

Questa, ovviamente, non è l’unica classificazione possibile: successivamente, infatti, si descriverà più approfonditamente quella proposta da Kaplan-Norton.

Nell’articolo di Bukh, Larsen e Mouritsen, “*Constructing intellectual capital statements*” (2001), i tre autori cercano di spiegare come il capitale intellettuale non sia



una sostanza immutabile, e come, invece, vi siano differenti tipi di spiegazioni circa il suo significato e i suoi effetti. Gli autori, sottolineano come il capitale intellettuale non sia una cosa sola, piuttosto un fragile costrutto che deve essere supportato e considerato insieme ad un gruppo correlato di altri elementi. Bukh, Larsen e Mouritsen cercano di dimostrare la triplice dimensione del il capitale intellettuale: una *identity story*; un modello di management che specifica lo scenario di attività manageriali che dà sostanza alle aree di tecnologia e sviluppo delle competenze umane; un modello che identifica gli obiettivi che sono stati tradotti in numeri nelle dichiarazioni e nei report sul capitale intellettuale.

In letteratura, il capitale intellettuale deve la sua importanza all'enorme crescita del rapporto tra valore di mercato e valore contabile che si è verificata negli anni Novanta. Per autori come Edvinsson, Malone, Sveiby, la differenza tra valore di mercato e valore contabile deve consistere nel capitale intellettuale. In breve, se il rendiconto finanziario contabilizza i beni materiali, il resto del valore deve essere composto da quelli immateriali, cioè quelli che compongono, appunto, il capitale intellettuale. Secondo gli autori, quindi, il capitale intellettuale è determinato da un'equazione:

$$IC = MV - BV$$

dove **IC** sta per capitale intellettuale (*intellectual capital*), **MV** per valore di mercato (*Market Value*) e **BV** per valore contabile (*Book Value*) (Bukh, Larsen, Mouritsen, 2001). In linea di massima, il ragionamento può essere corretto; tuttavia, questo punto di vista non chiarisce cosa realmente sia il capitale intellettuale, bensì definisce cosa non sia. Esso non è infatti né il valore di mercato, né tantomeno il valore contabile, piuttosto la differenza tra i due. Ciò non permette, quindi, di definire il capitale intellettuale, né di specificare quali siano gli elementi che lo compongono.

Ritornando a quanto scritto in precedenza, la letteratura è piena di modelli di classificazione delle risorse intellettuali. Molte sono versioni di quello che potrebbe essere chiamato il “Modello di Sveiby-Stewart-Edvinsson”. Questo modello suggerisce l'esistenza di tre tipi di risorse intellettuali. Ognuno dei tre autori utilizza termini e suddivisioni leggermente differenti (Sveiby, ad esempio, propone “competenze degli

impiegati”, “struttura interna” e “struttura esterna”; Stewart identifica “capitale umano”, “capitale strutturale” e “capitale del cliente”; Edvinsson distingue invece tra “capitale umano” e “capitale strutturale”, a sua volta suddiviso in “capitale organizzazionale” e “capitale del cliente”).

Seppure le classificazioni appaiano leggermente differenti, tutte propongono pressoché gli stessi contenuti: l’esistenza di un certo tipo di capitale, che comprende le competenze legate alle persone, e che risulta perciò difficile da gestire dal momento che esso non può essere in pieno possesso dell’azienda; la comprensione di altri beni legati ai processi ed alle strutture (che si voglia chiamarlo capitale strutturale, o interno o organizzazionale poco importa) e di una terza categoria di beni che comprende le relazioni con i clienti e con l’esterno.

Sulla base di quanto appena scritto, l’esistenza di differenti modelli interpretativi che in realtà hanno gli stessi contenuti e riassumono gli stessi elementi, si propone di seguito un’ulteriore classificazione, più schematica e precisa, formulata dagli autori Kaplan-Norton. Essi “dividono” e descrivono il capitale intellettuale in questi termini:

**CAPITALE UMANO:** rappresenta lo strumento creativo del bene offerto. Spesso il Capitale Umano è definito come la fonte dell'innovazione, del rinnovamento, ossia la fonte che alimenta ogni funzione organizzativa. È l'abilità delle persone ad agire in varie situazioni; include la capacità, l'istruzione, l'esperienza, i valori e la abilità sociali, la motivazione e la reputazione dei dipendenti che si può definire all'interno dell'impresa stessa: una conoscenza che si può descrivere tacita o implicita, in quanto non formalizzata. Comprende inoltre il talento, il *know-how* e le competenze dei dipendenti, che possono servire allo sviluppo dell'azienda per la quale lavorano.

**CAPITALE INFORMATIVO-TECNOLOGICO:** si tratta delle tecnologie, delle invenzioni, dei brevetti, del sistema di ricerca e sviluppo. Comprende, inoltre, i sistemi di informazione, le reti e le infrastrutture. Sono generalmente tutti creati dagli impiegati e sono di proprietà dell'organizzazione ed aderiscono ad essa. Talvolta tali beni possono essere acquistati dall'esterno e rappresentano, tra gli altri *assets*, quelli meno intangibili, in quanto esprimibili con una valutazione monetaria nel bilancio aziendale.

**CAPITALE ORGANIZZATIVO:** è l'insieme degli elementi capaci di sostenere il cambiamento necessario per attuare la strategia. Il capitale organizzativo fornisce quella capacità d'integrazione che fa sì che i beni immateriali appartenenti al capitale umano ed informativo, come i beni fisici, non risultino solo allineati alla strategia, ma anche integrati tra di loro. Esso comprende quattro componenti, che descriveremo nel Paragrafo 4.3: Cultura, Leadership, Allineamento, Lavoro di squadra.

In conclusione, non esiste una chiara ed unica definizione (e quindi divisione) di cosa sia e di come si componga il capitale intellettuale. Ma c'è un'idea condivisa da più autori: difficilmente la composizione del capitale intellettuale si manterrà uguale e costante nel tempo. Esso è, infatti, una realtà in continuo movimento, che si sta modificando.

*“Una completa raffigurazione degli assets intangibili che possono far parte di un'azienda non è possibile”.*

(Sveiby, 1997)

## **2 IL PROBLEMA DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE DELLE RISORSE INTANGIBILI**

Quando si parla di capitale intellettuale, si tratta di fattori cosiddetti “intangibili”, ossia non quantificabili secondo i tradizionali parametri propri del bilancio economico-finanziario; per questo è difficile misurarli, quantificarli ed assegnare ad essi un valore economico (Federica Sarti, 2006).

Per valutare la performance e stabilire il valore degli *intangibles* bisogna conoscerne il futuro, ossia il prodotto di questi investimenti; ma come si cercherà di far capire, il futuro degli *intangibles* è immerso nell’oscurità. L’incertezza che accompagna quasi tutti gli *asest* intangibili è intrinsecamente superiore a quella che si associa agli *asest* fisici e finanziari, proprio per via delle loro caratteristiche (Lev, 2003). Nel successivo Paragrafo si elencheranno ed approfondiranno tali caratteristiche, così come sono state individuate da Lev.

### **2.1 Caratteristiche degli *intangibles* secondo Lev**

#### NON CONCORRENZA

Gli *assets* fisici, umani e finanziari sono tra loro concorrenti: un utilizzo specifico di *assets* rivali impedisce che questi possano essere contemporaneamente impiegati altrove. Ciò determina un loro costo di utilizzo, pari all’opportunità sacrificata. Gli *assets* intangibili, al contrario, di solito non sono concorrenti: possono essere impiegati simultaneamente in molteplici applicazioni, ciascuna delle quali non limita l’utilità che il bene ha per le altre. Molti fattori immateriali hanno, quindi, un costo opportunità pari a zero o assai esiguo. Il carattere di non-concorrenzialità dei beni intangibili, che permette di impiegarli in applicazioni simultanee senza diminuirne l’utilità, è uno dei maggiori creatori di valore sia a livello aziendale che nazionale (Lev, 2003). L’effetto-leve delle risorse intangibili nella creazione di vantaggi è limitato solo dall’ampiezza del

mercato ed esse sono spesso caratterizzate da ritorni di scala crescenti. La conoscenza infatti è cumulativa e ogni idea si fonda sulla precedente, mentre le macchine si usurano e devono essere cambiate (Grossman e Helpman, 1994, p.31). Il fatto che l'impiego delle risorse intangibili non penalizzi l'utilità di altri impieghi, costituisce un fattore importantissimo per la creazione di valore.

### L'EFFETTO RETE

I vantaggi dell'appartenenza ad una rete aumentano con l'aumentare del numero di persone collegate. I benefici di una rete crescono con le sue dimensioni, soprattutto perché ci sono più persone con cui stringere rapporti o con cui fare affari. Il fatto che in questi mercati il giovamento cresca con l'ampiezza della rete genera sovente un feedback positivo, in cui un successo ne attira altri. Una tecnologia in grado di conquistare un vantaggio iniziale, anche minimo, può diffondersi in fretta e assumere il controllo del mercato. Ciò interessa le risorse intangibili perché negli ultimi anni sono proprio i beni intangibili a trovarsi al centro di quasi tutti i settori caratterizzati da questi effetti. Con sempre maggior frequenza, si trova al centro di una rete importante un'innovazione che è stata sviluppata e trasformata in un prodotto o servizio e per la quale i diritti di proprietà sono garantiti da brevetti, marchi o da un nome forte. In conclusione al centro di un mercato a rete si trova un bene immateriale e l'effetto rete è un segno distintivo dei settori a tecnologie avanzate, basati sull'informazione (Lev, 2003).

Ma cosa argina l'espansione dei beni intangibili se sono un così potente creatore di valore? Che cosa ne ostacola la crescita? Perché le aziende, allora, non sono tutte virtuali, ossia possiedono soprattutto capitale intangibile e poco capitale fisico?

La risposta a tale domanda è che i beni intangibili, di solito, sono molto più complessi da gestire di quelli materiali. Ciò che maggiormente ostacola l'utilizzo e lo sviluppo delle risorse intangibili sono le diseconomie manageriali. I diritti di proprietà legati ai beni immateriali, solo per fare un esempio, sono nebulosi, a differenza dei diritti ben definiti di quelli materiali. Altre difficoltà nell'amministrazione delle risorse intangibili

arrivano dal fatto che i sistemi informativi (la contabilità), incaricati di fornire ai manager dati su costi e ricavi, sono tarati quasi esclusivamente su fattori fisici; tali metodi sono dunque inadeguati a gestire le imprese che si basano sulla conoscenza. Le diseconomie risultanti dall'incapacità di amministrare le risorse intangibili costituiscono il principale ostacolo all'utilizzo e allo sviluppo di tali *assets*.

Le caratteristiche delle risorse intangibili che creano questi problemi di diseconomia manageriale sono l'escludibilità parziale; i rischi intrinseci e i mercati (Lev, 2003).

### ESCLUDIBILITA' PARZIALE

Mentre i ben definiti diritti di proprietà sul patrimonio fisico non mettono in difficoltà i possessori in condizione di escludere completamente gli altri dalla fruizione dei suoi benefici, nel caso delle risorse intangibili è raro poter escludere i non possessori dalla fruizione di qualche beneficio dell'investimento. Ad esempio, chi investe in formazione dei propri dipendenti non può impedire che questi cambino società. Un'indagine ha verificato che a partire dagli anni Ottanta è diminuita l'efficacia dei brevetti come strumenti per garantirsi i ritorni sulle spese di ricerca e sviluppo, nonostante il potenziamento della loro protezione. Per sfruttare l'investimento le imprese manifatturiere, infatti, confidano più sulla segretezza e sulla velocità di realizzazione che sulla protezione dei brevetti legali (Lev, 2003).

Il carattere di escludibilità parziale di quasi tutti gli investimenti immateriali provoca ai manager problemi particolari e di notevole portata. L'incertezza sui diritti di proprietà condiziona significativamente le informazioni rese pubbliche riguardo gli investimenti sulle risorse intangibili. Inoltre, non riuscendo ad esercitare uno stretto controllo legale su gran parte delle risorse intangibili, il legislatore in materia di regole contabili è restio a considerarli elementi del patrimonio, preferendo la spesatura immediata di quasi tutti gli investimenti intangibili compiuti dall'azienda. Questo fenomeno è causa di tensione tra il potenziale di creazione del valore che hanno i beni intangibili e le difficoltà di mantenere le promesse tramite la completa fruizione dei vantaggi (Lev, 2003).

### RISCHI INTRINSECHI DELLE RISORSE INTANGIBILI

I beni intangibili, come la ricerca e sviluppo, il capitale umano e gli *assets* organizzativi,

costituiscono i fattori più rilevanti dei processi di innovazione e creatività nelle aziende. L'innovazione, però, rappresenta un'attività ad alto rischio, rispetto alle altre svolte dall'impresa, come la produzione, il marketing e l'amministrazione. Basti pensare che un numero relativamente piccolo di brevetti fa la parte del leone nel calcolo del valore totale delle invenzioni. Un'indagine sottolinea che il 10% dei brevetti raccoglieva tra l'81% e il 93% del valore totale, evidenziando che la maggior parte di essi è sostanzialmente privo di valore. Si deduce che alcuni prodotti o processi sono grandi successi, mentre il resto sono un fiasco. È proprio qui che risiede il rischio intrinseco del processo innovativo-creativo e degli investimenti in risorse intangibili che lo sostengono. Certamente è vero che in un ambiente economico incerto tutti gli investimenti e gli *assets* sono soggetti a rischi, ma la rischiosità dei beni intangibili è in generale sostanzialmente maggiore di quella dei beni fisici e finanziari. In molte attività innovative, come ad esempio lo sviluppo di un nuovo medicinale, vi può essere una prospettiva di perdita completa, cosa invece molto difficile con gli *assets* fisici e finanziari (Lev, 2003).

È opportuno osservare che durante il processo innovativo il livello di rischio riguardante i futuri risultati è in costante diminuzione man mano che il processo avanza. La ricerca di base degli stadi iniziali del processo di innovazione corrisponde al massimo rischio in termini di successo tecnologico e commerciale. La ricerca applicata e l'innovazione di prodotto presentano, invece, un minor grado di incertezza della ricerca di base che le precede. Ad un livello ancora meno rischioso si trova l'innovazione di processo, in quanto non presenta incognite di commercializzazione. Il calo del livello di rischio lungo il processo innovativo spiega perché gli investimenti in risorse intangibili siano molto pericolosi. Tali investimenti, come ricerca e sviluppo, formazione del personale, acquisizione di tecnologie, sono intensi soprattutto nelle fasi iniziali del processo innovativo, fasi appunto in cui i rischi sono più alti (Lev, 2003).

### I MERCATI DELLE RISORSE INTANGIBILI

L'assenza di mercati organizzati e concorrenziali per le risorse intangibili distingue questi ultimi da quasi tutti gli *assets* finanziari e fisici. I frutti degli investimenti in ricerca e sviluppo non sono assolutamente venduti direttamente e, per spiegare il

mancato riconoscimento dei beni intangibili come bene patrimoniale nei bilanci delle aziende, spesso si invoca la loro non commerciabilità. Il problema grave dell'assenza di mercati organizzati è collegata al fatto che i prezzi di mercato informano sul valore dei beni e servizi, cosa necessaria per allocare in modo ottimale le risorse. A fronte di ciò la misurazione e la valutazione dei beni intangibili sono limitate dalla scarsità di elementi confrontabili, cioè di prezzi dei beni in transazioni analoghe. La mancanza di mercati per le risorse intangibili ne mette in discussione anche la gestione: l'illiquidità e le ridotte possibilità di condivisione del rischio fanno aumentare l'aleatorietà degli investimenti intangibili e ne limitano la crescita.

Gli *intangibles* sono difficili da commercializzare a causa della loro stessa natura. I diritti di proprietà garantiti dalla legge sono confusi, i contratti che li riguardano sono difficili da redigere e la struttura dei costi di molte risorse intangibili non porta a una struttura stabile dei prezzi. Al momento, perciò, non ci sono mercati organizzati per tali beni. La situazione, però, potrebbe cambiare grazie all'avvento di mercati virtuali via internet (Lev, 2003).





## **3 LE MAPPE STRATEGICHE**

### **3.1 Il supporto delle mappe strategiche**

Le aziende al giorno d'oggi devono sempre di più far leva sui beni immateriali per creare del valore sostenibile e duraturo nel tempo. La creazione di valore sfruttando questo genere di beni però differisce rispetto alla creazione di valore che si ottiene attraverso il management degli *assets* tangibili di tipo economico-finanziario per i motivi di seguito elencati (Kaplan-Norton, 2005):

#### *1. La creazione del valore è indiretta.*

Beni immateriali come conoscenza e tecnologia non generano direttamente risultati economico-finanziari tramite riduzione dei costi o aumento delle entrate e dei ricavi. Essi influiscono sui risultati economico-finanziari attraverso catene di rapporto di causa-effetto: migliorando, ad esempio, la qualità dei processi e la produzione, migliora di conseguenza la soddisfazione dei clienti, e si ottiene la loro fidelizzazione, traendo da quest'ultima un aumento delle entrate e dei margini di reddito derivati dai rapporti di clientela a lungo termine (Kaplan-Norton, 2005).

#### *2. Il valore è contestuale.*

Il valore di un bene immateriale dipende dal suo grado di allineamento con la strategia: bisogna vedere quanto un bene si allinea a seconda dell'orientamento strategico adottato dall'azienda in questione.

#### *3. Il valore è potenziale.*

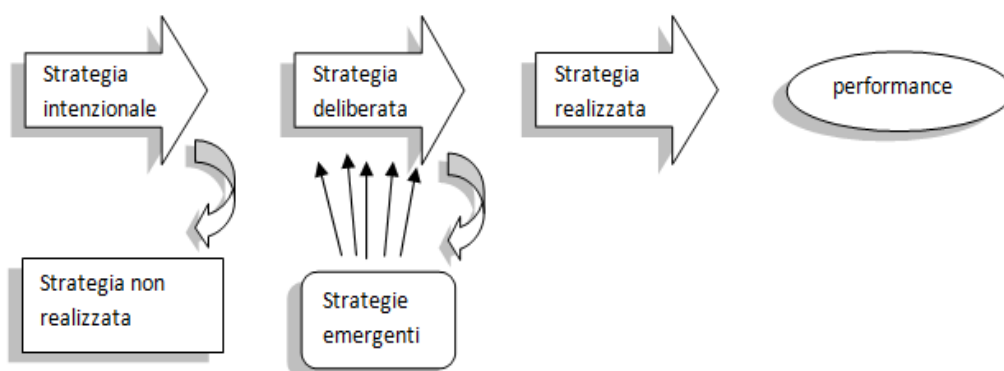
Per trasformare il valore di un bene immateriale da potenziale a materiale sono richiesti processi aziendali interni, che devono essere finalizzati al raggiungimento della proposta di valore per il cliente o alla realizzazione di incrementi di carattere economico-finanziario. In mancanza di questi, il valore potenziale dei beni immateriali

non troverà attuazione. Di conseguenza, il costo dell'investimento in un bene immateriale (come può essere l'aggiornamento del personale) non può che rappresentare una stima molto approssimativa del valore del bene per l'impresa, il quale appunto dipende dall'utilità e dall'importanza per l'azienda dei risultati di tale investimento (Kaplan-Norton, 2005).

#### 4. Gli assets intangibili creano valore in bundle.

Raramente i beni immateriali creano valore di per sé, in quanto non possiedono un valore estrapolabile dalla strategia e dal contesto di un'impresa. Il loro valore accresce quando vengono allineati e combinati con altri beni, sia immateriali che materiali. Il massimo valore si raggiunge quando tutti i beni immateriali dell'impresa sono allineati tra loro e con i beni materiali e la strategia (Kaplan-Norton, 2005).

L'immagine di Mintzberg sotto riportata dà l'idea di come la strategia realizzata possa essere, con ogni probabilità, diversa da quella intenzionale, sia per effetto del passaggio a quella deliberata, sia per l'effetto che le varie strategie emergenti possono avere su quella deliberata.



**Figura 3.1:** *L'approccio crafting strategy proposto da Henry Mintzberg*

Tratta da: *The Strategy Process*, Prentice Hall 1988, p. 12

Molte volte un'azienda si concentra, perde molto tempo e spende molte energie per formulare una valida strategia; tuttavia ciò non risulta essere sufficiente dal momento che un problema altrettanto fondamentale è quello di riuscire a realizzarla in modo efficace, riuscendo ad ottenere così i risultati sperati. La mappa strategica, presentata da Kaplan-Norton, suggerisce una soluzione intermedia tra il piano strategico e la libertà creativa, al problema della realizzazione della strategia.

Già dagli anni Ottanta, il focus si è progressivamente spostato dal problema della formulazione strategica a quello della gestione strategica, poiché tante idee nate buone svanivano al momento della realizzazione.

Oggi il management deve assicurare la gestione della strategia, e fare in modo che questa possa dare valore alle organizzazioni. La lettura dei bilanci non è più sufficiente per stabilire che valore ha un'azienda e quanto essa possa crearne in futuro, perché i bilanci non tengono in considerazione gli *assets* intangibili e soprattutto non sanno definire quale strategia sia meglio adottare per migliorare le performance aziendali e aumentarne il valore.

Kaplan-Norton, nel loro terzo libro *Strategy Maps* (2005), mettono in risalto l'importanza di descrivere correttamente la strategia, per evidenziare il contributo degli *assets* intangibili alla creazione di valore. La mappa strategica si presenta come il sistema abilitante per la gestione della complessità e la sua finalità è quella di raccontare la strategia attraverso l'identificazione di obiettivi strategici posizionati in opportune prospettive e collegati da meccanismi di causa-effetto. La mappa strategica in generale permette di tradurre gli enunciati strategici in risultati tangibili attraverso i comportamenti delle persone, alimentando l'agenda del management nella gestione del cambiamento collegato alla realizzazione della strategia pianificata. Le mappe strategiche quindi sono lo strumento per valutare e descrivere le interdipendenze di come l'organizzazione crea valore.

Attraverso il diagramma della mappa strategica gli executive descrivono la loro strategia per mezzo di rapporti di causa-effetto esistenti tra gli obiettivi contemplati all'interno delle prospettive della Balance Scorecard. Il concetto di base è il seguente: *l'aumento delle competenze del personale in generale e di quelle relative a certi ruoli*

*specifici, associato all'impiego di nuova tecnologia, permetterebbe di migliorare un processo interno cruciale, che a sua volta incrementerebbe la proposta di valore ai clienti target, porterebbe ad una loro maggior soddisfazione, fidelizzazione e crescita del volume d'affari. Tutto questo porterebbe di conseguenza ad un aumento del reddito ed ad un valore più elevato per gli azionisti.*

La mappa strategica costituisce, quindi, l'anello mancante tra la formulazione della strategia e la sua esecuzione (Kaplan-Norton, 2005, pag 22) e attivando i processi di focalizzazione, di integrazione e di comunicazione, aiuta le organizzazioni a far leva, oltre che sugli *assets* fisici e finanziari, sui propri *assets* intangibili, al fine di creare valore duraturo. È proprio questo uno degli elementi fondamentali: gli *assets* intangibili, che ormai al giorno d'oggi rappresentano circa il 75% del valore di un'impresa, sono quelli che permettono di creare valore duraturo nel tempo, se correttamente gestiti e se sfruttati al meglio. La mappa strategica è uno strumento che si prefigge proprio di raggiungere l'obiettivo di una corretta gestione e di un mirato sfruttamento degli *assets* intangibili. Attraverso la focalizzazione, infatti, essa aiuta l'organizzazione a non commettere l'errore di voler eccellere in tutti i campi, o portare avanti qualsiasi iniziativa, ma al contrario la spinge a concentrarsi sullo sviluppo e sulla valorizzazione di alcuni *assets* in particolare, piuttosto che altri, ritenuti per l'appunto "strategici", perché sono quelli che riusciranno a creare maggior valore, poiché permetteranno di raggiungere la strategia che inizialmente ci si era prefissati.

Si descriverà ora con maggiore chiarezza l'organizzazione di una mappa strategica e i principi sui quali essa si basa.

La mappa strategica non è altro che un diagramma, che vuole rappresentare visivamente la modalità con cui l'impresa di creare valore. Attraverso uno schema raffigurativo, mette in evidenza quali sono le azioni più importanti sulle quali concentrarsi, e le collega con delle frecce, che rappresentano i rapporti di causa-effetto che sussistono tra un'azione ed un'altra. Tutto questo concatenamento "a cascata", finisce con lo sfociare in quello che è l'obiettivo finale di tutte le imprese (perlomeno quelle private), ossia l'incremento del valore a lungo termine per gli azionisti.

I principi su cui si basa la mappa strategica sono i seguenti:

- *La strategia bilancia le forze contrastanti:* gli investimenti in beni immateriali portano ad una crescita a lungo termine del reddito, ma si scontrano molte volte con il taglio dei costi, ai fini della performance economico-finanziaria di breve termine. La descrizione della strategia permette di bilanciare l'obiettivo di breve termine, legato alla performance economico-finanziaria, con quello a lungo termine, finalizzato alla crescita vantaggiosa del reddito (Kaplan-Norton, 2005).
  
- *La strategia si basa su una proposta di valore differenziata per il cliente:* la strategia deve quindi avere una chiara articolazione dei segmenti di clientela scelti come target, e di quali siano le proposte di valore necessarie per accontentarli.
  
- *Si crea valore attraverso processi di business interni:* sono i processi interni efficaci ed allineati a creare valore. Le imprese devono cercare di concentrarsi su quei pochi processi fondamentali che si rivelano più critici per migliorare la produttività e che creano la proposta di valore per il cliente distintiva per l'impresa. I processi interni sono di quattro tipi ed hanno orizzonti temporali di risultato differenti: i processi gestionali operativi (3-6 mesi); i processi di gestione della clientela (6-12 mesi); i processi di innovazione (12-36 mesi); i processi di regolazione e sociali (più di 24/36 mesi). Le strategie devono essere bilanciate ed includere almeno un tema da ognuna delle quattro tipologie di processi interni, proprio per il fatto che manifestano i loro effetti in tempi diversi (Kaplan-Norton, 2005).
  
- *L'allineamento strategico determina il valore dei beni immateriali:* i beni immateriali sono divisi in tre categorie (capitale umano, capitale tecnologico e capitale organizzativo, come descritto nel Capitolo 4, secondo la classificazione di Kaplan-Norton). Quando tutti e tre sono allineati con la strategia, l'entità possiede un alto grado di *readiness* (capacità di mettere in moto e sostenere il cambiamento necessario ad attuare la strategia).

La pianificazione della mappa strategica quindi ha l'enorme vantaggio di costringere l'impresa a fare chiarezza sulle modalità con cui intende creare valore e sulla scelta dei destinatari di quest'ultimo.

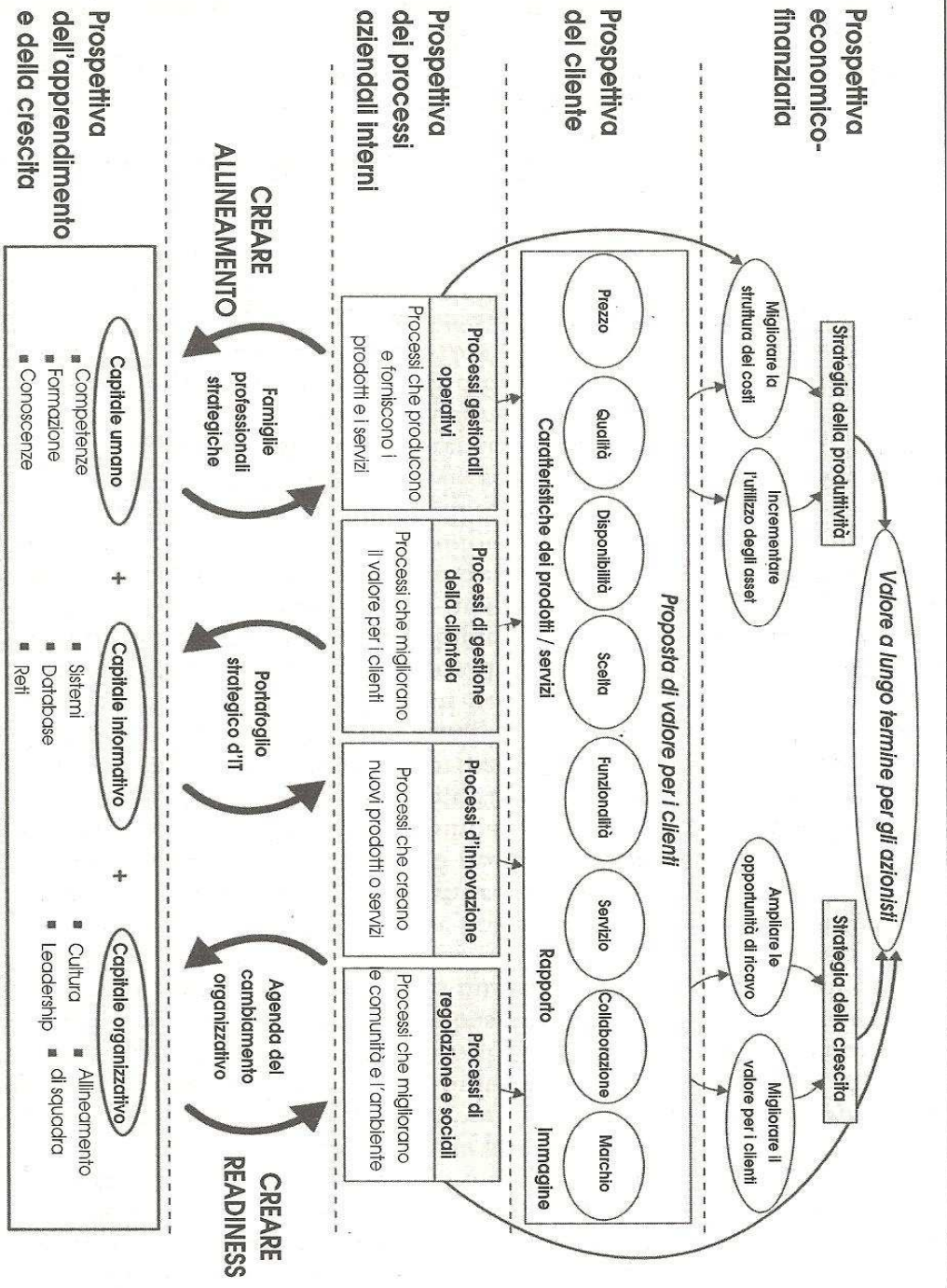


Figura 3.2: La mappa strategica.

Tratta da: Kaplan R. S., Norton D.P., (2005), p.65.



## 3.2 Gli obiettivi della mappa strategica

### ALLINEAMENTO

I beni immateriali assumono valore solo nel contesto della strategia, elemento che essi dovrebbero aiutare l'impresa a conseguire. Capita a volte di dover scegliere tra due diversi tipi di investimento a seconda della strategia adottata dall'azienda, oppure che uno stesso investimento dia risultati diversi ad aziende differenti perché esse adottano strategie diverse. L'allineamento strategico è quindi il principio dominante nella creazione di valore dei beni immateriali (Kaplan-Norton, 2005).

### INTEGRAZIONE

Per supportare il miglioramento di tutti gli *assets* intangibili dell'impresa è necessario un programma integrato. Se ogni unità funzionale si sforza di raggiungere l'eccellenza operativa in maniera completamente svincolata dalle altre, i risultati sono di solito insoddisfacenti. Gli investimenti devono essere integrati perché l'impresa possa realizzare per intero i benefici in essi racchiusi. Ad esempio, gli investimenti in *Information Technology* non hanno valore se non sono affiancati da investimenti in formazione delle risorse umane, e viceversa gli investimenti in formazione valgono poco se non hanno il supporto degli strumenti tecnologici (Kaplan-Norton, 2005).

Allineamento ed integrazione sono fondamentali; tuttavia, sono poche le imprese che sfruttano i potenziali vantaggi competitivi che ne derivano. Anche gli executive sono convinti dell'importanza di allineare ed integrare gli *assets* intangibili di cui dispongono, ma finora è mancato loro un metodo per farlo. La mappa strategica permette alle imprese di:

- descrivere i beni immateriali;
- allineare ed integrare i beni immateriali con la strategia;
- misurare i beni immateriali ed il loro allineamento.

#### *Descrivere i beni immateriali*

Una delle definizioni degli *assets* intangibili li descrive come “le conoscenze esistenti

all'interno di un'impresa volte a creare un vantaggio differenziale rispetto alla concorrenza". Essi includono elementi tra i più disparati, quali brevetti, copyright, conoscenze della forza lavoro, leadership, sistemi informativi e processi operativi. Dall'analisi di centinaia di mappe strategiche sono emersi sei obiettivi costanti (Kaplan-Norton, 2005, pp. 212-213):

- 1- competenze strategiche: disponibilità di competenze, talento e *know-how* per svolgere le attività richieste dalla strategia.
- 2- informazione strategica: disponibilità di sistemi informativi necessari per supportare la strategia.
- 3- cultura: interiorizzazione della missione, della visione e dei valori condivisi necessari per eseguire la strategia.
- 4- leadership: disponibilità di leader qualificati a tutti i livelli.
- 5- allineamento: allineamento degli obiettivi e degli incentivi con la strategia ad ogni livello dell'impresa.
- 6- lavoro di squadra: condivisione dei beni legati alle conoscenze e allo staff dotati di potenziale strategico.

Questi obiettivi descrivono *assets* intangibili importanti e forniscono uno schema per il loro allineamento e la loro integrazione con la strategia.

Attraverso l'impiego delle mappe strategiche infatti i gruppi che gestiscono i principali *assets* intangibili dell'impresa si allineano strettamente alla sua strategia. La mappa offre uno schema per allineare a quest'ultima il capitale umano, informativo ed organizzativo, con un grado sufficientemente specifico di dettagli per rendere tutto ciò significativo, misurabile ed attuabile.

*Allineare ed integrare i beni immateriali con la strategia.*

La mappa strategica dà origine ad allineamento ed integrazione fornendo un punto comune di riferimento per la strategia. Per tracciare un ponte tra la mappa strategica e gli *assets* intangibili ci si può servire di tre tecniche di allineamento:

- famiglie professionali strategiche: bisogna identificare, definire le competenze ed assicurare lo sviluppo di quelle figure che nel processo strategico sono dotate del maggior impatto in assoluto sulla strategia;
- portafoglio strategico di IT: ogni processo è sostenuto da sistemi ed infrastrutture specifiche di *Information Technology*. Essi rappresentano un portafoglio di investimenti in campo di tecnologia cui dovrebbero essere riservati sia la priorità di finanziamento, che altre risorse;
- agenda del cambiamento dell'impresa: la strategia richiede dei cambiamenti all'interno dei valori culturali, concentrati sia all'interno che all'esterno. Un'agenda del cambiamento, derivata dalla strategia, aiuta a dar forma allo sviluppo di una cultura e di un nuovo clima organizzativa.

Le imprese ricavano i maggiori rendimenti dai beni immateriali attraverso lo sviluppo, l'allineamento e l'integrazione del proprio capitale umano, informativo ed organizzativo con i pochi processi strategici fondamentali. La mappa strategica permette quindi di concentrare l'attenzione delle proprie attività su un numero ridotto di processi "fondamentali" senza dover affrontare quotidianamente una moltitudine generica di questioni (Kaplan-Norton, 2005).

Per raggiungere un buon risultato sono necessarie specifiche iniziative relative al capitale umano, informativo ed organizzativo, ma ciascuna di esse o qualsiasi altro tipo di investimento non è che uno degli ingredienti di un'unica e più ampia ricetta finale (ciascuno è indispensabile, ma non sufficiente).

#### *Misurare i beni immateriali ed il loro allineamento.*

I beni immateriali non devono essere misurati in base alla quantità di denaro speso per svilupparli. Il loro valore deriva da quanto bene essi si allineano alle priorità strategiche dell'impresa e non da quanto costa crearli. Se sono strettamente allineati alla strategia, sono destinati a possedere un valore maggiore per l'impresa; al contrario, quando non lo sono, non otterranno alcun risultato sebbene siano stati concentrati su di essi

considerevoli investimenti.

La mappa strategica permette di rappresentare il capitale umano, informativo ed organizzativo come degli *assets* che vengono alla fine convertiti in denaro contante attraverso l'innalzamento delle vendite e la riduzione delle spese: più la *readiness* strategica è elevata e più velocemente gli *assets* intangibili contribuiranno a creare contante (Kaplan-Norton, 2005).



## **4 I BENI INTANGIBILI A SOSTEGNO DELLA STRATEGIA**

### **4.1 La *readiness* del capitale umano**

Il processo di misurazione della *readiness* del capitale umano parte dall'identificazione delle competenze indispensabili affinché ogni singolo individuo possa eseguire dei processi fondamentali indicati nella mappa strategica. Il processo è composto da quattro fasi:

#### *1. Identificazione delle figure professionali.*

Alcune professioni all'interno dell'impresa possiedono un impatto maggiore sulla strategia. Il processo di gestione di questo tipo di capitale umano deve individuare e concentrarsi su quei pochi ruoli professionali, le cosiddette famiglie strategiche, che possiedono tale requisito (Kaplan-Norton, 2005)

#### *2. Costruire il profilo di competenze.*

Nella seconda fase l'impresa definisce i requisiti previsti dalle famiglie professionali (stesura del profilo di competenze). Il profilo di competenze descrive le conoscenze, le capacità ed i valori necessari per ricoprire con successo un determinato ruolo. Questo profilo di competenze può essere utile e venire usato anche quando si deve assumere, formare o sviluppare una persona in quella specifica posizione (Kaplan-Norton, 2005)

#### *3. Valutare la *readiness* del capitale umano.*

In questa fase l'impresa valuta le capacità e le competenze al momento possedute dal personale che opera all'interno delle famiglie professionali strategiche. La differenza tra queste e i requisiti richiesti costituisce un "divario di competenza" che indica il grado di *readiness* del capitale umano dell'impresa (Kaplan-Norton, 2005).

#### *4. Il programma di sviluppo del capitale umano.*

Per colmare questo divario sopra descritto l'impresa deve lanciare dei programmi di sviluppo. Grazie alla mappa strategica concentra, essa concentra gli investimenti nei programmi di sviluppo su un numero limitato di persone che ricoprono ruoli strategici, con più velocità e meno costi.

Ci sono due approcci operativi: il Modello delle famiglie professionali strategiche, che si concentra sui ruoli strategici ricoperti dalle persone, e il Modello dei valori strategici, nel quale la strategia è il lavoro di tutti, ed essa (la strategia) coinvolge un insieme di valori e di priorità che ognuno dovrebbe contemplare all'interno dei propri obiettivi e delle proprie azioni (Kaplan-Norton, 2005)

## **4.2 La readiness del capitale informativo**

Il capitale informativo, come descritto in precedenza, è composto da tecnologie, invenzioni, brevetti, sistemi, database, librerie, reti, ecc.. Esso rende disponibili per l'impresa le informazioni e le conoscenze. Come per il capitale umano, anche il capitale informativo assume valore solo nel contesto della strategia e quindi va gestito affinché si allinei ad essa. Seguendo lo schema precedentemente proposto della mappa strategica si deve:

1. Descrivere il capitale informativo
2. Allineare il capitale informativo alla strategia
3. Misurare la *readiness* del capitale informativo.

Di seguito, si va a precisare a spiegare ciascuna fase.

### *1. Descrivere il capitale informativo.*

Lo schema a quattro livelli risulta essere molto utile per la descrizione del capitale informativo. Esso è costituito da due componenti: *l'infrastruttura tecnologica e le applicazioni informative.*

*L'infrastruttura tecnologica* include sia la tecnologia vera e propria, che l'esperienza per gestirla, indispensabile per permettere l'efficace fornitura ed utilizzo delle applicazioni informative.

*Le applicazioni informative* sono, invece, un pacchetto di informazioni, conoscenze e tecnologia, che consolidano l'infrastruttura tecnologica per dare sostegno all'impresa nei processi chiave. Esse si possono dividere in tre categorie:

- Applicazioni di elaborazione delle transazioni
- Applicazioni analitiche
- Applicazioni trasformative.

Insieme, infrastruttura e applicazioni formano il portafoglio del capitale informativo. Compito dell'executive è quello di riuscire a capire come pianificarne e fissarne le priorità, e gestirne uno che dia sostegno alla strategia aziendale. In aiuto a tale scopo, giunge la “solita” mappa strategica, a fare da punto di riferimento per fissare gli obiettivi.

È importante dire che le applicazioni informative funzionano solo se supportate da una base di infrastruttura tecnologica condivisa da più di una di esse (Kaplan-Norton, 2005).

## *2. Allineare il capitale informativo alla strategia.*

Il compito degli executive è quello di garantire, poi, che il portafoglio di applicazioni del capitale informativo sia allineato ai processi interni fondamentali indicati nella mappa strategica dell'impresa. Per fare ciò, bisogna riuscire ad allocare bene le risorse per gli investimenti in capitale informativo. Negli ultimi trent'anni gli investimenti nell'*information technology* registrano una crescita costante. Il 90% di tale spesa è però destinato alla manutenzione delle applicazioni esistenti, mentre solo il rimanente 10% è utilizzato per investimenti discrezionali, che rappresentano però proprio gli investimenti che creano il tanto ricercato allineamento strategico. Alcuni studi evidenziano che le imprese (il dato varia a seconda del settore) spendono il 4% dei ricavi in attività legate al capitale informativo. Come già detto però quasi la totalità di questa cifra è destinata alla manutenzione di infrastrutture già installate nel passato. Si dovrebbero invece



sostituire le applicazioni divenute obsolete ed investire in nuove applicazioni necessarie per la strategia. Le imprese devono stare attente a non spendere troppo poco, ma nemmeno al contrario a spendere troppo in questo campo. Infatti, per riuscire a catturare tutti i potenziale benefici, ogni investimento in software deve essere accompagnato da un importante cambiamento organizzativo e dallo sviluppo di nuove competenze del capitale umano. Le imprese sono in grado di assorbire solo una quantità limitata di trasformazioni in un determinato periodo di tempo, e cercare di sviluppare velocemente un eccesso di nuovo capitale informativo causerebbe lo spreco di gran parte di tali investimenti. Alla luce di ciò, la quota di spesa in nuove applicazioni dovrebbe stare tra il 5% e il 15% (anche in questo caso dipende dal settore) ed è giusto ripetere che tali investimenti in nuove applicazioni devono indirizzarsi verso quelle che sono le esigenze strategiche evidenziate dalla mappa strategica (Kaplan-Norton, 2005).

### *3. Misurare la readiness del capitale informativo.*

La *readiness* del capitale informativo misura il grado di preparazione a supporto della strategia ed è in assoluto la misura più significativa del valore del capitale informativo dell'impresa. Per la sua misurazione si possono utilizzare diversi metodi di valutazione, ma quello più usato è un semplice indicatore numerico che identifica lo stato di ciascuna applicazione. Solitamente questo schema prevede sei livelli (con numerazione da uno a sei), dove l'uno e il due identificano che le applicazioni sono normali e operative; il tre e il quattro identificano le nuove applicazioni finanziate ed in fase di attuazione, con capacità non ancora effettive, ma supportate da programmi di sviluppo volti a colmare il divario; il cinque e il sei identificano le aree problematiche in cui non è stata presa alcuna iniziativa, nonostante la necessità. Questo sistema di valutazione concentra l'attenzione sul processo di sviluppo al fine di garantire che vengano compiuti tutti gli sforzi possibili per creare la *readiness* strategica (Kaplan-Norton, 2005)

Seguendo la linea proposta, l'attenzione sulla performance non è più legata al costo, bensì all'allineamento strategico. Si vuole perciò misurare in quale modo e quanto il capitale informativo contribuisce agli obiettivi strategici dell'impresa. Esso costituisce un bene e perciò viene gestito e va valutato come tale, in base al contributo che esso dà

alla creazione di vantaggio competitivo.

### **4.3 La *readiness* del capitale organizzativo**

Il capitale organizzativo è “la capacità dell'impresa di mettere in moto e di sostenere il processo di cambiamento necessario per eseguire la strategia” (Kaplan-Norton, 2005, pag. 284). Esso fornisce quella capacità di integrazione che fa sì che i singoli beni immateriali appartenenti al capitale umano ad informativo, come i beni fisici, non risultino solo allineati alla strategia, ma anche integrati tra loro. Un'impresa con elevato capitale organizzativo possiede una comprensione condivisa della visione, della missione, dei valori e della strategia, e condivide le conoscenze in ogni suo settore, cosicché tutti collaborino tra loro andando nella stessa direzione. Sebbene non ci sia ancora uno schema fisso per focalizzare il pensiero sul clima organizzativo e per allinearlo con la strategia, molte aziende utilizzano uno schema costruito su quattro componenti:

- Cultura
- Leadership
- Allineamento
- Lavoro di squadra.

La mappa strategica è lo strumento che descrive i cambiamenti richiesti dalla strategia, che a loro volta definiscono nuovi comportamenti e valori necessari tra la forza lavoro. Una strategia del capitale organizzativo deve come prima cosa definire l'*agenda dei cambiamenti* (insieme delle trasformazioni che devono avvenire nel clima organizzativo) implicati dalla strategia generale (Kaplan-Norton, 2005).

Si esamineranno di seguito con più attenzione le quattro componenti del capitale organizzativo.

### 4.3.1 Cultura

La cultura è la consapevolezza e l'interiorizzazione della missione, della visione e dei valori chiave necessari per eseguire la strategia. Essa riflette gli atteggiamenti ed i comportamenti predominanti che contraddistinguono il funzionamento di un gruppo o di un'impresa.

La cultura può essere un elemento fortemente positivo, ma talvolta può anche essere un ostacolo, come dimostra una larga percentuale di fusioni e di acquisizioni che non riescono a dare origine a sinergie a causa di incompatibilità culturale. Gran parte delle strategie adottate dalle imprese richiedono cambiamenti straordinari a livello di cultura già esistente, ed è pertanto la strategia ad impartire ordini alla cultura. Per assicurare il successo, il leadership team deve introdurre nuovi atteggiamenti e comportamenti all'interno del personale. Negli ultimi tempi molte imprese si sono imbarcate in trasformazioni culturali straordinarie e l'obiettivo più frequentemente identificato è stato quello di porre l'attenzione sul cliente (soprattutto per quello che riguarda le imprese di servizi). Esistono, però, anche altri tipi di cultura, come quella sulla qualità, quella orientata al miglioramento continuo, quella orientata alla riduzione costante dei costi, quella della creatività e dell'innovazione (Kaplan-Norton, 2005).

Una volta esplicitata l'importanza di avere una cultura aziendale, è importante riuscire a misurare il livello di cultura di un'azienda. Ovviamente, per essere misurata, questa deve essere precedentemente definita, cosa non facile visto le sue caratteristiche vaghe ed ambigue. Per valutare i valori culturali ci si basa principalmente sulle indagini condotte fra il personale. Si potrebbe infatti provare a chiedere ai dipendenti quali siano le regole non scritte dell'organizzazione e valutare le loro risposte. Se queste fossero uniformi all'interno di una stessa unità o impresa, ciò rappresenterebbe la presenza di una cultura, e si potrebbe anche quindi valutare se quest'ultima è coerente con la strategia.

### 4.3.2 Leadership

*“L'apprendimento e la leadership sono indispensabili l'un l'altra”.*

(John F. Kennedy)

La leadership è un requisito essenziale per diventare un'impresa concentrata sulla strategia. Un gruppo scelto di leader efficaci dà energia e sostegno al programma di trasformazione per ottenere un cambiamento vincente, dettato dalla strategia. Le imprese possono usare due differenti tipi di approccio per definirne il ruolo:

- Un processo mirato allo sviluppo di leader
- Un modello di competenze della leadership.

Nel primo ci si concentra sul modo in cui vengono sviluppate le competenze richieste da quel ruolo con gli obiettivi e le misure strategiche utilizzate; nel secondo approccio ci si concentra sulle specifiche competenze desiderate dai leader: si cerca di descrivere cosa esse siano, attraverso l'identificazione dei tratti che dovrebbero avere per contribuire a creare una performance di tipo superiore (Kaplan-Norton, 2005). Le competenze possono essere classificate in tre categorie generali; quelle per:

- creare valore
- attuare la strategia
- sviluppare il capitale umano.

Quando il leader riesce a fare quanto previsto dalle prime due categorie, ossia produrre risultati *bottom-line* e mettere in moto e guidare il processo di cambiamento, egli riesce a migliorare il capitale organizzativo. Quando, invece, sviluppa il capitale umano, ossia la terza categoria, dà sostegno ad obiettivi che potenziano la capacità dell'impresa e ne rafforzano i valori.

*Creare valore:*

Quasi tutti i modelli di leadership partono dall'attenzione sul cliente. È necessario per il leader dunque:

- focalizzarsi sul cliente, comprenderlo e risolverne i problemi;
- puntare sull'innovazione e avere la capacità di correre dei rischi;
- fornire dei risultati per clienti ed azionisti.

*Attuare la strategia:*

I leader devono motivare e guidare gli sforzi altrui, e per fare ciò si servono di quattro tipici comportamenti:

- devono chiarire la missione, la visione e la strategia dell'impresa;
- devono puntare sulla responsabilità e l'allineamento per collegare la strategia alla performance personale;
- devono comunicare in maniera efficace;
- devono promuovere il lavoro di squadra.

*Sviluppare il capitale umano:*

Ciò che si aspettano molte imprese dai leader è un miglioramento del capitale umano che esse hanno a disposizione. I leader infatti devono:

- allenare e sviluppare le capacità del personale;
- creare un ambiente di apprendimento;
- fornire modelli di eccellenza personale.

Tra i due approcci sopra descritti, la valutazione del primo, ossia del processo di sviluppo della leadership, è più diretto della misurazione delle competenze. Vengono utilizzate per tale valutazione alcune misure, tipo il numero di posizioni chiave senza successore; il numero di ingaggi esterni, ecc.. Per misurare le competenze, invece, bisogna esprimere dei giudizi su un'ampia gamma di questioni delicate, come la qualità

delle informazioni e la capacità del leader di incoraggiare il lavoro di squadra,; tali informazioni vengono raccolte solitamente tramite indagini rivolte al personale.

C'è da dire che i due approcci proposti non si escludono l'un altro, ma al contrario sono in un qualche modo entrambi sempre presenti: le imprese concentrate sul processo di sviluppo devono prevedere un modello di competenze della leadership per guidarlo, mentre quelle focalizzate sulle competenze sono viceversa obbligate a contemplare programmi di sviluppo della leadership.

### **4.3.3 Allineamento**

Con il termine allineamento si vuole intendere il possedere una comunità di intenti, una visione condivisa e una comprensione delle modalità attraverso la quale i ruoli personali di ciascuno danno sostegno alla strategia generale (Kaplan-Norton, 2005). L'allineamento è una caratteristica indispensabile per il cambiamento organizzativo, in quanto solo un'impresa allineata può incoraggiare il potere d'iniziativa, visto che le azioni dei singoli sono dirette a raggiungere gli obiettivi generali. Al contrario in un'impresa che non sia allineata, invece, gli sforzi individuali che non sono allineati possono portarla a direzioni divergenti proprio per la mancanza di una linea comune.

L'allineamento di solito richiede due fasi sequenziali:

- *creare consapevolezza;*
- *stabilire degli incentivi.*

Per quanto riguarda la prima fase, i leader devono comunicare gli obiettivi strategici agli alti livelli in maniera comprensibile per il personale e poi assicurare che ogni soggetto ed ogni squadra operativa abbia degli obiettivi e dei premi locali, che in caso di raggiungimento contribuiscano a conseguire i target stabiliti per i primi.

Per quanto riguarda la seconda fase, i leader cercano di creare consapevolezza strategica tramite un programma di comunicazione, attraverso un'ampia gamma di meccanismi: opuscoli, assemblee, programmi di formazione, Intranet aziendali, conferenze, ecc..

Per valutare poi il grado di comprensione e di consapevolezza che il personale ha degli obiettivi strategici generali, l'impresa solitamente utilizza lo strumento dei sondaggi tra il personale.

#### **4.3.4 Lavoro di squadra**

Questo Paragrafo parte da una constatazione: “*non esiste spreco più grande di una buona idea sfruttata una volta sola*” (Kaplan-Norton, 2005, pag. 311). Le conoscenze collettive detenute dal personale hanno un potenziale maggiore di qualsiasi bene possa un'azienda possedere ed è per questo che queste ultime tentano di generarle, organizzarle e svilupparle all'interno di tutta l'organizzazione.

*Generare le conoscenze:* significa identificare il contenuto che potrebbe risultare importante per altri all'interno dell'impresa ed indurre ad inserirlo in un database elettronico (Kaplan-Norton, 2005, pag. 311).

*Organizzare le conoscenze:* per risultare accessibili agli utenti, le informazioni devono essere organizzate in modo da consentire la rappresentazione e la revisione in forma elettronica. I sistemi di condivisione delle conoscenze forniscono un mezzo sistematico per organizzare quelle preziose, purché queste conoscenze vengano passate al vaglio e filtrate, e i mezzi sottoposti ad aggiornamento continuo.

*Sviluppare le conoscenze:* le informazioni inserite dagli altri devono essere passate in rassegna ed approvate da esperti in materia. Un simile lavoro di revisione certifica l'importanza delle conoscenze ed il fatto che esse rappresentino le prassi migliori, e ne raccomanda l'utilizzo a tutta l'impresa.

*Distribuire le conoscenze:* i sistemi di gestione delle conoscenze devono mettere a disposizione degli utenti un accesso facile alla *knowledge-base*. Le imprese utilizzano due metodi per distribuirle (Kaplan-Norton, 2005):

- PUSH SYSTEM, dove le esigenze degli utenti vengono catalogate, e il sistema distribuisce le informazioni in maniera selettiva quando riconosce l'utilità potenziale che esse potrebbero avere per loro.
- PULL SYSTEM, dove al contrario sono gli utenti stessi che effettuano una ricerca all'interno della *knowledge-base* per trovare informazioni importanti e preziose per le loro esigenze.

La difficoltà sta però nel riuscire a motivare i singoli individui a documentare le proprie idee e conoscenze così da renderle disponibili agli altri.

#### **4.4 Report sulla *readiness* del capitale organizzativo e il ruolo delle risorse umane**

Non tutte le mappe strategiche utilizzano misure per tutte e quattro le componenti del capitale organizzativo. Si può però sviluppare un valido risultato includendo nelle mappe strategiche almeno una per ciascuno di essi. Infatti il capitale organizzativo crea il clima di cambiamento necessario per attuare la strategia. È difficile riuscire a prevedere un programma completo in questo senso che non si basi su valori culturali, una leadership efficace, una forza lavoro allineata, nonché un modo di operare in squadra e una condivisione delle conoscenze (Kaplan-Norton, 2005). È importantissima la misurazione, perché solo ciò che può essere misurato può venire successivamente gestito, mentre ciò che non lo è si perde. Tutte le componenti del capitale organizzativo sembrano essere necessarie per eseguire con successo una strategia.

Una volta articolato il report sulla *readiness* del capitale organizzativo, l'executive leadership team deve stabilire dei target per ciascuna delle misure in esso contemplate. Queste stimolano la discussione delle iniziative necessarie a conseguire i livelli di performance target stabiliti. Di ciò è responsabile l'area risorse umane: essa può ad esempio optare per la formazione del personale esistente, per il reclutamento di nuovi



elementi, o per la promozione della condivisione di conoscenze. L'allineamento dell'area risorse umane con il successo strategico aziendale è un elemento di cui le imprese vanno in cerca da tempo ma che sono state raramente capaci di raggiungere (Kaplan-Norton, 2005)

#### **4.5 Considerazioni sul capitale organizzativo**

Come il capitale umano registra un miglioramento quando si concentra nel numero relativamente ridotto di famiglie professionali strategiche che attuano i processi fondamentali per la strategia, e il capitale informativo risulta in assoluto più prezioso quando fornisce l'infrastruttura essenziale e le applicazioni strategiche che fanno da complemento a quello umano, anche i fattori organizzativi caratterizzati da una dose perfino maggiore di intangibilità, sono vitali per l'attuazione efficace della strategia. Già solo il semplice gesto di cercare di valutare la capacità dei dipendenti, i sistemi di conoscenza e il capitale organizzativo, trasmette l'importanza di tali *driver* per la creazione di valore di un'azienda.

## **5 IL PROBLEMA DELLA COMUNICAZIONE E DEI REPORT AZIENDALI**

Vi è una netta distinzione tra il trattamento contabile degli investimenti fisici e il trattamento contabile degli investimenti immateriali: mentre i primi vengono considerati *assets* e sono riportati nello stato patrimoniale delle aziende, i secondi vengono esposti nel conto profitti e perdite, insieme alle spese correnti. Le soluzioni avanzate per rispondere a questo problema sono state di due tipi: invitare le aziende a fornire maggiori informazioni sugli *assets* immateriali, oppure cercare di spingere per delle modifiche del sistema di contabilità e *reporting* (Lev, 2003).

Il motivo che spinge ad usare questo diverso trattamento è dato soprattutto dall'elevata incertezza relativa ai ritorni futuri dei beni intangibili. Si può poi aggiungere come motivazione quella che è una caratteristica specifica di questa categoria di *assets*: l'escludibilità parziale. Questa, descritta in precedenza nel Paragrafo 2.1, fa sì che ciò che non rientra nel pieno controllo dell'impresa, non si possa considerare un *assets*, proprio per l'impossibilità di escludere i non proprietari dal godimento di alcuni benefici.

### **5.1 Reazioni alle proposte di cambiamento**

La proposta di cambiamento di tale regola ha incontrato una dura opposizione da parte di imprese e manager. Il motivo di tale opposizione è dato dal fatto che il principio contabile che obbliga la spesatura immediata di quasi tutti gli investimenti in *intangibles*, è sia la ricetta giusta per aumentare la profittabilità e la crescita dichiarate in futuro, che un comodo "parafulmine" per i manager. Se, ad esempio, un'azienda spesa gran parte del costo di un'acquisizione, essa potrà in futuro esporre i ricavi derivanti da tale acquisizione, senza doverli gravare della voce del costo del loro ammortamento. In questo modo gli indicatori di profittabilità, come il ROE e il ROA,

vengono gonfiati perché al denominatore non viene preso in considerazione il costo di acquisizione e ciò permette anche di nascondere un eventuale insuccesso sui ritorni attesi. Se invece di spendere il costo nell'esercizio, questo venisse considerato un *asset*, in caso di insuccesso si assisterebbe ad una svalutazione dell'investimento nel rendiconto finanziario (con probabile diminuzione del valore delle azioni), e ciò porterebbe a dei dubbi sulla ragionevolezza dell'investimento, cosa che non accade con la spesa immediata. Tale ragionamento, fatto per l'esempio di un'acquisizione, può ovviamente essere esteso a tutta la categoria dei beni intangibili (Lev, 2003).

I bilanci aziendali non riportano alcuna informazione sulle spese relative alla formazione del personale, l'investimento in informatica, il consolidamento della marca o in altri *intangibles*. Questo può essere tradotto in una quasi completa mancanza di trasparenza ad opera delle aziende su quelli che sono i loro beni immateriali.

Spesso c'è stato uno scontro tra la necessità di avere informazioni riguardo agli *intangibles*, e i problemi di misurazione del valore degli stessi.

Il fatto che ci sia confusione tra i due temi, non deve però precludere la diffusione delle informazioni, su dei fenomeni aziendali importanti come l'investimento in informatica, in formazione del personale, in acquisizione della clientela, etc., magari sotto forma di note al bilancio, o in altra forma. Questo perché l'asimmetria informativa, come postula la teoria economica, genera delle conseguenze negative sia sul piano individuale che su quello sociale. Nello specifico, l'asimmetria informativa porta benefici economici enormi per gli investitori informati; la sua intensità aumenta con l'aumento dell'intensità degli *intangibles*, poiché i guadagni degli investitori informati sono collegati alla variabilità del valore dell'azienda, e la stessa variabilità accresce con l'accrescere dei beni intangibili che ne compongono il valore; i benefici che vanno agli investitori informati si traducono in perdite per gli altri investitori. L'asimmetria informativa porta inoltre ad un incremento del costo del capitale.

## 6 IL GRUPPO GENERALI

### 6.1 Storia e dati del Gruppo Generali

Il Gruppo Generali è un'importante realtà assicurativa a livello mondiale; è leader in Italia ed ha come capogruppo Assicurazioni Generali S.p.A, fondata a Trieste nel 1831. Fin dalle origini, il Gruppo è sempre stato caratterizzato da una forte propensione internazionale, ed oggi è presente in più di sessanta Paesi e conta più di cinquecento compagnie consolidate. Il Gruppo è primo per raccolta premi nel settore vita e terzo nel compartimento danni nel mercato europeo occidentale, sua principale area operativa. Nel dettaglio è leader in Italia e si piazza ai primi posti in Francia, Germania, Spagna, Austria e Israele. Ha inoltre una posizione di rilievo nei Paesi dell'Europa centro-orientale e non da molto ha fatto il suo ingresso nei mercati asiatici ad alto potenziale di crescita, come Cina e India. Il Gruppo Generali opera in tutti i comparti assicurativi, dai rischi di massa, come la RC auto o la polizza infortuni, alle sofisticate coperture industriali, dalle semplici garanzie a protezione delle famiglie alle complesse esigenze delle società multinazionali. Negli ultimi anni, il Gruppo ha accentuato la penetrazione nel settore delle coperture a protezione della persona, della sua capacità di reddito e della tutela del suo risparmio, in particolare attraverso prodotti vita a contenuto previdenziale. Il Gruppo ha inoltre ampliato il proprio campo d'azione, passando dal solo business assicurativo, all'intera gamma dei servizi finanziari e di risparmio gestito. Muovendosi in tal senso è nata una struttura bancaria di proprietà del Gruppo, Banca Generali; si poi sono accentrate le attività di *assets management*, collegando in un'unica rete europea alcune società specializzate.

In Italia il Gruppo Generali è composto da 11 società.

La figura che segue mostra la composizione del Gruppo in Italia.



**Figura 6.1:** *Le società del Gruppo Generali in Italia*  
 Fonte: [www.generali.com](http://www.generali.com)



### **Assicurazioni Generali**

La Capogruppo, fondata nel 1831, ha sede a Trieste, dove si trova il Corporate Center preposto al coordinamento dell'attività mondiale del Gruppo. La società opera direttamente sul mercato italiano delle assicurazioni vita e danni tramite la propria Direzione per l'Italia sita a Mogliano Veneto (TV).



### **INA Assitalia**

INA insieme ad Assitalia attiva nei rami danni, è entrata a far parte del Gruppo alla conclusione dell'OPA lanciata da Generali nel 1999. Dopo l'acquisizione, INA è stata

incorporata nella Capogruppo. Il 31 dicembre 2006 le due società, dopo 83 anni di convivenza, sono diventate una sola compagnia : INA ASSITALIA.



### **Alleanza Toro**

La nuova Compagnia del Gruppo Generali, nata il 1° ottobre 2009; opera nei rami vita e danni attraverso le reti distributive Alleanza, Toro, Lloyd Italico.



### **FATA Danni**

FATA Assicurazioni, fondata nel 1927 con sede a Roma, si è sempre impegnata a offrire prodotti assicurativi e previdenziali al mondo dell'agricoltura. Nel 1994 è entrata a far parte del gruppo INA, passato nel 1999 sotto il controllo di Generali. Dal 2007 nascono due distinte società: FATA Assicurazioni (Danni) e FATA Vita.



### **Genertel**

Con sede a Trieste, operativa dal 1994, è stata la prima compagnia italiana a utilizzare il canale telefonico per la distribuzione di polizze auto, ed è oggi leader di mercato nella vendita diretta di prodotti assicurativi.



### **FATA Vita**

La nuova società nata nel 2007, erede della lunga tradizione di FATA Assicurazioni, si propone come partner di fiducia nel settore della previdenza e la tutela della qualità della vita.



### **Genertellife**

Genertellife, con sede a Mogliano, da febbraio 2009 è il nuovo nome di La Venezia Assicurazioni, società che ha iniziato la sua attività assicurativa nel ramo vita nel 1987. Genertellife è la prima compagnia in Italia ad offrire su internet e al telefono prodotti vita. La Venezia rimane come marchio commerciale di Genertellife.



### **Gruppo Banca Generali**

Il Gruppo Banca Generali è nato con l'obiettivo di concentrare in un unico polo tutte le attività del Gruppo Generali di promozione e gestione di prodotti finanziari, rivolte alla clientela *retail* in Italia. Banca Generali, con sede legale a Trieste, è quotata sul listino della Borsa di Milano dal novembre 2006.



### **Generali Investments**

A seguito di una riorganizzazione di tutte le società di gestione degli attivi finanziari in Italia e all'estero, viene creata agli inizi del 2007 la holding Generali Investments.



### **Generali Immobiliare Italia SGR**

Generali Immobiliare Italia SGR è la società di gestione del risparmio del Gruppo Generali specializzata nella promozione e gestione di fondi immobiliari. Nata nel 2006 è già una delle principali SGR immobiliari nel panorama nazionale.



## **Genagricola**

Genagricola è la holding agroalimentare delle Assicurazioni Generali che opera in vari settori dell'agricoltura dal 1851.

Le strutture principali delle Assicurazioni Generali in Italia sono la sede legale, la direzione centrale e la direzione per l'Italia. La Compagnia ha la sede legale e la direzione centrale a Trieste in Piazza Duca degli Abruzzi 2, mentre la direzione per l'Italia è a Mogliano Veneto (TV), in via della Marocchesa 14, alla quale fanno capo i servizi distributivi e liquidativi.



**Figura 6.2:** *Sede centrale di Trieste*



**Figura 6.3:** *Direzione per l'Italia di Mogliano Veneto (TV)*

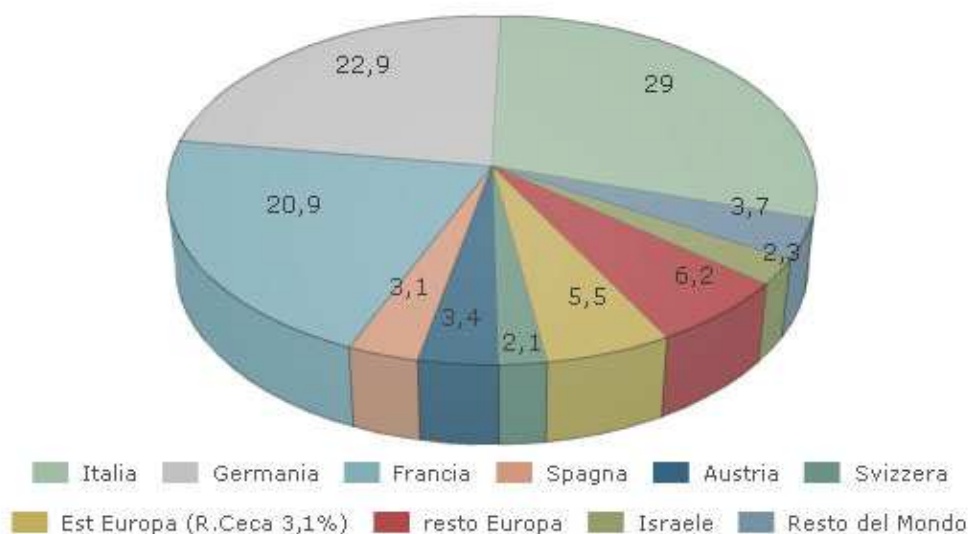


Di seguito si riportano alcuni dati salienti (fonte [www.generali.com](http://www.generali.com)):

- presente in più di 60 paesi;
- più di 500 società internazionali;
- oltre 85000 dipendenti;
- oltre 70 milioni di clienti in tutto il mondo;
- una forza vendita proprietaria di oltre 100000 unità;
- oltre 400 miliardi di euro di assets gestiti;
- più di 24 miliardi di euro di immobili.

### I PRINCIPALI MERCATI DEL 2010

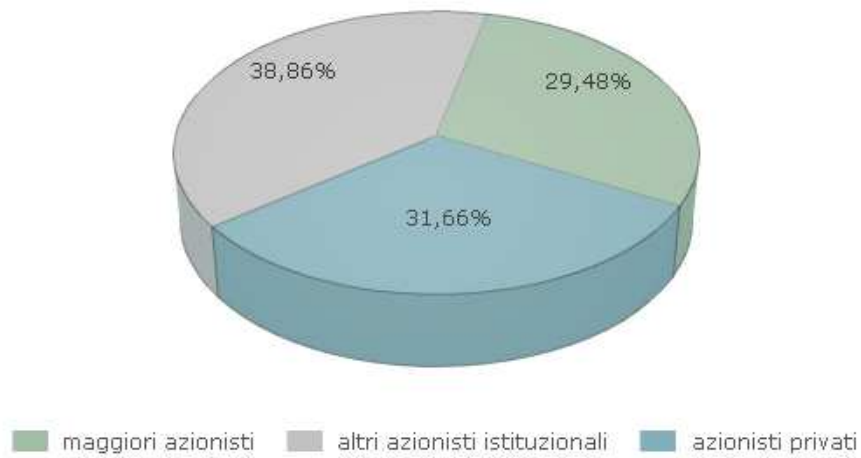
	RIPARTIZIONE % PREMI LORDI CONSOLIDATI	QUOTE % DI MERCATO		
		TOTALE	VITA	DANNI
<b>ITALIA</b>	29,0	16,1	14,7	19,5
<b>FRANCIA</b>	20,9	7,7	7,6	7,9
<b>GERMANIA</b>	22,9	9,1	10,7	5,4
<b>SPAGNA</b>	3,1	4,0	3,6	4,3
<b>AUSTRIA</b>	3,4	14,8	12,6	17,5
<b>REPUBBLICA CECA</b>	3,1	31,6	26,2	36,3
<b>SVIZZERA</b>	2,1	4,7	4,5	4,9
<b>ISRAELE</b>	2,3	19,3	31,3	8,7
<b>ARGENTINA</b>	0,8	8,1	12,3	7,0



**Tabella 6.1 e Figura 6.4: Principali mercati del Gruppo Generali**  
 Tratte dal sito: [www.generali.com](http://www.generali.com)

### GLI AZIONISTI DEL GRUPPO GENERALI

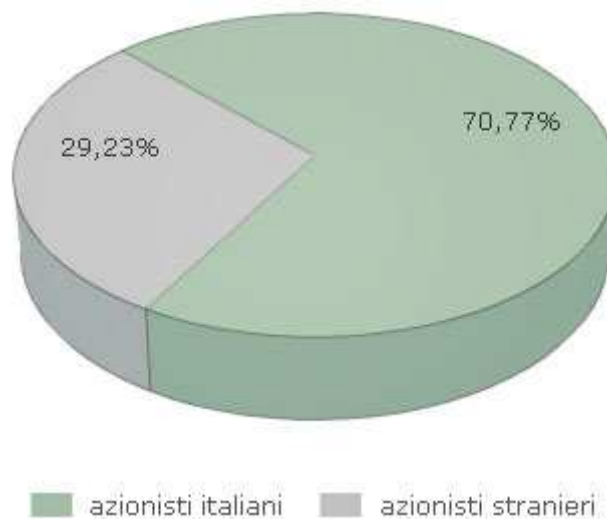
<b>MAGGIORI AZIONISTI</b>	<b>29,48%</b>
Gruppo Mediobanca	13,24%
Banca d'Italia	4,49%
Gruppo Blackrock	2,84%
Gruppo De Agostini – B&D Holding	2,43%
Gruppo Caltagirone	2,27%
Effeti S.p.A.	2,21%
Leonardo Del Vecchio	2,00%
<b>ALTRI AZIONISTI ISTITUZIONALI</b>	<b>38,86%</b>
<b>AZIONISTI PRIVATI</b>	<b>31,66%</b>



**Tabella 6.2 e Figura 6.5:** *Gli azionisti del Gruppo Generali* (dati al 4 aprile 2012)  
 Tratte dal sito: [www.generali.com](http://www.generali.com)

### COMPOSIZIONE DEGLI AZIONISTI

<b>AZIONISTI ITALIANI</b>	<b>70,77%</b>
<b>AZIONISTI STRANIERI</b>	<b>29,23%</b>



**Tabella 6.3 e Figura 6.6:** *Composizione degli azionisti* (aggiornato al 4 aprile 2012)  
 Tratte dal sito: [www.generali.com](http://www.generali.com)

## 6.2 Investire in intangibile

L'idea di trattare proprio questo come caso aziendale, nasce dal fatto che il Gruppo Generali è una delle aziende precursori negli investimenti in *assets* intangibili, ha dato e continua a dare molta importanza agli investimenti in questo campo. Sebbene gli investimenti del Gruppo abbiano toccato in passato, e continuano a toccare ora, tutte e tre le aree dell'intangibile in precedenza descritte (capitale umano, capitale tecnologico e capitale organizzativo), questo studio si concentra principalmente sugli investimenti che riguardano il capitale umano e quello organizzativo, tralasciando quelli che possono essere stati nel corso degli anni gli investimenti in nuova tecnologia, utilizzo di nuovi software, database, ecc., comunque di sicuro di notevole importanza. Gruppo Generali ha deciso di investire costantemente in *assets* intangibili, perché fortemente convinto che un investimento di questo tipo possa gettare le basi per la creazione di valore futuro e sostenibile nel tempo. Già nel 1990, a testimonianza dell'interesse in questa direzione, vi è la nascita della Scuola di Gruppo, una struttura di formazione tecnica e comportamentale; nel 1998 vi è il lancio dei primi programmi manageriali nazionali ed internazionali, ma la vera svolta in tal senso avviene nel 2004, con la nascita della Generali Group Innovation Academy, una *Corporate University*. La Generali Group Innovation Accademy, che verrà descritta ed approfondita nel dettaglio nel prossimo Paragrafo, rappresenta una delle risposte, se non la risposta più importante, a quelle che si possono considerare le intenzioni di investimento in risorse intangibili. La GGIA è, infatti, responsabile di tutte le iniziative di formazione, apprendimento, e in senso allargato di sviluppo e gestione del capitale umano. Questa non agisce solamente in un'ottica di aumento di conoscenze e competenze, fine a se stessa, ma piuttosto in un'ottica di cambiamento e di innovazione, toccando quindi l'area del capitale organizzativo. Tutte le iniziative che vengono lanciate si muovono in tal senso, cercano di preparare l'intera organizzazione al cambiamento, che garantisce la competitività e la profittabilità, e mirano ad anticiparlo, in modo da essere flessibili e pronti a sfruttare le nuove opportunità. Si può quindi parlare di gestione del capitale organizzativo, grazie agli sforzi per creare un ambiente omogeneo, allineato, dove ciascun dipendente si senta parte di un Gruppo, sia cosciente del proprio ruolo al suo interno, ma soprattutto abbia

coscienza di quali siano gli obiettivi finali, che in un'organizzazione ben allineata si raggiungono molto più facilmente se i singoli obiettivi sono allineati tra loro. Tutte le attività di gestione del capitale umano e organizzativo sono state comunque supportate da strumenti tecnologici fondamentali, come l'utilizzo di internet, la creazione di una intranet aziendale e di Team Site dedicati a community o team di progetto specifici per favorire la diffusione della conoscenza, le piattaforme di e-learning, le videoconferenze e altro: tutto ciò conferma che anche gli investimenti in campo tecnologico devono andare di pari passo. Difficilmente, infatti, un'azienda può muoversi investendo in una sola delle tre aree del capitale intellettuale; i risultati maggiori si raggiungono investendo in tutte e tre, in un'ottica di sinergia e di allineamento. In questo modo gli investimenti in ciascuna di esse sono di supporto e a completamento degli investimenti nelle altre due e si cerca di razionalizzare le risorse a disposizione, in modo da poterle utilizzare per quelli che sono i progetti più importanti per l'ottenimento della strategia prefissata.

### **6.2.1 Gli investimenti in formazione**

Il Gruppo Generali considera l'apprendimento e lo scambio di conoscenze elementi fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici, focalizzati sulla creazione di valore per tutti gli *stakeholder*, qui di seguito elencati:

- rafforzamento della *governance*;
- miglioramento operativo attraverso le sinergie di Gruppo;
- investimenti nella crescita sostenibile e nell'innovazione;
- attenzione alla qualità del servizio al cliente.

La valorizzazione delle risorse umane passa attraverso Generali Group Innovation Academy (GGIA) e che risponde ai bisogni di crescita professionale dei dipendenti. La GGIA gestisce l'attività formativa di tutte le società del Gruppo Generali operanti in Italia, ma gestisce anche iniziative internazionali di formazione, scambio di conoscenze

e di allineamento strategico. Nell'ambito dell'offerta formativa spiccano le iniziative di allineamento strategico, che puntano ad un ampliamento della visione per consentire una migliore comprensione delle tematiche globali e delle implicazioni locali, in un'ottica di adeguamento e anticipazione del cambiamento.

Si riportano alcuni indicatori sull'attività di formazione del Gruppo:

	2009	2010
INVESTIMENTO IN FORMAZIONE (MILIONI DI EURO)	70,4	79,4
ORE DI FORMAZIONE COMPLESSIVE EROGATE (MILIONI)	5,0	9,5
NUMERO MEDIO DI ORE DI FORMAZIONE PRO CAPITE	35,5	43,6
% DI PERSONALE DIPENDENTE E DI FORZA VENDITA NON DIPENDENTE FORMATI	81,1	77,9

**Tabella 6.4:** *Gli investimenti in formazione*

Fonte: Bilancio di sostenibilità 2010

Si può notare che:

- l'investimento in formazione nel 2010 è aumentato del 12,8% rispetto all'anno precedente;
- le ore di formazione complessivamente erogate sono quasi raddoppiate, grazie ad una più intensa formazione della forza vendita e all'uso di strumentazioni e-learning;
- a ciascun collaboratore, in media, sono state erogate 43,6 ore di formazione, con un aumento del 22,8% rispetto all'anno precedente;
- il 77,9% del totale dei dipendenti e della forza vendita non dipendente, pari a 170.000 collaboratori nel mondo, ha partecipato ad almeno un programma di formazione;
- nel dettaglio hanno partecipato a corsi di formazione l'81,2% dei dirigenti, il 74,4% dei funzionari/quadri, il 71,2% degli impiegati, il 93,8% dei produttori e il 77,4% della forza di vendita non dipendente.

	SPESA MEDIA ANNUA PRO CAPITE*		ORE MEDIE DI FORMAZIONE PRO CAPITE		INVESTIMENTI IN FORMAZIONE / RETRIBUZIONI		COSTO MEDIO ORARIO DELLA FORMAZIONE*	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
ITALIA	254,5	296,6	40,3	49,5	0,5%	0,7%	6,3	6,0
AUSTRIA	1.035,7	1.049,0	34,6	38,0	1,0%	0,9%	29,9	27,6
FRANCIA	1.154,2	1.212,7	34,1	38,0	1,6%	1,7%	33,9	31,9
GERMANIA	1.113,4	1.218,9	29,9	39,6	1,5%	1,7%	37,3	30,8
ISRAELE	668,5	668,5	42,1	51,6	2,8%	2,9%	15,9	12,9
REP. CECA	454,9	354,0	12,5	16,9	3,5%	3,0%	36,3	20,9
SPAGNA	215,2	162,2	68,7	42,9	0,8%	0,6%	3,1	3,8
SVIZZERA	1.301,7	1.443,2	34,2	34,4	1,4%	0,9%	38,0	42,0
ALTRI PAESE EUROPEI**	260,7	230,5	26,2	23,6	1,3%	1,2%	9,9	9,8
AMERICHE***	214,2	202,8	27,1	28,3	1,3%	1,2%	7,9	7,2
ASIA****	109,2	36,5	31,6	53,4	1,2%	1,8%	3,5	0,7
GRUPPO GENERALI	506,8	362,6	35,5	43,6	1,1%	1,1%	14,3	8,3

\*VALORI IN EURO

\*\* BELGIO, BULGARIA, CROAZIA, GRECIA, INGHILTERRA, IRLANDA, MONTENEGRO, PAESI BASSI, POLONIA, PORTOGALLO, ROMANIA, RUSSIA, SERBIA, SLOVACCHIA, SLOVENIA, UNGHERIA

\*\*\* ARGENTINA, BRASILE, COLOMBIA, ECUADOR, GUATEMALA, MESSICO, PANAMA, USA

\*\*\*\* CINA, EMIRATI ARABI UNITI, HONG KONG, INDONESIA, INDIA, FILIPPINE, TAILANDIA

**Figura 6.7:** Indicatori sull'attività di formazione del Gruppo per Paese  
Fonte: Bilancio di sostenibilità 2010

	DIRIGENTI		FUNZIONARI		IMPIEGATI		PRODUTTORI		FORZA VENDITA NON DIPENDENTE	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
ITALIA	28,6	20,6	19,1	19,4	16,2	18,8	30,1	26,9	48,4	60,1
AUSTRIA	18,5	23,4	15,5	32,1	19,9	21,8	62,1	62,3	0,0	0,0
FRANCIA	17,2	27,7	20,2	23,1	61,9	68,3	43,8	51,6	19,9	21,2
GERMANIA	36,0	35,5	21,3	32,3	20,4	25,7	55,0	71,9	35,2	48,9
ISRAELE	126,4	112,6	27,4	150,1	40,0	37,5	0,0	0,0	78,9	96,6
REP. CECA	37,7	35,8	16,6	35,2	11,8	22,6	22,5	20,0	10,8	10,9
SPAGNA	20,7	26,7	13,9	14,6	25,8	29,1	29,8	31,4	82,9	48,0
SVIZZERA	33,4	34,9	33,2	34,2	27,3	27,0	56,7	58,1	0,0	0,0
ALTRI PAESI EUROPEI*	36,1	29,5	32,5	28,6	29,0	20,3	10,0	32,3	25,4	23,5
AMERICHE**	n.d.	30,9	n.d.	29,9	n.d.	21,9	n.d.	55,4	n.d.	3,5
ASIA***	n.d.	18,3	n.d.	13,5	n.d.	37,2	n.d.	37,1	n.d.	56,4
GRUPPO GENERALI	31,2	30,4	22,4	26,4	24	26,4	39,9	44,1	43,6	50,9

\* BELGIO, BULGARIA, CROAZIA, GRECIA, INGHILTERRA, IRLANDA, MONTENEGRO, PAESI BASSI, POLONIA, PORTOGALLO, ROMANIA, RUSSIA, SERBIA, SLOVACCHIA, SLOVENIA, UNGHERIA

\*\* ARGENTINA, BRASILE, COLOMBIA, ECUADOR, GUATEMALA, MESSICO, PANAMA, USA

\*\*\* CINA, EMIRATI ARABI UNITI, HONG KONG, INDONESIA, INDIA, FILIPPINE, TAILANDIA

**Figura 6.8:** Numero di ore medio di formazione per categoria di lavoratore  
Fonte: Bilancio di sostenibilità 2010

### 6.3 Generali Group Innovation Academy: GGIA

La Generali Group Innovation Academy è stata creata nel 2004 ed offre opportunità di formazione ed innovazione alle persone del Gruppo Generali in tutto il mondo. Essa funziona come una *business unit*, offrendo un servizio ai clienti interni: le persone e le famiglie professionali delle Società del Gruppo Generali in Italia e nel mondo. La struttura della GGIA è divisa in aree di *practice*, responsabili per la Formazione Manageriale, la Formazione Professionale, i Programmi Internazionali, il Knowledge Management e l' e-learning, l'Innovation Lab.

La realizzazione della GGIA era stata prevista con il Piano Strategico 2003-2005, il quale puntava sul concetto di innovazione per raggiungere il consolidamento, l'espansione e il successo del Gruppo. Ciò che ha spinto la creazione della GGIA può essere sintetizzato in questa frase: *“ottimizzare il contributo che il cambiamento, l'apprendimento e lo scambio di conoscenze, e l'innovazione possono fornire all'implementazione della strategia del Gruppo e alla creazione di valore”*.

La GGIA è un investimento strutturale che ha dato un segnale a tutto il Gruppo circa l'interesse crescente nell'innovazione e nel forte investimento nello sviluppo degli *assets* intangibili. La missione dell'Innovation Academy è quella di promuovere il cambiamento strategico e culturale avviato negli ultimi anni nel Gruppo Generali in linea con le strategie aziendali, le quali pongono un focus sulla competitività e sulla sostenibilità in un contesto sfidante e sull'accelerazione della crescita e della creazione di valore per tutti gli *stakeholder*. Generali Group Innovation Academy si impone di stimolare le persone a pensare ed agire in modo differente a ciò che fanno tutti i giorni, per riuscire a comprendere al meglio il significato di ciò che fanno e di come lo fanno, contribuendo così in modo efficiente ed efficace al raggiungimento del successo del Gruppo.

L'Innovation Academy è responsabile sia dei programmi internazionali di formazione, che della formazione e sviluppo per le Aziende del Gruppo in Italia, della diffusione delle conoscenze e delle best practice attraverso famiglie professionali, e della facilitazione di un approccio sistemico all'innovazione di business.



Che cosa fa l'Innovation Academy?

- Forma le conoscenze di base per ciascun ruolo organizzativo e per la riqualificazione professionale;
- Costruisce le competenze necessarie e colma le lacune;
- Crea le condizioni per una innovazione che nasce dal cliente, per la condivisione delle idee vincenti e per lo sviluppo delle reti;
- Stimola ovunque l'eccellenza nella leadership;
- Allarga la visione e approfondisce la conoscenza dei trend esterni e le loro implicazioni per il business;
- Migliora la reattività e la proattività di fronte alla complessità, alla competizione e agli interventi normativi;
- Stimola una comprensione del cambiamento come prassi e non come evento occasionale.

La struttura è composta da aree di interesse dedicate alla formazione tecnica e professionale, manageriale e commerciale e a programmi internazionali. L'Innovation Academy comprende anche un centro di competenze per E-learning il cui obiettivo è far leva sulle tecnologie emergenti per aumentare le flessibilità, la facilità e l'efficacia della formazione.

L'Innovation Academy è la dimostrazione di come il Gruppo Generali voglia puntare sullo sviluppo dei propri beni intangibili essenziali: l'efficace gestione del futuro attraverso la conoscenza del mercato, disciplina tecnica e innovazione di management e di business. Il punto di forza è il combinarsi di formazione e innovazione, che diventa la prassi e l'elemento distintivo della missione. L'obiettivo che si vuole raggiungere è la creazione di valore attraverso il cambiamento generato dall'innovazione, sfruttando una conoscenza più profonda e più vasta, grazie all'acquisizione di competenze migliori e l'abilità e la semplicità di apprendimento.

La GGIA rende nota la quantificazione dell'attività formativa a tutte le Società del

Gruppo, alle Istituzioni, agli Analisti e alle Parti Sociali, e perciò raccoglie i dati relativi alla formazione svolta dal Gruppo Generali anche a livello internazionale (dati che poi servono anche per la redazione del bilancio di sostenibilità e per rispettare gli indici di sostenibilità).

Dal 2005, l'Innovation Academy monitora l'investimento nella creazione di capitale umano dei suoi dipendenti, grazie alla collaborazione delle Risorse Umane dei principali Paesi in cui opera il Gruppo, analizzando una serie di indicatori uniformi e riconosciuti a livello internazionale. L'obiettivo di questa attività è quello di poter confrontare i risultati ottenuti, con quelli ottenuti invece da aziende simili (per settore, dimensioni e mercato di riferimento), nonché di valutare l'attenzione al capitale intellettuale da parte dell'organizzazione e i progressi di apprendimento ottenuti sul luogo di lavoro.

Alcuni dei principali indicatori utilizzati sono: la percentuale di dipendenti coinvolti in attività formative; il numero di ore di formazione per dipendente e l'investimento in formazione. Sono indicatori che fanno parte del WLP Scorecard (*Workplace Learning & Performance Scorecard*), del sistema ASTD (*American Society of Training and Development*), utilizzato da Gruppo Generali. (Dal 2006 il Gruppo Generali fa parte del ASTD Benchmarking Forum, costituito dalle società che concorrono a formare i benchmark ASTD).

Nel 2006 uno degli obiettivi strategici del Gruppo Generali diventa l'innovazione e, a tal proposito, viene lanciato il programma Generali Innovation Lab, con lo scopo di portare l'innovazione strategica nei prodotti, nei servizi e nei canali di distribuzione, ma soprattutto di contribuire alla creazione di una cultura dell'innovazione. Generali Group Innovation Academy è coordinatore del programma Innovation Lab ed ha pertanto il compito di implementare un modo per promuovere e coordinare l'innovazione a livello di Gruppo (*Innovation Infrastructure*). L'infrastruttura venutasi a creare favorisce la generazione e lo scambio di idee e la gestione dei progetti di innovazione in tutto il Gruppo, riducendo in questo modo al minimo la duplicazione degli sforzi, grazie alla condivisione e all'apprendimento delle best practice. L'Innovation Academy ha il compito di continuare ad aggiornare e promuovere strumenti per lo scambio della

conoscenza e di organizzare incontri tra i team che lavorano all'innovazione. Deve inoltre svolgere attività di formazione e di supporto alla metodologia dell'innovazione, con la collaborazione delle Risorse Umane per far sì che il concetto di innovazione sia integrato nell'organizzazione.

L'innovazione è strettamente legata al concetto di apprendimento: per innovare bisogna infatti apprendere, imparare dall'ambiente che ci circonda. Bisogna essere in grado di cogliere e sfruttare i segnali del mercato, dei competitors, dei consumer, ma allo stesso tempo imparare, da noi stessi e da ciò che ci circonda e per fare ciò bisogna essere aperti all'innovazione.

Di seguito una frase dell'amministratore delegato Giovanni Perissinotto:

*“Seguiremo a considerare le nostre risorse umane uno dei principali fattori critici di successo ed è su questo principio che stiamo investendo in progetti innovativi, ispirati ai nostri valori e che ci permettono di arricchire le nostre competenze per affrontare le sfide future con crescente competitività”.*

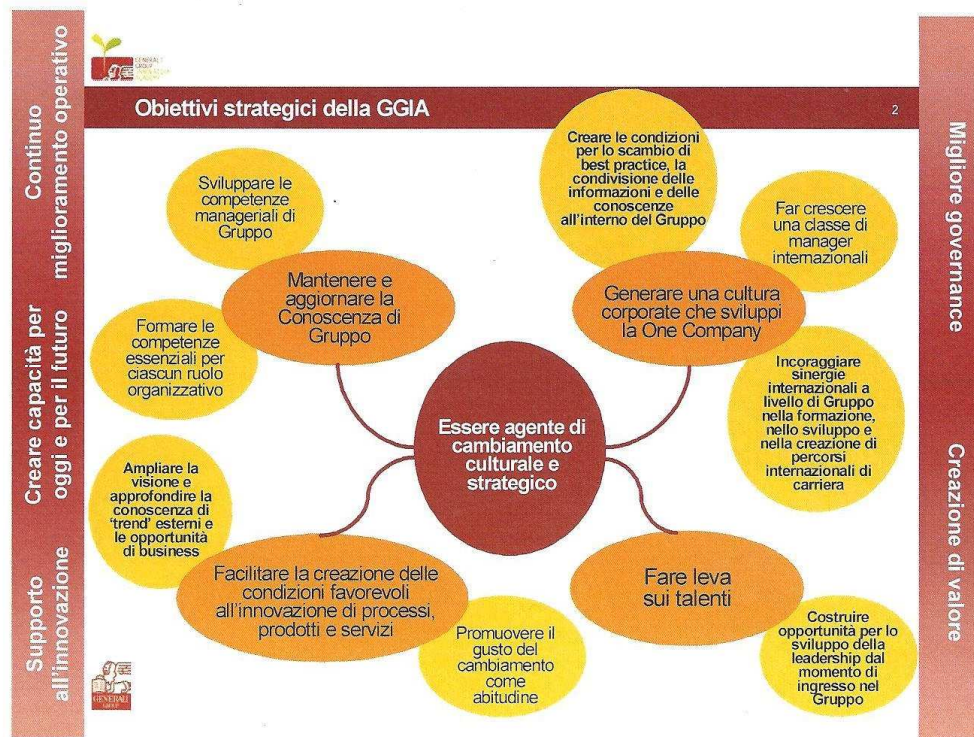
Da questa stessa frase si può capire l'importanza che si vuole dare alle singole risorse umane e all'accrescimento delle loro competenze. La formazione è vista come una forma molto importante di innovazione, in quanto genera un cambiamento in chi impara, tramite lo sviluppo o il rinnovamento di nuove conoscenze e competenze. Generali Group Innovation Academy rappresenta un importante investimento nella creazione di valori intangibili, che è condizione necessaria per produrre valore di business attraverso l'innovazione. Tutte le sue attività sono orientate all'innovazione e non vi è soltanto un trasferimento delle competenze, bensì una gestione delle conoscenze che sono diffuse nelle Compagnie, con metodologie didattiche innovative. La GGIA a tal proposito organizza per i dipendenti del Gruppo Generali, oltre alle lezioni frontali, soluzioni blended, training esperienziali, training on the job, giornate di riflessioni strategiche, simulazioni, workshop, seminari e condivisione delle esperienze.

### **6.3.1 Gli obiettivi della Generali Group Innovation Academy**

La Generali Group Innovation Academy ha definito una serie di obiettivi e ha sviluppato una Strategia di apprendimento al fine di ottimizzare il contributo che l'apprendimento stesso e il trasferimento di conoscenze danno all'implementazione della Strategia del Gruppo e alla creazione di valore.

Essa intende in prima istanza essere agente di cambiamento culturale e strategico. Collegati a questo obiettivo centrale, si diramano degli altri obiettivi, a loro volta con dei sotto obiettivi, tutti collegati tra loro e tutti che remano nella stessa direzione, riportati di seguito:

- Mantenere e aggiornare la conoscenza di Gruppo
- Sviluppare le competenze manageriali di Gruppo
- Formare le competenze essenziali per ciascun ruolo organizzativo
- Facilitare le condizioni favorevoli all'innovazione di processi, prodotti e servizi
- Ampliare la visione e approfondire la conoscenza di "trend" esterni e le opportunità di business
- Promuovere il gusto del cambiamento come abitudine
- Fare leva sui i talenti
- Costruire opportunità per lo sviluppo della leadership dal momento di ingresso nel Gruppo
- Generare una cultura corporate che sviluppi la "One Company"
- Creare le condizioni per lo scambio di best practice, la condivisione delle informazioni e delle conoscenze all'interno del Gruppo
- Far crescere una classe di manager internazionali
- Incoraggiare sinergie internazionali a livello di Gruppo nella formazione, nello sviluppo e nella creazione di percorsi internazionali di carriera.



**Figura 6.9: Gli obiettivi della GGIA**  
 Fonte: documenti interni

### 6.3.2 Alcune tipologie di formazione

#### La formazione manageriale

Il cambiamento continuo, per il quale siamo chiamati a rispondere con prontezza per assicurarci il successo futuro, richiede professionisti in grado di fare la differenza e di far fare la differenza. Le capacità manageriali dei singoli, unite alla leadership sono prerogative fondamentali al fine di mettere in atto un approccio flessibile e orientato al cambiamento.

La GGIA offre in tal senso una molteplicità di attività formative per lo sviluppo di questo tipo di capacità sia per i singoli che per i team di lavoro. La formazione manageriale e comportamentale svolta mira infatti al confronto dei singoli con le esigenze di business ed organizzative associate ai vari livelli di responsabilità. Durante i

percorsi di formazione i partecipanti condividono i casi di successo di ciascuno e sperimentano altri comportamenti, per confrontarsi con prospettive diverse rispetto alla propria quotidianità lavorativa. La GGIA ha anche il compito di spronare l'allineamento strategico e di diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione la gestione del cambiamento e il concetto di innovazione, affinché si crei un clima di collaborazione e una visione comune in cui coesistano la responsabilità del singolo e la responsabilità collettiva. Solo in questo modo, attraverso la collaborazione, la motivazione e la flessibilità, tutti allineati, si può contribuire con consapevolezza al raggiungimento degli obiettivi del Gruppo Generali.

### La formazione professionale

In relazione alle tendenze evolutive del mercato, Gruppo Generali ha il bisogno di tenersi costantemente aggiornata, di sviluppare ed innovare conoscenze e *know-how* tecnico-professionali, patrimonio fondamentale per il Gruppo. Per fare ciò, l'Innovation Academy adotta un approccio per famiglie professionali, in una logica di *One Company*, ossia indipendentemente dalle società di appartenenza. Le famiglie professionali sono intese come gruppi di persone che operano sugli stessi macroprocessi aziendali e permettono di presidiare aree di conoscenza, strategiche per i futuri sviluppi di business, in modo mirato e sistematico, attraverso interventi di formazione tecnica legati alle effettive esigenze professionali delle persone. L'Innovation Academy lancia iniziative ispirate alle più innovative logiche di *knowledge management*, per favorire il trasferimento di informazioni, conoscenze, esperienze e *best practice* in un'ottica di apprendimento continuo, per valorizzare la dimensione sociale dell'apprendimento. Inoltre, l'Innovation Academy costruisce il percorso professionale dei singoli dipendenti, basandosi sulla formazione linguistica, informatica e normativa.

### La formazione commerciale

Dal 2008 la Generali Group Innovation Academy sta realizzando condizioni di network e di scambio costante tra le strutture commerciali delle compagnie italiane. Questi sono

i principali obiettivi che essa si propone:

- condivisione di esperienze di eccellenza;
- co-creazione di corsi di formazione per rendere le reti commerciali sempre più preparate e motivate;
- tempestività nell'erogare ai venditori le migliori soluzioni formative, per vendere di più e, soprattutto, vendere meglio (sia ad agenti, promotori finanziari, che dipendenti).

Le *best practice* di un'azienda divengono note alle altre, grazie a corsi utilizzati dalle Compagnie (e adattati alle esigenze specifiche delle diverse reti di vendita), creati da gruppi di lavoro operativi *intercompany*, che riassumono in questi corsi di formazione il meglio dei singoli apporti. Si creano in questo modo dei nuovi spunti formativi e delle nuove opportunità di business, grazie alla condivisione delle conoscenze delle altre aziende del Gruppo, e si realizza quell'eccellenza relativa a competenze e attitudini commerciali che da sempre contraddistingue chi ogni giorno sta a contatto con i clienti.

#### Apprendere in movimento

Sia a Mogliano Veneto che a Trieste, le aule dell'Innovation Academy sono dotate di tecnologie all'avanguardia. Esse dispongono infatti di:

- applicativo web SDP – IOSD creato da HP, che consente di configurare gli oltre 50 laptop dedicati alla formazione,
- workstation touch screen e impianti di rete wi-fi a bassa emissione di onde,
- dispositivi video e audio che consentono di riprendere e registrare i corsi,
- lavagne Smart con tecnologia touchscreen, che consentono di condividere contenuti con altri utenti anche all'altro capo del mondo.

## E-Learning Competence Center

Per rispondere alle esigenze formative del Gruppo, da anni l’Innovation Academy organizza ed eroga corsi e percorsi di apprendimento in modalità E-learning. Vista la crescita esponenziale delle richieste di erogazione di corsi attraverso la piattaforma E-learning da parte delle società del Gruppo, dall’inizio del 2010 Generali Group Innovatio Academy ha creato un E-learning Competence Center, che ha lo scopo di fornire soluzioni didattiche, metodologiche e applicative più avanzate in termini di formazione a distanza. Questo Centro di Competenza è alla ricerca costante dell’eccellenza per accrescere il valore delle soluzioni proposte, grazie alla collaborazione di altre realtà simili operanti nel settore della formazione a distanza, la sperimentazione e l’adozione di *best practice*.

### **6.4 La visione del capitale intellettuale: quando un’azienda crea valore?**

Nella teoria e nella pratica d’impresa con il termine “valore” si è sempre inteso il valore per gli azionisti. La parola “valore” deriva dal latino “*valere*”, che ha il significato generale di “ essere capace di”. Valore significa, quindi, potenzialità di esistenza, di sviluppo, di evoluzione, che è insita in un certo oggetto. Valore per l’impresa nell’accezione competitiva significa il potenziale di esistenza e di evoluzione che essa ha incorporato nelle proprie risorse, e che quindi dipende dalle potenzialità accumulate. Le risorse che occorre accumulare sono le risorse intangibili (reputazione sui mercati finanziari e sui clienti; competenze delle persone; capacità di innovazione, etc..). Non sono *assets* direttamente legati ai flussi di reddito; rappresentano bensì un potenziale a disposizione dell’impresa per la propria autopoiesi (capacità di autocreazione). Il concetto di creazione di valore dunque è associabile a quello di potenziale di auto-creazione in quanto è a esso che bisogna fare riferimento per comprendere quali risorse e quali prospettive l’impresa possieda (capacità competitiva). Non si ha, quindi, vantaggio competitivo quando l’azienda fa profitti superiori alla media del settore, ma

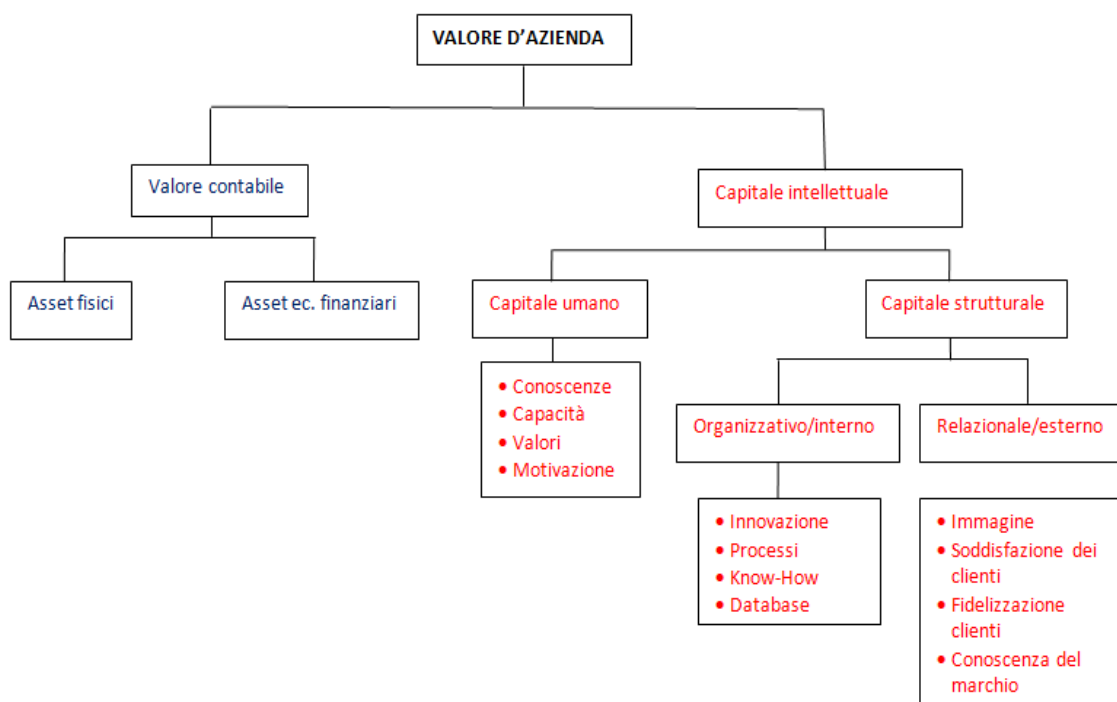


quando aumenta la propria potenzialità di auto-creazione, e tale capacità auto-generativa dipende dalla ridondanza delle risorse aziendali.

Il reddito e il profitto sono misure molto limitate per misurare la capacità di autopoiesi dell'azienda. Massimizzare il reddito gestionale significa infatti ridurre altre risorse aziendali e pertanto la dimensione del reddito che l'impresa ritiene accettabile è dunque subordinata alla realizzazione dell'auto-creazione in ogni specifico momento della sua vita.

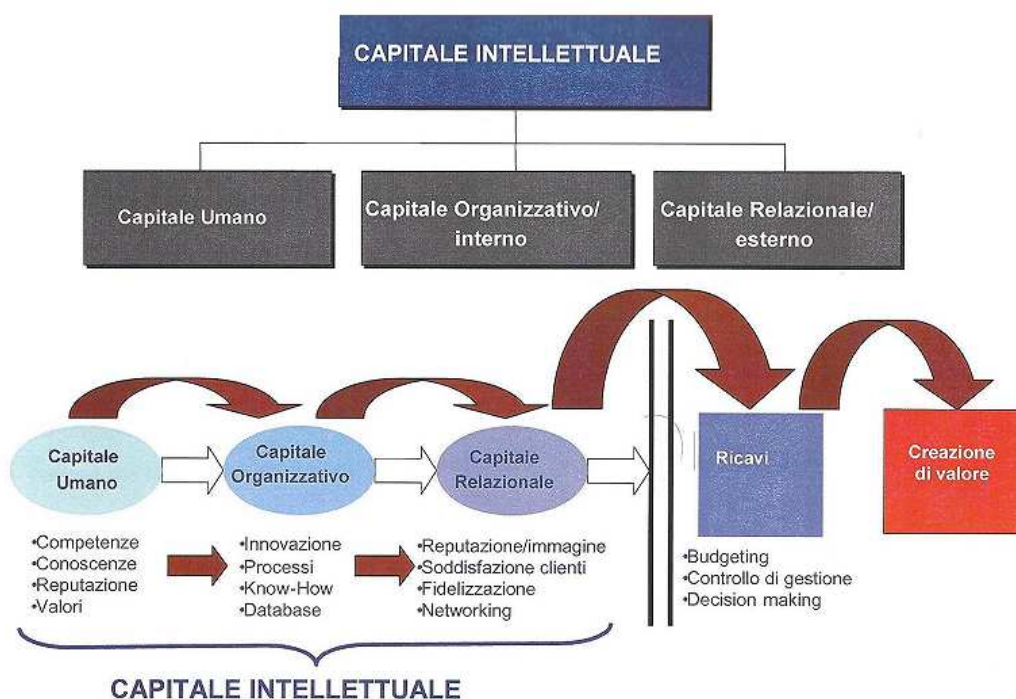
La lezione che si trae da tutto ciò è che i risultati economico-finanziari del passato non predicono le future performance aziendali.

Vediamo nel disegno che segue la composizione del valore di un'azienda:



**Figura 6.10:** *Le componenti del valore totale di un'impresa*  
Fonte: documenti interni

Come si può notare il valore d'azienda è dato dalla somma di più componenti: da una parte dal valore contabile, composto dai "soliti" *assets* fisici ed economico-finanziari, e dall'altra dal capitale intellettuale. Come abbiamo visto, in precedenza il capitale intellettuale può essere visto ed interpretato in diverse maniere. Quella proposta dalla visione del Gruppo Generali suddivide il Capitale Intellettuale nel suo complesso in due parti: il Capitale Umano da una parte, composto da conoscenze, capacità, valori, motivazioni, etc.; il Capitale Strutturale, suddiviso a sua volta in due sottoinsiemi: il Capitale Organizzativo Interno, composto da innovazione, processi, Know-how, database, e dal Capitale Relazionale esterno, composto dall'immagine, dalla soddisfazione dei clienti, dalla fidelizzazione dei clienti, dalla conoscenza del marchio, etc. Come si può notare questa visione non è altro che una versione del modello di Sveiby-Stewart-Edvinsson, citato in precedenza. Vediamo poi di seguito un disegno che mostra la causalità tra lo sviluppo e la gestione del capitale intellettuale, e l'aumento finale dei ricavi e la creazione di valore per l'azienda.



**Figura 6.11:** *Le dimensioni del capitale intellettuale*  
 Fonte: documenti interni

Le conseguenze sulla gestione d'impresa:

- i manager dell'impresa non dovrebbero perseguire la massimizzazione del profitto bensì la sopravvivenza nel tempo e l'equilibrio nei confronti degli *stakeholders*;
- la relazione dell'impresa con l'ambiente non è una realtà oggettiva, bensì frutto di interpretazione vincolata da parte dei manager;
- l'impresa è inserita in una serie di contesti sociali più ampi, dai quali provengono valori e aspettative che influenzano l'applicabilità dei modelli di management;
- le persone dentro le imprese perseguono interessi individuali in parte convergenti e in parte conflittuali fra loro.

## **6.5 La gestione del capitale umano**

La Generali Group Innovation Accademy ha definito una serie di obiettivi e ha sviluppato una strategia di apprendimento e sviluppo al fine di ottimizzare il contributo che l'apprendimento e lo scambio di conoscenze possono fornire all'implementazione della Strategia del Gruppo e alla creazione di valore.

La strategia di apprendimento e sviluppo è stata articolata in un *Group Learning and Development Framework* (Dunlop, 2006).

Questo *Group Learning and Development Framework* può essere visto sia come una struttura per creare valore mediante l'attività di apprendimento; sia come un sistema omnicomprensivo per la creazione, il collegamento, e l'organizzazione dell'offerta di conoscenza e sviluppo ai dipendenti e ai manager di Gruppo; sia come la mappa strategica dell'investimento nel Capitale Umano; sia infine come uno strumento per la comunicazione sia interna che esterna a sostegno del cambiamento sistemico, di una maggiore competitività e di una spinta verso l'innovazione (Dunlop, 2006).

Il *Learning Framework* descrive una serie di iniziative integrate dirette a diverse esigenze individuali o professionali e raggruppate in quattro aree di investimento nell'apprendimento e nello scambio di conoscenze:

- Allineamento strategico;
- Sviluppo delle famiglie professionali;
- Sviluppo delle competenze manageriali;
- Sviluppo delle competenze e delle conoscenze fondamentali.

Per ciascuna di queste aree sopra citate, l'Innovation Academy ha creato delle iniziative (che verranno elencate e descritte nel dettaglio successivamente), per raggiungere i singoli obiettivi, e contribuire al raggiungimento dell'obiettivo principale e più ampio, di supportare il Piano Strategico di Gruppo, creando così valore nel lungo periodo.



### **6.5.1 Allineamento strategico**

Le iniziative di allineamento Strategico hanno lo scopo di far crescere la consapevolezza e l'impegno nei confronti della strategia del Gruppo Generali e di indicare un percorso di cambiamento in grado di garantire miglioramenti continui delle prestazioni e creazione di valore.

Le iniziative di Allineamento Strategico, indirizzate a specifici gruppi trasversali, mirano a:

- allargare gli orizzonti e la comprensione del contesto competitivo
- costruire una vision, un approccio e un linguaggio comune
- migliorare le capacità di leadership
- facilitare l'integrazione e le sinergie tra individui, gruppi e società
- creare reti di scambio di conoscenze ed esperienze
- favorire l'innovazione
- supportare la mobilità nazionale ed internazionale.

Le iniziative di Allineamento Strategico si propongono di sviluppare delle capacità di leadership nel Gruppo, di aumentare gli sforzi e l'impegno verso la Strategia di Gruppo, e di incrementare la flessibilità e la reattività alle problematiche strategiche che possono emergere, dovute ai cambiamenti del mercato e dell'organizzazione. Quelle rivolte all'allineamento strategico sono le attività più importanti, più innovative e significative della strategia di formazione, ed hanno buone probabilità di successo di condurre il Gruppo verso un reale cambiamento. Gli investimenti nell'allineamento strategico dovrebbero infatti portare verso una leadership del cambiamento, un sempre maggior impegno, dei miglioramenti nelle prestazioni, ed infine la creazione di valore.

Le iniziative di Allineamento Strategico sono state progettate per costituire una intelligence collettiva, in una logica di One Company, promuovendo quindi l'integrazione tra gli individui, i gruppi e le società, la creazione di reti e lo scambio di conoscenze ad alto livello, la generazione di idee per l'Innovation Lab, la creazione di sinergie intra-gruppo, e sono indirizzate a specifici gruppi cross-funzionali. Sono

iniziative atte a supportare la mobilità nazionale ed internazionale necessaria per un'efficace integrazione e un rapido assorbimento di quanto acquisito per poterlo sfruttare in modo ottimale. Servono ad estendere gli orizzonti e la 'vision' dei manager del Gruppo, a migliorare la leadership del cambiamento, per far sì che il cambiamento diventi un atteggiamento mentale di tutti all'interno dell'organizzazione, affinché si possa rispondere al meglio ai cambiamenti derivanti dall'esterno, e che proprio i cambiamenti diano degli spunti per nuove opportunità di business, invece di essere visti come pericolose minacce.

Le iniziative per l'Allineamento Strategico sono:

- Il codice etico del Gruppo Generali
- Essere Leader
- Executive forum
- Leonardo Programme
- Miglioriamoci
- Marco Polo Programme
- Ulysses Programme
- Welcome Programme
- Seminario Managing for Value

e sono divise in attività nazionali ed internazionali, vista la non completa conoscenza della lingua inglese da parte di tutto il personale. I Programmi internazionali (*Executive Forum, Marco Polo Programme, Ulysses Programme*) sono stati progettati per sviluppare una intelligence aziendale che guardi al futuro, una completa comprensione degli orientamenti strategici, idee e soluzioni nuove, un approccio organizzativo globale. Questi tre programmi assieme dovrebbero condurre ad una piattaforma di creatività per tutti i livelli di management, un *networking* efficace all'interno del Gruppo, e una continua flessibilità e reattività dell'organizzazione, grazie ad idee e processi innovativi.

Per rispondere alle esigenze organizzative e supportare le strategie nazionali, la Generali

Group Innovation Academy ha lanciato anche delle iniziative per le Società Italiane, sempre a supporto dell'allineamento strategico: *Welcome Programme*, un corso di e-learning sul Codice Etico del Gruppo e il programma *Essere Leader*. Queste iniziative creano dei comportamenti culturali che migliorano le performance, ma soprattutto il coinvolgimento del singolo e le sue abilità creative, grazie alla diffusione di un corpo di conoscenze condivise.

### Il codice etico

Il codice etico del Gruppo Generali è una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione. Con il codice etico si vogliono evitare comportamenti illeciti ed irresponsabili da parte di chi opera per conto o in nome della Società, soprattutto nei confronti dei vari gruppi di *stakeholder*. Il codice etico del Gruppo Generali è costituito da tre parti:

- i principi generali che caratterizzano l'etica del Gruppo;
- le linee guida che regolano i rapporti intrattenuti con tutte le controparti;
- le norme applicative che descrivono il sistema di controllo per l'osservanza del codice etico e per il suo continuo miglioramento.

La prima parte, che riguarda i principi generali, vuole dare delle indicazioni sui concetti di correttezza ed onestà, imparzialità, professionalità e valorizzazione delle risorse umane, riservatezza, conflitti di interesse, libera concorrenza, trasparenza e completezza dell'informazione, protezione della salute e tutela ambientale, ovviamente adattati alle esigenze dell'azienda.

La seconda parte è suddivisa a sua volta in più sottoparti e dà indicazioni in merito ai rapporti da adottare con le diverse figure che entrano in contatto con l'azienda:

- i clienti (i rapporti contrattuali con i clienti e la soddisfazione del cliente)
- gli azionisti (la trasparenza verso il mercato e il controllo sulle informazioni riservate)



- i collaboratori (la gestione delle risorse umane, la sicurezza e la salute, la tutela della privacy, la comunicazione interna e i circoli aziendali)
- i partner contrattuali (i criteri di selezione)
- le istituzioni Pubbliche e altri soggetti esterni (le Pubbliche amministrazioni e le Autorità indipendenti, i Partiti politici, le organizzazioni sindacali e le associazioni, le iniziative sociali)
- la stampa e comunicazioni esterne (l'organizzazione interna e le comunicazioni istituzionali e pubblicitarie).

La terza parte riguarda le modalità di applicazione del codice etico. Questa parte fornisce indicazioni circa le modalità di adozione e diffusione del codice etico, ma soprattutto dà indicazioni circa i provvedimenti che possono essere adottati (e le modalità di controllo delle violazioni), qualora tali principi non venissero rispettati. Il codice etico è stato sviluppato in collaborazione con il Consiglio di Amministrazione del Gruppo, ed è stato poi consegnato alla Generali Group Innovation Academy, affinché lo distribuisse in tutto il Gruppo. Tramite un seminario di e-learning (nel 2005 in prova a 250 dirigenti delle società italiane) dal 2007 il codice è disponibile a tutti i dipendenti del Gruppo italiano, per fornire dei forti protocolli di *governance*, oltre ad illustrare i principi, le linee guida e le regole che caratterizzano i comportamenti del Gruppo. I principi della buona *governance* e della responsabilità individuale per la reputazione e l'integrità del Gruppo, sono infatti un elemento importante per garantire il successo a livello *enterprise* e l'eccellenza operativa.

### Essere Leader

L'analisi di come 'l'essere d'esempio' possa motivare gli altri e guidare il cambiamento, unito alla capacità di essere leader, sono una delle chiavi per implementare con successo la strategia delineata dal Gruppo. I risultati di alcuni sondaggi (avvenuti tra il 2003 e il 2005 riferiti al progetto 'Ascoltiamoci'), hanno messo in luce significative aree di sviluppo delle capacità manageriali e di leadership presenti nelle società italiane. Le Risorse Umane del Gruppo hanno quindi deciso di lanciare un programma di sviluppo

della Leadership intensivo e di alto profilo per i dirigenti e gli executive italiani, vista la necessità di accelerare il cambiamento e di supportare un miglioramento operativo, per i quali un eccellente leadership è un requisito fondamentale. La GGIA ha quindi condotto una serie di interviste in collaborazione con il *Teleos Leadership Institute* (società di consulenza con sede a Philadelphia, esperta nell'ottenere risultati di business eccezionali mediante la diffusione della leadership basata sull'intelligenza emotiva), per organizzare il programma '*Essere Leader*'.

*Essere Leader* è un programma in cui si sperimentano i principi della leadership, fondata sulla consapevolezza di sé, sulla gestione efficace di sé stessi, sulla consapevolezza organizzativa e sulla gestione efficace delle relazioni. Questa iniziativa mira a lavorare e produrre risultati sulla consapevolezza e gestione di se stessi, a cercare di sviluppare una cultura di leadership capace di attrarre a sua volta e motivare le persone e, infine, a cogliere e gestire attivamente il continuo cambiamento sia personale che aziendale. Tutta l'iniziativa e il programma partono dall'idea che la leadership (intesa come capacità di comprendere, gestire e motivare sé e gli altri, con responsabilità ed empatia), aiuta a vivere meglio come persona e come manager.

*Essere Leader* è un programma di sei giornate organizzate in tre moduli, rispettivamente di tre, due e una giornata, che ha l'obiettivo di illustrare e dimostrare la filosofia e i principi di un' eccellente leadership, ed offre una struttura per migliorare le capacità organizzative in modo significativo. Tra il 2005 e il 2006, 250 dirigenti e *senior executive* hanno completato il programma (mentre workshop più brevi si sono tenuti per il Comitato di Gestione e per le risorse chiave del reparto Risorse Umane); nel periodo 2006-2007 una versione più breve del programma intero, di tre giornate, è stata tenuta per tutti i funzionari, per un totale di circa 1660 persone, al fine di poter capitalizzare il risultato positivo del programma senior e sfruttare l'effetto di massa critica per apportare un vero cambiamento. I docenti del programma sono volontari del reparto Risorse Umane, debitamente formati, che passano quindi dal tradizionale ruolo di gestione del personale, al ruolo attivo di agenti del cambiamento e dello sviluppo organizzativo, e che trasmetteranno questo *know-how* in azienda.

L' effetto del programma *Essere Leader* è quello di avvalorare il messaggio di cambiamento e di evidenziare l'importanza che il Gruppo vuole dare al valore delle

persone. Un cambiamento vero del comportamento rispetto allo stile e alle abilità di leadership, però, deve essere sospinto da una continua ripetizione dei messaggi di *Essere Leader*, mediante leve collegate ai business e i processi delle risorse umane, quali la *Balance Scorecard*, le valutazioni delle competenze e l'analisi gestionale. Visto il coinvolgimento di un elevato numero di persone, e la sua importanza strategica, il programma Essere Leader è un'occasione per la Generali Group Innovation Academy di misurare il ritorno sugli investimenti. Grazie ad una comprensione degli elementi più significativi per la creazione di valore, è possibile ottimizzare gli investimenti in iniziative di questo tipo. Durante lo svolgersi del programma si accompagna per questo scopo un questionario di feedback a 360 gradi, per misurare la percezione dei colleghi, dei superiori e di sé stessi e delle proprie competenze manageriali prima e dopo del programma.

#### Executive Forum

Gli *Executive Forum* di Generali consistono in conversazioni strategiche su temi diversi, problematiche e scenari di fondamentale interesse ed attualità per lo sviluppo del business del Gruppo e la cui importanza strategica è destinata ad aumentare in futuro. Ogni anno vengono organizzati quattro Forum (in differenti città europee per garantire un'ampia partecipazione), ognuno dei quali è un evento a sé stante aperto a 25 Executives, la cui partecipazione avviene su base volontaria, della durata di due giornate ciascuno, organizzate per la discussione e lo scambio di idee e di visione tra i top manager del Gruppo, con la presenza di leader del pensiero ed esperti provenienti da tutto il mondo. Il programma è rivolto a 300 *Top Executives* del Gruppo Generali su scala internazionale e, a partire dal 2007, gli argomenti dei Forum vengono definiti dagli executive stessi, e possono essere modificati in corso d'opera durante l'anno, al fine di riflettere le nuove priorità strategiche o l'improvvisa comparsa di nuove sfide o nuove opportunità di business. Lo scopo degli *Executive Forum* è quello di: condividere le conoscenze e le esperienze attraverso il dialogo strutturato; creare un network tra i top manager del Gruppo; creare una rete di relazioni di importanza strategica per l'intero Gruppo con esperti esterni e le istituzioni da loro rappresentate; creare occasioni per i

top manager di riflettere sulle aree di opportunità di business e sulle incertezze e la discontinuità del futuro; generare idee per il cambiamento strategico e condividere con l'Innovation Lab alcuni contributi critici; supportare l'implementazione dei progetti del Piano Strategico e infine di identificare le aree per ulteriori ricerche e attività di *benchmarking*. Il Forum serve anche a creare una rete di relazioni di importanza strategica per l'intero Gruppo, con gli esperti esterni e le istituzioni da loro rappresentate. Un altro obiettivo dei Forum è quello di generare idee per il cambiamento strategico, di identificare le aree per ulteriori ricerche, e di offrire idee e contributi critici all'Innovation Lab. Gli atti di ogni Forum vengono di volta in volta pubblicati dalla Generali Group Innovation Academy e sono a disposizione di tutti i top manager. Al termine di ogni serie è redatta una relazione riassuntiva dei risultati e delle raccomandazioni chiave dell'intero gruppo di incontri che viene consegnata ai vertici del Gruppo. Dall'iniziativa internazionale dei generali *Executive Forum* nasce, inoltre, la serie dei Forum di Management Strategico che vengono organizzati sugli stessi temi, nelle principali lingue locali del Gruppo, allo scopo di estendere la conversazione strategica a livello locale e ad un numero più ampio di persone. Gli output di tali Forum sono raccolti assieme a quelli internazionali e riportati a fine anno al vertice del Gruppo.

### Leonardo Programme

*Leonardo* è una serie di workshop a livello internazionale rivolti a junior manager e figure di alto profilo professionale all'interno del Gruppo. Questa iniziativa è disegnata per creare una community di persone in grado di riflettere sulle diversità organizzative, culturali e manageriali che esistono nel Gruppo e trarne valore in termini di opportunità di crescita personale e professionale. I partecipanti vengono guidati lungo un percorso che sviluppa la loro capacità di muoversi all'interno di un contesto in continua evoluzione e cambiamento utilizzando un approccio flessibile e proattivo.

Gli obiettivi di Leonardo sono quelli di: sviluppare un gruppo di persone che abbia desiderio fisico e mentale di agire in contesti multi funzionali, *cross organization* e internazionali a beneficio della competitività strategica del Gruppo; aiutare queste persone a sentirsi a proprio agio in un contesto globale ed a cogliere l'importanza del

loro ruolo e del loro sviluppo all'interno dell'organizzazione, del gruppo dei colleghi e della sfera personale; sviluppare le loro competenze, il network e le conoscenze per applicarle al contesto personale, professionale e di business in modo da portare beneficio al Gruppo Generali nel suo insieme.

A partire dal 2009 ogni anno vengono organizzati quattro incontri su tematiche diverse, ciascuno dei quali aperto a venticinque partecipanti che potranno esprimere la loro preferenza sulla base del principio *first-come-first-serve*. Ogni workshop viene organizzato in una location diversa strettamente connessa al tema dell'incontro e la modalità seguita durante i workshop è decisamente interattiva e fortemente esperienziale. Infine ogni evento si compone di tre fasi: la prima di preparazione di un pre-work che aiuti i partecipanti a prepararsi al tema del workshop con riflessioni personali e lettura di alcuni materiali; una seconda fase di partecipazione al workshop della durata di tre giorni; infine una terza fase chiamata *Post Event*, che consiste nell'osservazione di un collega sul posto di lavoro.

### Miglioriamoci

L'iniziativa *Miglioriamoci* è stata disegnata per condividere un approccio che permetta alle persone del Gruppo Generali di affrontare in modo flessibile le sfide della competitività odierna, valorizzando la cultura del fare squadra, partendo dalla gestione di sé, dalla valorizzazione del tempo e dalla condivisione delle conoscenze, individuando strumenti utili per il lavoro quotidiano. Il programma punta a costruire un approccio nella gestione del cambiamento in essere; ad individuare metodi e strumenti per aumentare l'efficacia della gestione di sé e del proprio lavoro per migliorare quotidianamente le proprie performance nell'organizzazione; a condividere una cultura indirizzata a valorizzare la propositività e l'assertività sia sul piano operativo che relazionale; a valorizzare la cultura del fare squadra e della condivisione del patrimonio di conoscenze.

*Miglioriamoci* è un seminario di tre giorni, per tutta la popolazione impiegatizia a tempo indeterminato del Gruppo, su adesione volontaria; è trasversale all'intera Organizzazione ed è integrato con il resto delle attività formative che coinvolgono i

responsabili. Gli obiettivi dell'iniziativa sono quelli di: coinvolgere tutti nello sviluppo della leadership, favorire l'incontro con altre realtà del Gruppo e la diffusione di un linguaggio comune, stimolare la costruzione di nuovi rapporti con colleghi anche di altri uffici, aumentare il senso di appartenenza; offrire strumenti concreti per migliorare il proprio lavoro, incoraggiare ciascuno a farsi carico del proprio sviluppo, rafforzare l'autostima e valorizzare il contributo attivo di ciascuno.

### Marco Polo

*Marco Polo* è un percorso specifico rivolto a tutti i dipendenti del Gruppo Generali che si trasferiscono all'estero per lavoro per un periodo superiore ai sei mesi. L'obiettivo del programma è quello di facilitare lo sviluppo di una mentalità internazionale, incrementando la capacità di leadership internazionale delle persone che si muovono all'interno del Gruppo per aiutarle ad agire in un contesto globale fluido, che muta in maniera rapida attraverso dimensioni locali diverse.

A partire dal 2007, il programma è ideato per essere offerto ai *junior manager* ad alto potenziale, interessati ad una carriera internazionale all'interno del Gruppo (i partecipanti sono di un livello appena inferiore a quelli del programma *Ulysses*). Il programma *Marco Polo*, progettato in collaborazione con l'Università di Exeter (Inghilterra), punta allo sviluppo della capacità di leadership e di gestione di sé e degli altri in contesti culturali differenti e in presenza di complesse sfide di business. Il programma dura complessivamente due anni, per un totale di sei moduli, ciascuno dei quali seguito da un lavoro scritto che verrà valutato da professori universitari (i sei moduli riguardano training sui seguenti tipi di approccio manageriale: riflessivo, imprenditoriale, mondiale, collaborativo, analitico e orientato all'azione). Al termine del primo anno, ciascun partecipante verrà trasferito in una nuova sede, gli saranno assegnati dei nuovi compiti e continuerà con la seconda parte del programma. Il programma inoltre permette a chi ne fosse interessato, di accedere ad un corso formale di Master. Quest'iniziativa cerca di: sviluppare le capacità dei partecipanti di convivere, adattarsi, dare significato e promuovere il cambiamento; costruire una competenza cross-cultural per far sì che queste persone possano creare valore dalla diversità a

vantaggio del Gruppo; facilitare la velocità di integrazione nel nuovo ambiente di lavoro; rafforzare lo scambio di conoscenze e di esperienze tra paesi e compagnie diverse grazie alla creazione di un network internazionale di manager ambasciatori del Gruppo; rafforzare la percezione del Gruppo Generali come insieme di realtà differenti e coesistenti nello spirito di un'unica identità di Gruppo; aumentare la consapevolezza e il senso di responsabilità rispetto ai mercati emergenti e alle tendenze del mercato globale che rappresentano nuove opportunità di business e nuove sfide future.

Il *Marco Polo Programme* è un programma ad alto potenziale, ideato per sviluppare l'eccellenza nella leadership e supportare gli investimenti strategici nelle mobilità del lavoro a livello internazionale. Il piano strategico 2006-2011, infatti, prevedeva un processo strutturato e sistemico di mobilità del lavoro a livello internazionale all'interno del Gruppo. Rispetto alla situazione precedente, va incentivato l'aumento delle qualità di leadership a tutti i livelli, e va migliorata la volontà di cambiamento dei manager che prenderanno in mano il Gruppo nel medio e lungo termine. Tradotto in parole povere questo significa selezionare le persone di talento, con un forte potenziale di crescita, ma soprattutto con una grande predisposizione alla versatilità e al cambiamento, e poi formarle. Per fare tutto ciò bisogna offrire a queste risorse delle opportunità di carriera e delle sfide appropriate per le loro capacità, permettendo loro di avanzare in contesti diversi. Ad oggi il fattore che più ostacola la mobilità, è il desiderio di tenere i migliori dove sono, ma il supporto di un programma ben strutturato, che renda anche visibili i risultati raggiunti dalle persone di talento pronte a muoversi professionalmente, renderà più frequente, e di una maggiore accettazione una più estesa mobilità del lavoro, grazie ai successi raggiunti dai precedenti trasferimenti internazionali.

### Ulysses Programme

*Ulysses Programme* è un percorso modulare di *Learning Journeys* che aiuta i partecipanti ad esplorare e approfondire il tema del vantaggio competitivo del Gruppo Generali attraverso il confronto con idee e prassi sviluppate in diversi contesti industriali, geografici e istituzionali. Ciascun modulo ha luogo in una sede diversa selezionata per consentire visite a società e istituzioni le cui scelte strategiche, attività ed

esperienza sono interessanti per una riflessione sulle opportunità di business e la futura competitività del Gruppo Generali. È un programma basato sul lavoro sul campo con viaggi di istruzione per un gruppo selezionato di senior e middle manager di tutto il Gruppo Generali identificati come potenziali candidati per delle posizioni di executive nei successivi 5-10 anni, e considerati personaggi chiave per l'organizzazione. *Ulysses* è stato progettato per prepararli al futuro facendogli affrontare le sfide attuali dell'organizzazione, in un mondo in rapido cambiamento. Il programma offre ai partecipanti la possibilità di confrontarsi e di scambiare idee con esperti, specialisti ed executive provenienti da organizzazioni come la NATO, la Borsa di Londra, Nokia, Toyota e Shell, ecc.. L'obiettivo di *Ulysses Programme* è quello di ampliare l'esperienza e le conoscenze dei top manager del Gruppo, creando nuove competenze cross- funzionali e multi-culturali per rispondere ad un ambiente in continuo cambiamento caratterizzato da una crescente incertezza, e consentire loro di capirne approfonditamente le cause e l'evoluzione nel tempo.

Ogni edizione del programma prevede la partecipazione di un gruppo selezionato di venticinque senior e middle manager di tutto il Gruppo Generali ed è composto da 5 moduli da svolgersi nel corso di diciotto mesi. Ciascun modulo ha luogo in una sede diversa, per far sì che i partecipanti possano vedere e testare società e istituzioni le cui attività, esperienze e scelte strategiche siano diverse tra loro, e quindi risultino interessanti. Ogni modulo riceve degli input da esperti sul campo e manager con grande esperienza (relatori sia interni che esterni al Gruppo), e prevede momenti di discussione informale durante pranzi e cene. I partecipanti devono redigere una relazione per il Vertice nella quale presentare le proprie osservazioni e raccomandazioni rispetto al cambiamento, evidenziando i punti che caratterizzeranno la competitività del Gruppo nel futuro. In tal modo si gettano le basi per il miglioramento continuo, e si crea valore per il breve, medio e lungo termine.

### Welcome Programme

Uno dei passi più importanti nella creazione di una cultura di Gruppo condivisa è l'integrazione delle nuove leve. I dipendenti di un'azienda, infatti, fanno propri i valori



della società in cui lavorano in base alle cose imparate e alle storie sentite durante i primi mesi in azienda, ed è soprattutto in questo periodo che sviluppano, o meno, un senso di appartenenza. L'iniziativa *Welcome Programme* mira a facilitare l'inserimento di una nuova persona all'interno dell'azienda, in quanto potrebbe essere un momento delicato che necessita di un adeguato supporto. Il neoassunto, infatti, ha necessità di sviluppare una visione sistemica e globale del contesto aziendale, oltre alle specifiche competenze tecniche dell'area di appartenenza, e di comprendere il contributo individuale alla creazione del valore globale dell'impresa e di collocare le proprie attività quotidiane all'interno di un più ampio processo produttivo. Offrire una visione globale del Gruppo e delle sue priorità strategiche ai nuovi assunti è fondamentale per garantire il loro coinvolgimento, e facilitare il raggiungimento del loro allineamento, tanto più in un contesto vasto e diversificato come il Gruppo Generali. È molto importante riuscire a stimolare la nuova risorsa, catturando l'energia e la motivazione intrinseche in essa, facendola sentire parte integrante di un Gruppo, e allo stesso tempo un fondamentale contributo nella loro linea di business, e mostrandole le varie opportunità che il Gruppo potrebbe metterle a disposizione.

Il *Welcome Programme* è strutturato in tre moduli (“Benvenuti a Bordo”; “Entriamo in azienda”; “Viaggiamo Insieme nel Gruppo Generali”) e i suoi obiettivi sono: fornire le logiche d'impresa, attraverso modelli di lettura ed analisi dell'organizzazione e dell'operatività di un'azienda; fornire una visione d'insieme del Gruppo Generali, della sua visione, missione, valori e strategie; fornire una rappresentazione della struttura organizzativa e delle modalità di realizzazione delle attività di business del Gruppo, in Italia e all'estero; fornire una conoscenza dei mercati in cui opera l'azienda e dei principali aspetti delle sue attività caratteristiche.

A partire dal 2007, tutti i nuovi assunti in Italia, ricevono una chiavetta USB, con un breve filmato di interviste al top management, che descrive la storia, la struttura, la strategia, la visione e i valori del Gruppo. Per tutti i nuovi assunti viene organizzato un corso introduttivo di due giornate, gestito dai senior manager, che analizza le diverse componenti della catena del valore nel Gruppo Generali e le sue varie attività. Il programma è stato progettato per incentivare l'impegno ed aumentare il contributo dei nuovi assunti, e per indirizzarli verso gli intenti strategici del Gruppo. Per incrementare

il senso di appartenenza al Gruppo, favorire una maggiore integrazione, e preparare un terreno di consapevolezza delle opportunità di mobilità, Generali Group Innovation Academy ha raggiunto un accordo con le Risorse Umane Internazionali in seguito al quale, dal 2007, il filmato introduttivo viene reso disponibile a tutti i nuovi assunti del Gruppo in tutto il mondo, con le interviste in inglese e i sottotitoli nelle varie lingue locali. Successivamente viene presentato il singolo Paese in questione, le attività della specifica azienda all'interno del Gruppo, e le singole strategie. Questo passaggio rappresenta il primo punto di contatto con il Gruppo, cercando di gettare delle prime basi per l'integrazione.

### Seminario Managing for Value

La creazione del valore e la redditività sono alla base delle priorità degli azionisti, e quindi di riflesso degli obiettivi strategici del Gruppo. Per raggiungere questi obiettivi nel breve termine, e intanto lavorare per una redditività sostenibile nel tempo, il Gruppo ha adottato il sistema *Value-Based Management* (VBM), per garantire il ordinamento di gestione finanziaria, contabilità e processo decisionale, in linea con gli obiettivi di redditività a tutti i livelli dell'organizzazione. Nel 2004 e nel 2005, la Generali Group Innovation Academy ha sviluppato un seminario destinato ai dirigenti italiani sui concetti e la metodologia del VBM, affinché venga compresa da tutti l'applicazione dei suoi principi. Il seminario analizza come viene applicato il VBM al business delle assicurazioni, ma soprattutto spiega le azioni necessarie per applicarlo all'interno dell'organizzazione del Gruppo Generali. Dal 2006-2007, il seminario è stato trasformato in moduli di apprendimento per il middle management ed è divenuto parte del programma di sviluppo delle famiglie professionali. Così facendo, i principi del VBM diventano parte integrante della cultura manageriale del Gruppo italiano e permettono al metodo di essere utilizzato in modo più tecnico.

## 6.5.2 Sviluppo delle famiglie professionali

Le competenze e le conoscenze professionali sono al centro della performance e del potenziale del Gruppo, e sono fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di crescita ed eccellenza operativa e delle sinergie del Gruppo. In un contesto in rapido e continuo cambiamento, di integrazione di processi e di culture organizzative diversi, e di mercati sempre più incerti, è fondamentale che la forza tecnica (che in passato è stata una delle caratteristiche principali del Gruppo), venga mantenuta viva, consolidata, sfruttata a pieno e, se serve, trasformata per rispondere alle esigenze. Le competenze tecniche sono un patrimonio del Gruppo Generali che necessita di essere costantemente mantenuto ed adeguato alle tendenze evolutive del mercato e agli obiettivi strategici aziendali. Per poter intervenire in modo mirato e sistematico sulle competenze tecniche, è stato introdotto un approccio per Famiglie Professionali, definite come gruppi di persone trasversali rispetto alle Società di appartenenza che però operano sugli stessi macroprocessi aziendali, utilizzano tecniche, strumenti e metodologie simili, condividono linguaggi, conoscenze e *know-how*.

L'approccio per famiglie professionali adottato prevede una architettura di intervento volta a:

- individuare le attività tipiche svolte da ciascuna Famiglia Professionale;
- definire un repertorio di competenze tecniche di Gruppo per ciascuna Famiglia Professionale;
- rilevare le esigenze di formazione e sviluppo sulla base di competenze tecniche;
- creare percorsi di formazione e sviluppo;
- attivare community di famiglia professionale.

Le famiglie professionali identificate sono:

- Assicurazione Danni
- Assicurazione Vita
- Banking

- Commerciale e vendite
- Finanza e investimenti
- Information Technology
- Risorse Umane e Organizzazione
- Contabilità, Financial Reporting e Fiscalità
- Marketing e Relazioni Esterne
- Pianificazione Strategica
- Risk Management, Compliance e Internal Audit
- Legale e Societario
- Facility e Management
- Assistenti di Direzione.

Come già detto, gli obiettivi del progetto di sviluppo delle famiglie professionali sono quelli di identificare le diverse famiglie professionali presenti all'interno del Gruppo Generali e per ciascuna di queste definire un repertorio unico di competenze tecniche. Questo processo di mappatura delle conoscenze tecniche è veloce, flessibile, pragmatico e gestito integralmente all'interno. Il programma è costituito da quattro fasi:

- **INDIVIDUAZIONE** delle attività fondamentali e conoscenze tecniche, gestita dalla Generali Group Innovation Academy, attraverso interviste individuali ad Advisor Tecnici interni, collegata strettamente alle esigenze derivanti dal Piano Strategico del Gruppo Generali e allineata ai repertori di competenze già esistenti all'interno del Gruppo Generali.
- **ELABORAZIONE** delle attività fondamentali e conoscenze tecniche, gestita dalla Generali Group Innovation Academy e direzione risorse, attraverso focus group con esperti tecnici interni e collegata strettamente alle esigenze derivanti dal Piano Strategico del Gruppo Generali.

- **COSTRUZIONE** di un repertorio di competenze, gestita dalla Generali Group Innovation Academy con il supporto di Sviluppo Manageriale, Direzione Risorse ed Advisor tecnici interni.
- **VALIDAZIONE** del repertorio di competenze, gestita dalla Generali Group Innovation Academy attraverso colloqui individuali con Advisor tecnici interni.

#### IL PROCESSO di MAPPATURA delle COMPETENZE TECNICHE



**Figura 6.13:** *Il processo di mappatura delle competenze tecniche*  
Fonte: documenti interni

Successivamente, bisogna rilevare le esigenze di formazione e sviluppo sulla base delle competenze tecniche. Questo processo di rilevazione viene gestito congiuntamente da Persona, Responsabile diretto e Direzione Risorse, con una frequenza di diciotto/ventiquattro mesi e in modalità totalmente informatizzata.

In seguito, bisogna creare dei percorsi formativi finalizzati a: facilitare l'inserimento di

nuove persone all'interno della famiglia professionale, sviluppare le persone rispetto alle specifiche competenze tecniche richieste dalla posizione ricoperta, mantenere aggiornate le persone su tematiche emergenti d'interesse per la famiglia professionale. Questo risultato viene raggiunto grazie a tre differenti percorsi formativi:

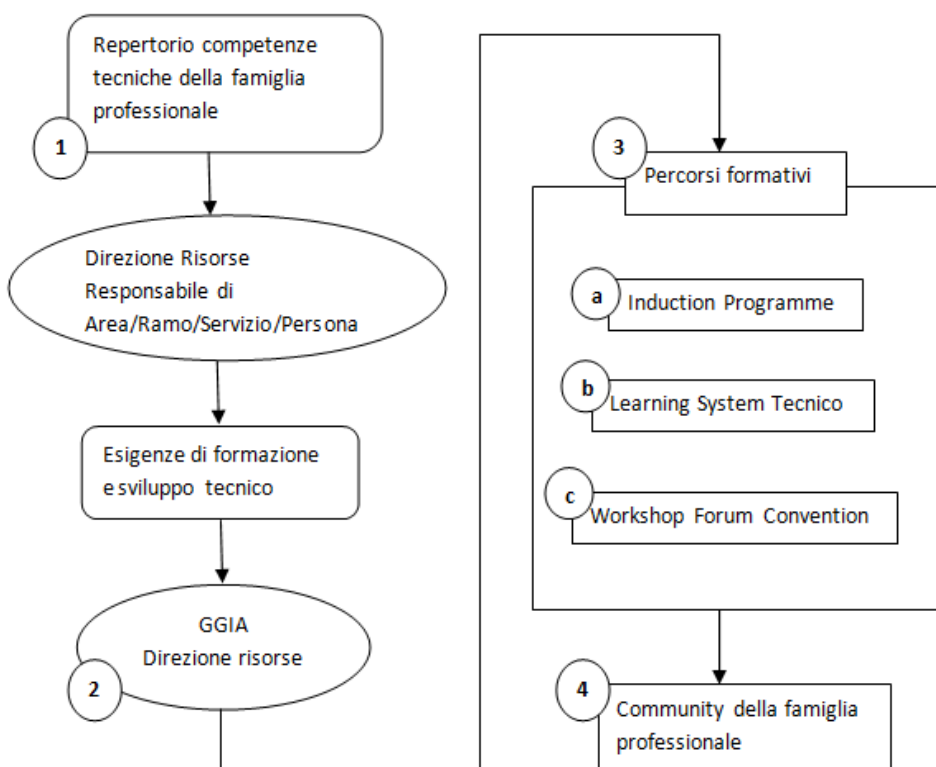
- Un programma induttivo (*Induction Programme*): gli obiettivi di questo percorso sono fornire conoscenze di base di attività, tecniche e strumenti di tutti gli ambiti in cui la famiglia professionale opera, facilitare l'inserimento di nuove persone nell'ambito della famiglia professionale, attivare un processo di integrazione che renda le persone oltre che responsabili del proprio ambito d'azione anche corresponsabili dei macroprocessi in cui operano e dunque dei risultati finali. I destinatari del programma sono i neoassunti, o le persone inserite comunque di recente all'interno della famiglia professionale in questione. Per quanto riguarda la metodologia, la partecipazione è obbligatoria per chi fa parte della famiglia professionale ed è estendibile su richiesta a chi ne fosse interessato; la durata del percorso è proporzionale all'ampiezza della famiglia professionale e la formazione avviene quasi esclusivamente tramite E-learning (talvolta ci possono essere altre modalità di supporto come lezioni in aula, ecc); in caso di lezioni in aula, i docenti saranno manager e professionisti interni scelti dalle rispettive aree, o in alternativa dei consulenti esterni, scelti per rispondere in modo coerente alle esigenze dei progetti esistenti. Il programma dura quattro-cinque giorni e presenta ai partecipanti tutte le varie attività nella catena del valore, con una panoramica delle premesse teoriche e una descrizione delle pratiche del Gruppo. L'approccio è concreto e focalizzato sulle prassi del Gruppo, e comprende: un inquadramento teorico con illustrazione di modelli, tecniche e strumenti esistenti, esercitazioni pratiche e analisi di casi reali, approfondimento dei modelli, delle tecniche e degli strumenti scelti dal Gruppo.
- Un sistema di formazione tecnico (*Learning System Tecnico*): gli obiettivi di questo percorso sono quelli di fornire conoscenze approfondite di approcci, metodologie, tecniche e strumenti propri delle competenze tecniche di ciascuna

famiglia professionale e di favorire la specializzazione tecnico/professionale delle persone e garantire una più adeguata copertura della posizione. I destinatari del programma sono tutti coloro che necessitano di sviluppare una o più competenze tecniche direttamente o indirettamente richieste dalla posizione ricoperta. Per quanto riguarda la metodologia, la partecipazione è libera, in relazione alle necessità di sviluppo dei singoli. L'erogazione avviene in-house o presso Società esterne specializzate, attraverso diverse modalità didattiche, quali possono essere lezioni in aula, stage, e-learning e, quando possibile, anche attraverso formule blended. La durata del percorso è di 2-3 giorni, con livelli di approfondimento via via crescenti (base, intermedio, avanzato), atti a colmare singoli vuoti di competenza rispetto a una particolare attività lavorativa. L'approccio è pratico (*learning by doing*) così da consentire un'immediata applicabilità di quanto appreso nella realtà lavorativa quotidiana, e il programma viene completato e supportato da attività strutturate e da scambi e gestione delle conoscenze per assistere i partecipanti nella creazione di vere e proprie '*communities of practice*'. Inoltre, nell'ambito dei livelli di approfondimento più elevati verrà individuato un insieme di iniziative formative che, se frequentate in maniera sequenziale ed integrale, danno luogo ad un mini master, per coloro che desiderino ottenere un ulteriore titolo di studio. Infine, per quanto riguarda la docenza, il percorso è tenuto da professionisti e manager interni scelti in relazione alle rispettive aree di expertise o se necessario da consulenti esterni scelti in modo coerente con i progetti esistenti nell'ambito del Gruppo.

- *Workshop Forum Convention*: il duplice obiettivo di questi *workshop Forum Convention* è quello di consentire da una parte ai partecipanti di mantenersi aggiornati attraverso l'esposizione a tematiche emergenti ed innovative nell'ambito delle conoscenze tecnico/professionali di interesse, e dall'altra parte di ampliare la visione e l'interpretazione della propria professionalità attraverso il confronto con settori, mercati e realtà aziendali diversi. I destinatari del percorso sono tutte quelle persone che necessitano di superare i confini strettamente tecnico-professionali della propria attività. La metodologia è

similare a quella del *Learning System Tecnico*: la partecipazione è libera, in relazione alle necessità di sviluppo dei singoli; l'erogazione avviene attraverso modalità didattiche (aula, stage, e-learning) e anche qui, quando possibile, attraverso formule blended; la durata del corso è di due-tre giorni, con livelli di approfondimento via via crescenti (base, intermedio, avanzato) e si tiene in house oppure presso Società esterne; anche qui l'approccio è pratico (*learning by doing*), così da consentire un'immediata applicabilità di quanto appreso alla realtà lavorativa. Per quanto riguarda la docenza, essa viene affidata a manager interni o professionisti scelti in relazione alle rispettive aree di expertise oppure, quando necessario, a società e consulenti esterni, di comprovata expertise.

### Il format per lo sviluppo delle famiglie professionali



**Figura 6.14:** *Il format per lo sviluppo delle famiglie professionali*  
Fonte: documenti interni



Infine, bisogna attivare delle community di famiglia professionale destinate a: facilitare la condivisione di conoscenze, esperienze e idee oltre i confini dei percorsi formativi, nella logica dell'apprendimento continuo e del *knowledge management*, favorire l'integrazione delle persone per arrivare alla creazione ed interiorizzazione di un'identità professionale condivisa che superi i confini di ogni singola Società, Area, Servizio o funzione aziendale. Le iniziative di *knowledge management* e di apprendimento continuo della famiglia professionale, trasversali sull'intero percorso formativo, potranno articolarsi secondo alcuni assi principali:

- Partecipazioni a comunità reali e virtuali: la partecipazione a comunità reali e virtuali avviene attraverso la creazione di finestre di dialogo fra le persone della stessa comunità (*team site*); attraverso la condivisione di strumenti di lavoro, metodi ed esperienze; attraverso la segnalazione di tematiche d'interesse e l'apertura di discussioni a riguardo (blog); attraverso la creazione, il mantenimento e la diffusione dei contatti interni ed esterni di interesse (*networking*).
- Supporto da parte di colleghi esperti ("Tutoring"): esso avviene con la disponibilità e l'incentivazione delle attività di affiancamento *on-the-job*.
- Accesso alle risorse informative: attraverso il quale si vuole incentivare il massimo accesso a letteratura, articoli, materiale multimediale di interesse e al materiale informativo.

Questo approccio alla formazione tecnica implica diversi vantaggi: aumenta il senso di appartenenza al Gruppo, sviluppa un'identità professionale che va al di sopra dei nomi delle singole società, permette di condividere le best practice, crea comunità professionali che rappresentano il punto di partenza per una mobilità professionale ben strutturata, consente la comprensione delle proprie attività nel contesto di una catena del valore e permette di organizzare interventi per migliorare specifiche competenze tecniche.

### **6.5.3 Sviluppo delle competenze manageriali di gruppo**

Le competenze manageriali sono fondamentali per un cambiamento proattivo, flessibile e per una efficace e rapida implementazione della strategia. Il modello delle competenze manageriali del Gruppo è stato creato per correlare le capacità manageriali e il comportamento dei singoli ai requisiti del suo lavoro nel contesto delle esigenze organizzative. Lo stesso modello poi permette di introdurre in tutte le società del Gruppo italiano il concetto di valutazione della performance collegata al comportamento e alla creazione di valore. Per far sì che gli individui e i loro manager lavorino per migliorare le capacità richieste dal loro lavoro e dal contesto organizzativo in cui operano, il *Learning Framework* offre una serie di iniziative di sviluppo collegate a questi comportamenti. Sono interventi strutturati in moduli di breve durata, basati sulla pratica, che vengono eseguiti il più rapidamente possibile, dopo la decisione congiunta dell'individuo e del suo superiore. I vantaggi che trae il Gruppo da questo sistema sono:

- miglioramenti misurabili delle competenze manageriali e della qualità della leadership a supporto del processo di cambiamento del Gruppo, con conseguente professionalizzazione del management;
- maggiore efficacia ed efficienza di conoscenza e comportamento di ciascun ruolo manageriale;
- integrazione e senso di appartenenza al Gruppo;
- allineamento;
- sviluppo delle competenze di quegli individui destinati a sostituire le cariche di top management.

In collaborazione con il top management sono state definite sette competenze manageriali di gruppo: Senso degli affari, Realizzazione della strategia, Responsabilità decisionale, Integrazione Organizzativa, Autorevolezza tecnica, Sviluppo delle persone,

Guida della squadra, al fine di raccogliere un particolare insieme di *skills* ritenute necessarie per implementare l'attuale indirizzo strategico, che a loro volta offrono agli individui e alle società indicazioni dei punti deboli e forti della performance e delle aree di investimento strategico. Esse sono poi raggruppate in tre zone di sviluppo correlate al modello delle competenze del Gruppo. La Zona 1 è la soglia manageriale di base; la Zona 2 è la fase di transizione che integra ulteriore formazione di base per lo sviluppo delle competenze chiave; la Zona 3 offre dei moduli aggiuntivi per coloro che hanno competenze manageriali già ben sviluppate, ma il cui settore di attività sta diventando più globale e strategico (questi ultimi corsi sono tenuti in lingua inglese).

Per migliorare le sette competenze manageriali è stato disegnato un sistema strutturato composto da strumenti di sviluppo chiamato *Learning System*, che viene proposto attraverso una mappa interattiva, la *Learning Map*, che evidenzia i legami tra le competenze, i comportamenti e gli strumenti (corsi, letture, film, microtattiche) a disposizione della persona per la definizione di piani individuali di sviluppo. L'offerta formativa per sviluppare le sette competenze manageriali di Gruppo si presenta come un insieme di attività esperienziali, conversazioni strategiche, seminari articolati su diversi livelli di profondità. Alcuni moduli sono trasversali, utili quindi allo sviluppo delle caratteristiche comportamentali di più competenze, e aiutano i manager e i dipendenti a lavorare insieme alla ricerca di opportunità di miglioramento attraverso l'apprendimento. In diverse Società del Gruppo vengono disegnate ed erogate attività formative dedicate sulle competenze manageriali e fondamentali per rispondere al meglio alle esigenze di business. Ci sono poi dei progetti personalizzati, i quali vengono classificati per competenze e per livelli di profondità. Ciascun progetto può essere riproposto e rivisitato in altre Società a seconda del contesto di intervento e dell'esigenza formativa specifica.

La GGIA ha sviluppato una simulazione interattiva per spiegare ai singoli manager come funziona l'intero sistema di apprendimento e il collegamento che sussiste tra un singolo intervento di training e la creazione di valore per la società e il Gruppo. Questa stessa simulazione permette ai manager di scoprire le varie possibilità di sviluppo a loro disposizione per colmare i vuoti tra profilo previsto e risultati delle loro valutazioni.

Al momento queste iniziative vengono usate dalle società del Gruppo italiano, ma non è

escluso un loro prossimo utilizzo a livello internazionale.

#### **6.5.4 Sviluppo competenze e conoscenze fondamentali**

Per lavorare in modo efficace ed efficiente in tutto il Gruppo Generali è fondamentale che le conoscenze e le competenze “universali”, necessarie a ciascun ruolo organizzativo, vengano sviluppate il più rapidamente possibile, dove e quando necessario. Le capacità linguistiche sono estremamente importanti, visti gli sforzi fatti per una maggiore integrazione a livello di Gruppo, e la capacità di parlare una lingua comune e di creare delle relazioni che attraversino tutto il Gruppo, sono requisiti fondamentali per accelerare il cambiamento. È inoltre importante sviluppare e diffondere una cultura operativa e comportamentale comune che garantisca un contributo attivo al processo di cambiamento e realizzi l’obiettivo della creazione di valore intangibile, aumentando l’*employability* delle persone del Gruppo. Per accelerare il processo di integrazione, ridurre i tempi di risposta, identificare le soluzioni condivise tra gli individui e le società del Gruppo e per sfruttare soprattutto il potenziale dell’intera organizzazione, è fondamentale che tutti i dipendenti del Gruppo abbiano il medesimo approccio verso il lavoro e i medesimi comportamenti. È inoltre fondamentale che questo linguaggio comune sia assolutamente allineato alle competenze manageriali del Gruppo, per rafforzare il processo di implementazione della strategia e per assicurare un ciclo di feedback coerente e trasparente per i manager che valutano la performance dei loro diretti sottoposti e dei colleghi. I dipendenti che non ricoprono ruoli manageriali nelle società del Gruppo Italiano rappresentano il 46% dell’organizzazione e pertanto è molto importante che le loro energie vadano in direzione del processo di cambiamento e dell’indirizzo strategico del Gruppo.

Si deve quindi cercare di raggiungere due obiettivi fondamentali: da una parte il maggior ritorno possibile sui costi del personale e che la maggior parte dell’organizzazione contribuisca attivamente al processo di cambiamento, anziché ritardarlo, e dall’altra di creare valore intangibile come percepito dal mercato, aumentando la capacità delle persone del Gruppo di risultare interessanti dal punto di

vista professionale, e di conseguenza aumentarne il valore.

I vantaggi dell'investire nell'apprendimento e nello sviluppo per tutti i dipendenti di livello non dirigenziale sono:

- allineamento dell'intera organizzazione del linguaggio, dello stile e dei valori comuni al Gruppo;
- integrazione e creazione di una rete formata da dipendenti di diverse società che avranno così l'occasione di incontrarsi;
- mobilitazione e motivazione della maggioranza dell'organizzazione;
- maggiore efficacia e maggiore efficienza nella conoscenza e nei comportamenti di ogni ruolo;
- sicurezza di sapere che i dipendenti del Gruppo procedono verso gli indirizzi strategici dettati;
- crescita professionale, con l'aumento delle competenze e delle qualifiche di ciascun dipendente;
- sviluppo di una cultura della responsabilità individuale per il proprio sviluppo, incoraggiando gli individui ad acquisire le nuove conoscenze derivanti dai cambiamenti del mercato e del Gruppo e a condividerle;
- infrastruttura per l'apprendimento e lo sviluppo a sostegno della gestione dei talenti per i nuovi ruoli manageriali e professionali, sia a livello nazionale che internazionale.

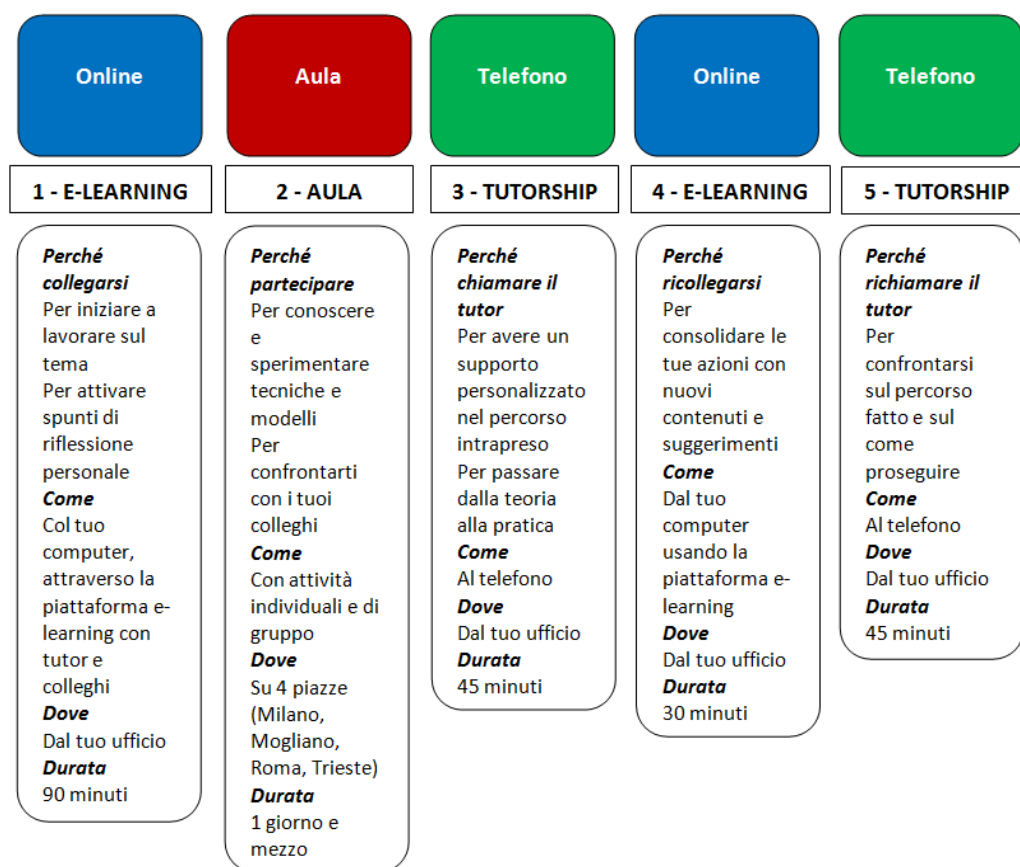
La Generali Group Innovation Academy sviluppa quindi progetti formativi mirati a sviluppare il potenziale professionale della popolazione aziendale, a migliorare la produttività in termini di qualità e tempi di risposta, a promuovere l'integrazione attraverso la condivisione e la diffusione di conoscenza e prassi.

Le iniziative si dividono in attività relative a *competenze fondamentali* e *conoscenze fondamentali*. Per conoscenze fondamentali si intendono quelle conoscenze e capacità professionali "universali" indispensabili per lavorare in modo più efficiente all'interno di un'organizzazione. In quest'ambito rientrano i percorsi di formazione e sviluppo delle seguenti aree tematiche: formazione linguistica, formazione informatica,

formazione normativa. Inoltre sono ricomprese anche tutte le iniziative che mirano a favorire la trasmissione e la circolazione delle conoscenze e competenze all'interno del Gruppo Generali.

#### Sviluppo delle competenze fondamentali

Il progetto “FondamentALI” è stato disegnato per stimolare all'interno di un'innovativa architettura formativa, lo sviluppo di alcune aree di competenza ad alta rilevanza organizzativa. Il percorso dura un mese circa e si articola secondo diverse modalità: in aula, incontri telefonici e moduli on-line, il tutto ad alta interazione, non con contenuti passivi, bensì con prove di abilità, mappe esplorabili, ricerca attiva di informazioni, per favorire la flessibilità cognitiva. Il progetto è rivolto a tutti gli impiegati del Gruppo Generali in Italia ed ha l'obiettivo di creare un'architettura di apprendimento, dove la singola persona possa personalizzare la propria formazione, rispetto alle sette aree di competenza. Il percorso si articola in cinque fasi ed impiega tre metodologie formative tra loro integrate: la formazione e-learning, la formazione in aula e la tutorship telefonica individuale, come mostra la figura che segue.



**Figura 6.15:** *La struttura del percorso FondamentALI*

Fonte: documenti interni

Il percorso inizia attraverso l'aula virtuale (Fase 1), dove un tutor illustra la metodologia didattica e fornisce le istruzioni necessarie per iniziare il percorso. Questo modulo è fortemente interattivo, coinvolge il partecipante, recupera e valorizza il suo background. Questa fase si compone di prove di abilità con difficoltà crescente, con feedback quantitativi e qualitativi al termine di ciascuna prova, questionari di conoscenza e domande alle quali i soggetti rispondono in base alla propria esperienza. Questa fase permette, inoltre, di generare riflessioni, valutazioni personali su di sé, sui propri comportamenti e sulle proprie performance, in completa autonomia.

Nella Fase 2, questi stimoli vengono riportati in aula. I partecipanti, in gruppo, si misurano con attività pratiche, esperienze individuali e di gruppo, giochi di ruolo, brevi filmati audiovisivi: l'obiettivo di tutto ciò è stimolare la persona alla ricerca di

alternative più funzionali a quelle che sono le proprie abitudini quotidiane. La persona viene così stimolata a più livelli: razionale, emotivo, metaforico, operativo e personale. Alla fine del percorso in aula, ciascun partecipante fissa un appuntamento telefonico con un tutor (Fase 3), che lo supporta nel personale processo di crescita che esso stesso si è scelto personalmente, e lo aiuta nel fissare obiettivi e strumenti.

Al termine dell'appuntamento telefonico, il tutor supporta la persona nell'accesso al modulo on-line detto "allenatore" (Fase 4) e insieme fissano il successivo appuntamento telefonico. Individualmente il partecipante sperimenta le nuove modalità operative, misurandosi con situazioni e casi, ottenendo un riscontro qualitativo e quantitativo.

Il percorso continua poi con la Fase 5, dove telefonicamente il partecipante racconta al tutor le azioni messe in atto, le difficoltà, le soddisfazioni e gli obiettivi raggiunti.

Il percorso non termina, ma resta aperto, con l'individuazione da parte del partecipante, in forma autonoma e non più con l'aiuto del tutor, di altre azioni da sperimentare sul lavoro.

Tutti i soggetti che ad oggi hanno partecipato al programma, hanno valutato positivamente il processo formativo, e ciascun partecipante ha pianificato due o tre azioni da realizzare nella quotidianità lavorativa, dopo il percorso effettuato in aula. A livello di risultati, i piani individuali di azione sono poi stati realizzati al 120%.

I cinque elementi distintivi che caratterizzano il progetto FondamentALI sono:

- interazione (il *learning object* permette ai partecipanti di esplorare, scoprire, confrontarsi, attivando le esperienze e le conoscenze pregresse);
- facilitazione (l'aula non è più solo formativa, ma attiva il singolo e il Gruppo);
- responsabilità (c'è un patto di fiducia e responsabilità condivisa tra i partecipanti e tra ciascuno di essi e il suo tutor);
- continuità (c'è soluzione di continuità tra formazione e lavoro: cade la barriera tra l'aula e la professione reale);
- multidimensionalità (l'apprendimento si sposta in continuazione da un piano all'altro, dall'individuale, al gruppo, al rapporto con il proprio tutor).

(Ghiringhelli C., Solidoro A., 2011)



Il percorso FondamentALI, così com'è stato descritto, ha un carattere di innovazione nella formazione ed è il primo esempio di misurazione del ritorno della formazione in Gruppo Generali, di valutazione quindi dell'intangibile.

### Sviluppo delle conoscenze fondamentali

*Insegnamento della lingua inglese:* il Gruppo Generali ha sempre più bisogno di persone pronte ad instaurare relazioni in lingua inglese, visto che sta cercando di integrare più società con marchi ed attività diverse e di diverse nazionalità, e vuole offrire servizi ad un'ampia clientela. La Generali Group Innovation Academy ha effettuato una riorganizzazione della formazione linguistica offerta in Italia, con dei test di ingresso all'inizio e alla fine dei corsi, per individuare da una parte quelle che sono le esigenze individuali di ciascuno e per misurarne i risultati ottenuti. Per aumentare l'efficacia dei corsi, questi si tengono in classi poco numerose. Esistono inoltre corsi di lingua di contenuto tecnico, per quei soggetti le cui carriere garantiscono l'investimento.

*Formazione in campo informatico:* tutti i dipendenti devono avere le giuste competenze informatiche per poter lavorare nel modo più efficace ed efficiente possibile, vista la crescente dipendenza delle attività aziendali (e del business) delle tecnologie informatiche. Ci si aspetta, quindi, che l'organizzazione renda più efficienti le proprie attività quotidiane grazie all'uso della tecnologia, e che questo possa permettere di concentrarsi sulle attività di maggior valore. La GGIA ha riorganizzato i programmi formativi, inserendo dei test in entrata e in uscita, per capire le esigenze di formazione dei singoli, e per misurarne i risultati. Oggi la tecnologia informatica è la principale forma di comunicazione interna tra le società e da questa dipende il successo della comunicazione dei flussi, e l'identità del Gruppo. Le applicazioni collaborative hanno permesso alle persone di lavorare insieme in modo efficace, anche da località remote. Diventa quindi di fondamentale importanza che i dipendenti acquisiscano conoscenze e competenze in campo tecnologico, che gli permettano di individuare opportunità di miglioramento dei processi interni e di restare al passo con i cambiamenti tecnologici

dettati dal mercato. La GGIA ha proposto nel 2007 di avviare un corso di formazione sull'uso di Internet e un corso di formazione nelle applicazioni collaborative usate nel Gruppo, che vanno ad aggiungersi ai tradizionali training delle applicazioni software, già offerto a tutti i dipendenti, in base alle esigenze lavorative. La GGIA ha inoltre sviluppato una singola intranet aziendale per tutto il Gruppo, che contiene tutte le informazioni, le applicazioni e gli aggiornamenti necessari per lavorare. Ciò rafforza il senso di integrazione e migliora di molto la qualità e la trasparenza della comunicazione interna.

*Formazione sulle normative:* tutti i dipendenti devono conoscere bene la normativa che governa l'operatività dell'azienda, le transazioni organizzative e le relazioni di lavoro. Negli anni 2005 e 2006 la GGIA ha sviluppato corsi di formazione, sia in classe che in formato e-learning su questioni di tipo normativo (corso sulla legge sulla privacy, sulla legge 231 e sulla legge 626). Sempre la GGIA ha poi lavorato ad una revisione dell'applicazione e-learning per far sì che la formazione in ambito normativo sia più efficace. La formazione legale deve apparire stimolante grazie all'uso di video, esempi e simulazioni e deve essere inerente alle problematiche che potrebbero realmente accadere nel luogo di lavoro.

*Formazione per i formatori interni:* il *know-how* tecnico e le competenze professionali dei docenti interni sono molte volte superiori a quelle dei fornitori esterni. Uno dei fattori chiave per realizzare il successo del Piano Strategico è quelli di riuscire a trasferire tali conoscenze ad altri componenti dell'organizzazione. I docenti interni devono però avere un atteggiamento mentale tale da garantire un apprendimento efficace, e per far ciò la GGIA ha lavorato ad un programma di formazione per i formatori. Il programma è per gli esperti interni dell'azienda, e serve per far acquisire loro le competenze necessarie al processo di apprendimento in base al pubblico che devono affrontare, usando vari metodi di insegnamento. Dovranno infatti essere in grado di trasferire le proprie conoscenze e facilitare l'apprendimento nelle situazioni più disparate: da singole presentazioni a workshop di due-tre giorni. Il percorso formativo per i formatori si basa su un determinato numero di ore di esercitazioni anche pratiche, e

alla fine del corso, i docenti per così dire 'qualificati' riceveranno un certificato.

I vantaggi di utilizzare formatori interni sono molteplici: un efficace scambio di conoscenze tra le persone; un risparmio dovuto al non utilizzo di formatori esterni, con relativo costo, ma soprattutto l'opportunità di sviluppo personale e professionale che la sfida di insegnare agli altri pone agli individui coinvolti in questo programma (vista la necessità degli stessi di mantenersi aggiornati e di conoscere i continui cambiamenti del mercato).

## **6.6 I risultati raggiunti e la nuova proposta**

Partendo dal *Group Learning and Development Framework* (riportato a pagina 68), il quale schematizzava le attività che sono derivate dal piano strategico 2006-2011, si riporta di seguito una tabella che mostra quali di quelle attività sono state attivate o meno. In verde vengono evidenziate le attività regolarmente attivate, in rosso quelle mai partite, o che sono state sostituite in corso d'opera da altre iniziative considerate migliori, ed infine in giallo le attività che sono state svolte solo parzialmente e sono tutt'ora in fase di lavorazione.

<b>LO STATO DI ATTIVAZIONE DELLE INIZIATIVE</b>				
<b>INIZIATIVE DI ALLINEAMENTO STRATEGICO</b>	<b>INIZIATIVE LEGATE ALLE FAMIGLIE PROFESSIONALI</b>	<b>INIZIATIVE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI</b>	<b>INIZIATIVE PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE FONDAMENTALI</b>	<b>INIZIATIVE PER LO SVILUPPO DELLE CONOSCENZE FONDAMENTALI</b>
GROUP VALUE AND COMPETENCE TRAINING	INDUCTION PROGRAMME DI FAMIGLIA PROFESSIONAL E (è stata fatta per ora solo la mappature delle conoscenze e delle competenze per Famiglia Professionale, con focus group e coinvolgimento diretto della linea; si prevede di portare a termine l'iniziativa tra la fine del 2012 e il 2013)	REALIZZAZIONE DELLA STRATEGIA	ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE	FORMAZIONE LINGUISTICA
STRATEGIC MANAGEMENT FORUM		INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	ANALISI DEI PROBLEMI E DECISIONALITA'	FORMAZIONE INFORMATICA
EXECUTIVE FORUM		RESPONSABILITÀ DECISIONALE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	FORMAZIONE NORMATIVA
COLUMBUS PROGRAMME (ritardato – in fase di progettazione)		SVILUPPO DELLE PERSONE	LEADERSHIP (modificato in <b>ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE</b> )	
ULYSSES PROGRAMME		GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	
LEONARDO PROGRAMME			FLESSIBILITÀ AL CAMBIAMENTO	
MIGLIORIAMOCI			LAVORO DI GRUPPO	
ESSERE LEADER				
CODICE ETICO				
SOLVENCY II GROUP TRAINING PROGRAMME				
WELCOME PROGRAMME				
MARCO POLO PROGRAMME				

**ALTRI PROGETTI O INIZIATIVE**

ADVISORY BOARD (partito ma non ha avuto continuità)

**Tabelle 6.5 e 6.6:** *Lo stato di attivazione delle iniziative*

Come si può notare, quasi tutte le attività sono state attivate, qualcuna ha avuto più continuità e altre sono state ridefinite strada facendo in base ai nuovi e ulteriori input avuti dall'Azienda.

### **6.6.1 Obiettivi e risultati a confronto**

Si vanno ad elencare schematicamente quelli che erano gli obiettivi che la GGIA si era prefissata di raggiungere, progettando e lanciando le iniziative finora descritte:

- Aumento della leadership;
- Diffusione di un modello di intelligenza emotiva;
- Iniziare ad orientare tutta la formazione tecnica e comportamentale in un'ottica di famiglia professionale;
- Curare gli executive come popolazione trasversale infra-Gruppo (in un'ottica extranazionale);
- Alimentare i piani di sviluppo individuali.

I risultati effettivamente raggiunti sono stati l'aumento della leadership, la diffusione di un modello di intelligenza emotiva e la cura degli executive come una popolazione trasversale infra-Gruppo.

Risulta solamente iniziato il processo di orientamento di tutta la formazione tecnica e comportamentale in un'ottica di famiglia professionale: esso ha subito una sferzata rispetto ai progetti iniziali ed ora si prevede un nuovo modello di architettura formativa, che verrà descritta successivamente.

Si può considerare inoltre raggiunto solo per un 40% il processo di alimentazione dei

piani di sviluppo post *assessment* individuali. Il raggiungimento solamente parziale di questo obiettivo è dovuto principalmente a due ragioni: una popolazione troppo ampia, che rende il processo complesso, e un intervento eccessivamente parcellizzato, e per questo si sta ripensando al processo complessivo.

### **6.6.2 La nuova architettura**

Tutto ciò finora descritto riguarda la strategia di apprendimento e sviluppo della GGIA per gli anni 2006-2011. Per gli anni 2012-2013, invece, è prevista una nuova architettura formativa, rappresentata di seguito.

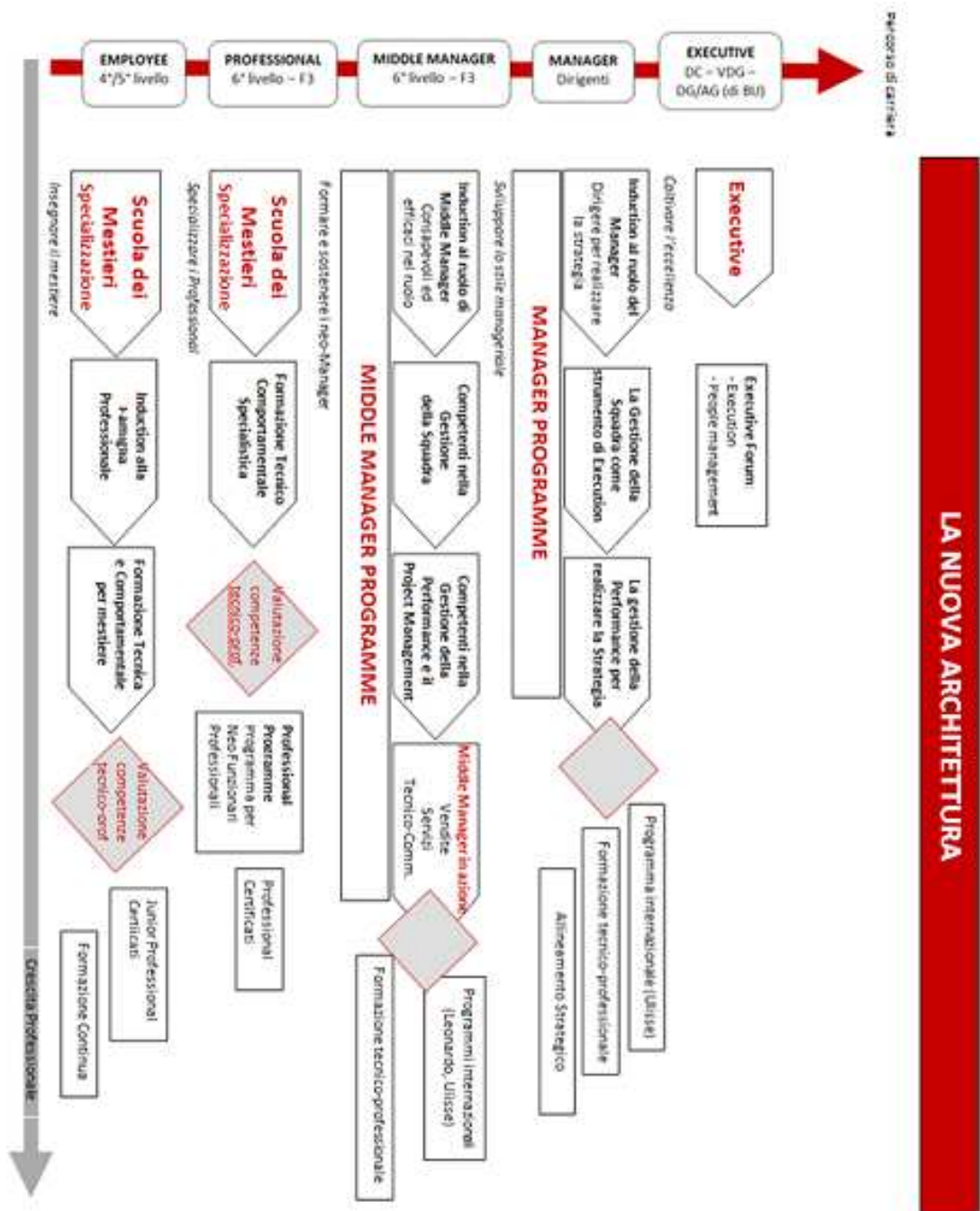


Figura 6.16: L'architettura formativa per il 2012 - 2013

Fonte: documenti interni

La nuova architettura è l'evoluzione di quello che finora la GGIA è riuscita a portare a termine; essa prevede di fornire una formazione *ad hoc*, diversificata per ciascun ruolo, in base alle attività di tutti i giorni.

Questi sono gli elementi che la caratterizzano:

- Si lavora sul ruolo organizzativo e sulle attese che l'azienda ha rispetto a ciascun ruolo, dandogli dignità nella catena del valore ed effettuando attività di sintesi tra elementi comportamentali e tecnici, accompagnando la persona nella trasferibilità quotidiana. Colui che partecipa al programma in aula troverà persone che fanno il suo stesso lavoro (magari di altre aziende, in ottica di Famiglia Professionale, e *knowledge sharing*): si tratteranno, infatti, i loro casi e da loro ne verranno costruiti di nuovi;
- Anche per i ruoli manageriali c'è un set di base da garantire prima di lavorare sui gap individuali;
- Viene effettuata una valutazione periodica al fine di costruire un *curriculum vitae* che parla non di ruolo, ma di competenze e di apprendimenti, che la persona ha costruito e sta costruendo (in linea con il quadro europeo sulla qualifica professionale).

Così com'è strutturata, la nuova architettura prevede una nuova metodologia di formazione. Per i ruoli impiegatizi, la formazione avviene attraverso la Scuola dei Mestieri. Viene fatta, dapprima, una classificazione per Famiglia Professionale e, successivamente, viene proposta una formazione tecnica e comportamentale per mestiere. Questo implica una maggiore attenzione al ruolo delle Persone, alla loro quotidianità lavorativa e, soprattutto, al loro "saper fare". Proprio in questo vengono valutati gli impiegati: vengono certificate le loro abilità, in una sorta di curriculum "di ruolo", che racchiude tutto ciò che essi hanno dimostrato di saper fare. Qualora essi mostrassero delle lacune nel saper fare alcune attività, che la loro posizione prevede debbano saper fare, viene attivata una formazione adatta per colmare tale gap. Per tutti



in ogni caso c'è una formazione continua.

Per quanto riguarda i Professional, anche per essi vi è una Scuola dei Mestieri, di Specializzazione, seguita da una formazione tecnico-comportamentale specialistica, in quanto anche loro debbono garantire un set di conoscenze e di “saper fare” di base. Esiste anche per loro una valutazione delle competenze tecnico-professionali, che vengono poi certificate con dei Professional Certificati. Per loro, poi, la nuova architettura prevede un *Professional Programme*, in otto tappe, da effettuare in un arco temporale di 8/12 mesi, con la finalità di specializzare il Professional.

Gli altri programmi istituzionali che prevede la nuova architettura sono il *Middle Manager Programme* e il *Manager Programme*.

Il *Middle Manager Programme* (il cui target sono i Funzionari con responsabilità decisionale e con gestione di team) deve formare e sostenere il Middle Manager, ed ha le seguenti finalità:

- assumere consapevolezza ed efficacia nel ruolo;
- gestire la squadra;
- gestire le performance e i progetti.

La docenza è per un 70% esterna e per un 30% interna e il percorso si svolge in un arco temporale di 8/12 mesi.

Il *Manager Programme* (il cui target sono i Dirigenti) deve agire il ruolo del Manager ed ha le seguenti finalità:

- dirigere per realizzare la strategia;
- gestire la squadra come strumento di *execution*;
- gestire la performance.

La docenza è per un 90% esterna e per un 10% interna, e il percorso si svolge in un arco temporale di 10/12 mesi.

Questa evoluzione della GGIA ribadisce l'importanza degli *intangibles* e della valorizzazione delle persone, del loro saper fare e della loro storia.

*“Bisogna partire dalle persone, dalle loro competenze, dal loro saper fare: deve essere l'organizzazione che si deve adattare alle persone che ha a disposizione e non il contrario”.*

(Stella Claudia, responsabile della formazione manageriale di GGGIA)

## **6.7 Gestione del capitale organizzativo**

Nel seguente Paragrafo si vanno a riportare quelli che sono alcuni degli elementi che definiscono la cultura aziendale e l'ambiente organizzativo del Gruppo Generali, ossia la Mission, la Vision e i Valori aziendali. Questi elementi sono ben chiari all'Azienda ed è di fondamentale importanza che lo siano anche a tutti i dipendenti del Gruppo. Questi ultimi si devono comportare seguendo tali principi, in modo da creare un'organizzazione compatta, che lavori all'unisono per perseguire gli stessi obiettivi finali ed è altresì fondamentale che ciascuna persona che ne fa parte, si senta portatrice di tali valori.

### Mission

Il Gruppo Generali intende:

- affermarsi tra i leader, in termini di redditività, dei Paesi Europei di maggiore operatività e collocarsi fra i protagonisti nei Paesi a forte potenziale;

- crescere nel mercato del *retail* e delle piccole medie imprese, con una strategia distributiva che punta principalmente alle reti agenziali con un approccio *multi-brand* e *multi-local*.

## Vision

Di seguito si riportano i punti fondamentali della vision del Gruppo Generali.

### *Punto di riferimento*

Il Gruppo si impegna ad essere un gruppo internazionale di riferimento che produce risultati costanti ed eccellenti per gli *stakeholders* a breve e lungo termine.

### *Le persone al centro*

Il Gruppo crede nell'impegno di ogni singolo individuo, facendo costantemente leva sullo spirito pionieristico, sull'innovazione e sull'eccellenza.

### *Eccellenza*

Il Gruppo si impegna a diventare l'azienda più attrattiva per le persone che realizzano i migliori risultati.

### *Identità*

Il Gruppo continuerà a lavorare per rafforzare la sua identità di gruppo, fiero della sua storia e della ricchezza derivante dalla tale diversità.

### *Impegni*

Il Gruppo si impegna a promuovere il rispetto reciproco e la responsabilità sociale.

## I Valori aziendali

### *Spirito pioneristico*

come propensione all'innovazione ed alla continua ricerca di soluzioni nuove e migliori, restando aperto ai cambiamenti e con l'ambizione a crescere e ad innovare costantemente.

### *Passione per i clienti*

come attenzione ai clienti e i loro bisogni, alla ricerca delle soluzioni che meglio li soddisfano sia con i prodotti e servizi di elevata qualità, sia con un'informazione trasparente ed accurata.

### *Responsabilità*

come scelta etica di accettare le conseguenze delle proprie azioni e di essere leale nei confronti dell'organizzazione, prendendo l'iniziativa e le decisioni nel'ambito delle proprie competenze e responsabilità.

### *Rispetto*

come profonda convinzione che "fare business" comporta il rispetto delle regole, sia quelle legate agli obblighi verso gli azionisti, sia quelle che influenzano il rapporto con tutti gli *stakeholders*, in particolare i dipendenti e la comunità nel quale il Gruppo opera.

### *Flessibilità*

come capacità di essere aperti e incoraggiare gli altri a rimanere aperti al cambiamento, di mantenere e migliorare l'efficacia del lavoro in nuove situazioni, di adattare il proprio atteggiamento ed il proprio comportamento per lavorare efficacemente con persone diverse, di adattarsi rapidamente al cambiamento delle priorità, a nuove procedure e metodi, a idee e strategie migliori.

### *Integrazione*

come capacità di crescere e di lavorare assieme ascoltandosi e confrontando idee diverse

in maniera aperta e costruttiva, elemento chiave per migliorare se stessi ed i risultati lavorativi.

### *Professionalità*

come costante impegno del singolo e dell'organizzazione allo sviluppo della conoscenza ed alla crescita del valore dell'esperienza, allo scopo di costruire un *know-how* specifico e distintivo.

### *Trasparenza*

in quanto “*must*” nello scambio di opinioni ed informazioni, basato su scopi chiari e su un comportamento coerente per creare e rafforzare la fiducia delle persone e l'integrità nella performance lavorativa.

Si vanno di seguito a riportare i concetti di organizzazione all'interno del Gruppo Generali:

*“Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno”.*

La struttura organizzativa indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero di livelli gerarchici e l'ambito di responsabilità di manager e supervisor.

*“Oggi, la differenza tra il successo e l'insuccesso delle organizzazioni è data dalla qualità delle risorse umane. E se questo è vero in senso generale, è ancora più vero in un'organizzazione come la nostra dove non esistono impianti di produzione e prodotti tangibili da vendere, ma solo servizi per i nostri clienti. Ecco perché la nostra attenzione è focalizzata sulla valorizzazione delle risorse, sulla loro motivazione, sul loro coinvolgimento. I nostri collaboratori devono sentirsi orgogliosi di appartenere al nostro*

*Gruppo e i nostri manager devono, come prima cosa, saper ‘costruire’ un ambiente basato sul coinvolgimento e sull’alta motivazione, in modo di facilitare la costruzione della squadra vincente”*

(Ludovico Floriani, Ex Vicedirettore  
Generale Assicurazioni Generali S.p.A.)

Vista la centralità delle risorse umane come parte dell’organizzazione, è fondamentale avere un metodo di valutazione e gestione delle stesse: il *Performance Management* serve per:

- promuovere la crescita e lo sviluppo individuale
- riconoscere i risultati in modo trasparente
- sviluppare e diffondere i comportamenti chiave

con l’obiettivo finale di indirizzare ed elevare la performance del sistema.

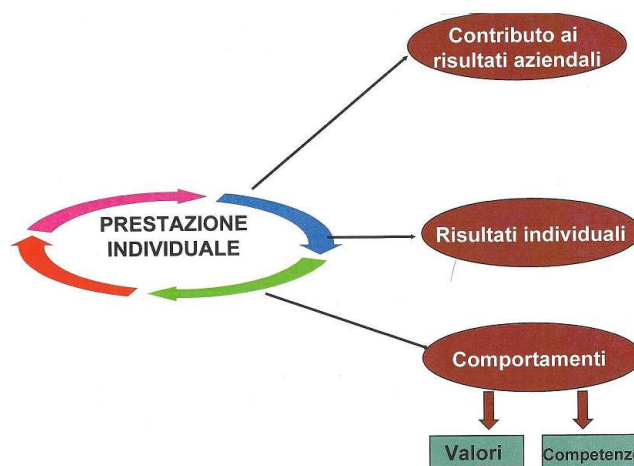


**Figura 6.17:** *Performance Management*

Fonte: documenti interni

All’interno di un’organizzazione, il contributo di ogni singola persona è molto importante perché la prestazione individuale va a impattare su:

- contributo ai risultati aziendali
- risultati individuali
- comportamenti.



**Figura 6.18:** *La prestazione individuale*

Fonte: documenti interni

I risultati individuali dipendono ovviamente dagli obiettivi fissati in precedenza, i quali devono rispondere all'acronimo **SMART**. Ossia un obiettivo deve essere:

- **SPECIFICO**: l'obiettivo deve essere chiaro, conciso e circoscritto;
- **MISURABILE**: l'obiettivo deve essere quantificabile, per rendere possibile la verifica del raggiungimento dello stesso;
- **ATTRAENTE**: l'obiettivo deve essere sfidante, ma realizzabile;
- **RAGGIUNGIBILE**: l'obiettivo deve essere focalizzato sui risultati da raggiungere;

- **TEMPIFICATO:** l'obiettivo deve chiaramente indicare i tempi evidenziando, se necessario, anche steps intermedi.

I comportamenti delle persone, invece, dipendono dai valori e dalla cultura aziendale e dalle competenze dei singoli. Le competenze, in questo caso, sono viste come il legame tra le persone stesse e le prestazioni da ottenere. Per competenza si intende “*una caratteristica intrinseca di un individuo casualmente correlata ad una performance efficace o superiore nella mansione*” (fonte: Boyatzis, Richard E. *The Competent Manager* New York: J. Wiley and Sons 1982). Il compito del singolo individuo che fa parte dell'organizzazione è quello di essere orientato ai risultati e di svolgere bene il proprio lavoro o cercare di migliorare uno standard di eccellenza. Ogni competenza ha una definizione precisa ed è suddivisa in cinque livelli di padronanza:

- livello 1: utilizzatore semplice
- livello 2: utilizzatore avanzato
- livello 3: specialista
- livello 4: specialista avanzato
- livello 5: esperto.

Il concetto di organizzazione non deve far pensare solo all'organizzazione interna fine a sé stessa (delle persone, dei comportamenti, delle procedure, ecc), ma come un'entità posta in un contesto ambientale in continuo mutamento e quindi essa stessa in continuo cambiamento.

*“Il nostro più importante bene intangibile è il senso individuale e collettivo che abbiamo del futuro, e noi siamo qui per costruire con voi questo valore. Al centro del nostro impegno c'è la creazione di contesti e opportunità per farvi pensare e dialogare, così da produrre una comprensione comune delle sfide che ci aspettano e un reciproco sostegno nell'affrontarle e anticiparle. Il nostro obiettivo è di sviluppare le capacità e le mentalità per apprendere dal presente e dal futuro più velocemente e più efficacemente dei nostri*



*competitor. Il futuro sarà diverso; noi vogliamo fare la differenza”.*

(Dunlop Kirsten, Responsabile Generali  
Group Innovation Academy fino al 2010)

Le tre forze che impattano sul modo di gestire e organizzare le imprese sono:

- NON LINEARITA'
- IMPREVEDIBILITA'
- IMMATERIALITA'

Un processo lineare dovrebbe avere le seguenti caratteristiche:



**Figura 6.19:** *La linearità dei processi*

Fonte: documenti interni

Ci sono però situazioni in cui questa linearità non è così scontata, ossia ci si trova davanti ad un modo di affrontare i problemi, che pur essendo fondato sulle migliori intenzioni, finisce sempre con l'aver effetti controproducenti.

Anche l'imprevedibilità svolge un ruolo importante, in quanto la previsione del futuro oggi è diventata impossibile. Ciò che conta nella strategia non è prevedere il futuro, ma diventare abbastanza flessibili da far fronte a qualsiasi futuro. L'esperienza, quindi,

paradossalmente, può essere un fattore limitante della capacità competitiva, in quanto se ci si basa troppo sull'esperienza passata, si può rischiare di essere poco pronti e reattivi per far fronte ai possibili cambiamenti futuri. La non linearità e l' imprevedibilità assieme fanno sì che bisogna lavorare sulla gestione dell'organizzazione.



## CONCLUSIONI

Nel corso di questo elaborato, si è potuto notare come la formazione e l'innovazione svolgano un ruolo determinante all'interno del Gruppo Generali. Siamo, infatti, di fronte ad un'economia dove l'immateriale conta più del materiale, dove ciò che si sa conta più di ciò che si ha. Il Gruppo Generali ha ben chiaro questo concetto e lo dimostra la sua strategia legata alle risorse immateriali. Il punto nevralgico non sta tanto negli sforzi economici di investimento, nelle singole iniziative di formazione lanciate, nei progetti di miglioramento tecnologico, quanto nella presa di coscienza che questa è la strada da percorrere per avere successo e creare valore e ricchezza duraturi nel tempo. Questa presa di coscienza si è tradotta nel 2004 con la creazione di una *Corporate University*, la Generali Group Innovation Academy, che ora organizza e gestisce tutte le attività legate alle risorse intangibili. La GGIA intende, in prima istanza, essere agente di cambiamento culturale e strategico. Questo concetto di cambiamento è strettamente legato alla capacità di innovare in continuazione se stessi, di essere aperti e mettere in discussione le metodologie usate. Innovare significa, infatti, essere anche flessibili, pronti a cambiare, predisposti ad imparare cose nuove e a trarne benefici per il futuro. La formazione in Gruppo Generali è vista come una forma molto importante di innovazione, in quanto genera un cambiamento in chi impara, tramite lo sviluppo o il rinnovamento di nuove conoscenze e competenze. Innovazione ed apprendimento sono due concetti legati fortemente tra loro: per innovare bisogna infatti apprendere, imparare dall'ambiente che ci circonda e l'apprendere è un cambiamento della e nella persona e delle relazioni che instaura.

*“L'innovazione è la capacità di cogliere il cambiamento come un'opportunità, non come una minaccia”.*

Le imprese che non capiscono l'importanza dello sviluppo della formazione dei loro

collaboratori rischiano molto. Ma la formazione, per portare a dei risultati, deve essere di “valore”. La formazione è di valore solo quando trova concrete ricadute, quando ciò che viene appreso in aula viene anche poi messo in pratica e collegato ai processi aziendali. Ed è qui che interviene la Generali Group Innovation Accademy: essa agisce in un’ottica di interezza, avendo una visione completa di quello che serve a ciascuna figura interessata. Tutti gli investimenti effettuati e le iniziative lanciate, infatti, non sono slegati tra loro, bensì sono gli uni a completamento degli altri.

Quello che più persegue la GGIA è il concetto fondamentale di allineamento strategico, principio dominante nella creazione di valore dei beni immateriali. Come ripetuto più volte, i beni immateriali assumono valore solo nel contesto della strategia ed è per questo che è molto importante lanciare dei programmi ben mirati, per evitare di sprecare importanti risorse economiche, in modo da utilizzare le stesse in quelle attività o iniziative strategicamente fondamentali.

Soprattutto in un periodo temporale di crisi economica come questo, dove è molto facile trovare dei tagli a quelle voci che sono più facilmente ridimensionabili, come gli investimenti in formazione, ricerca e sviluppo, innovazione, etc., è ancora di maggiore importanza riuscire a focalizzarsi su quelle attività che sono necessarie ed impiegare i propri sforzi affinché le stesse siano tutte allineate tra loro.

Detto ciò, il budget a disposizione della GGIA per la formazione, è lo stesso dell’anno scorso, il quale a sua volta era stato diminuito solo del 3% rispetto all’anno precedente. Questo dimostra come nonostante il periodo di difficoltà economica, gli investimenti in formazione siano considerati dal Gruppo Generali una priorità imprescindibile per la creazione di valore duraturo nel tempo. Ciò nonostante qualche effetto si fa sentire: la percezione di un abbassamento di qualità sulle società di consulenza a parità di costo, una maggiore attenzione alla spesa, per cercare di spendere meglio le risorse a disposizione; un maggior coinvolgimento del top management per definire quali siano le priorità, un maggior controllo dei risultati e, infine, la ricerca di finanziamenti esterni per supportare le iniziative di formazione.

Non ci sono quindi stati ripensamenti sugli investimenti effettuati in formazione e si continua a puntare molto su di essa, ma sono cambiate quelle che sono le modalità di intervento. Nel particolare è aumentato l’utilizzo della docenza interna, piuttosto che di

consulenze esterne; vi è un maggiore uso di fondi interprofessionali per finanziare la formazione, e si cerca sempre di più di semplificare e snellire i processi.

L'altro fondamentale obiettivo della GGIA è quello di creare un ambiente nuovo, di creare una cultura organizzativa del cambiamento.

*“Non sono né i più forti che sopravvivono, né i più intelligenti,  
ma sono quelli più ricettivi al cambiamento”*

(Charles Darwin)

Per il futuro bisogna trovare un modo per riuscire ad integrare tra loro *assets* intangibili e *assets* materiali, perché ad oggi sembrano correre ancora su due strade diverse: bisogna riuscire a valorizzarli allo stesso tempo.

L'intangibile dovrebbe avere un impatto concreto sul tangibile cambiando ad esempio la struttura, oppure il modo di lavorare. Si dovrebbe, inoltre, passare ad una cultura meritocratica, essere più trasparenti, saper ascoltare il mercato. La nuova architettura, proposta dalla GGIA, si muove in questa direzione, mettendo al centro dell'attenzione le Persone, che con le loro conoscenze e, soprattutto, il loro Saper Fare sono il patrimonio più importante per l'Azienda.



## **BIBLIOGRAFIA**

AIAF, Associazione Italiana degli Analisti Finanziari, (2003). *Intangibles: metodi di misurazione e valorizzazione*. Quaderno n.113, Supplemento alla rivista AIAF n.46

AIAF, Associazione Italiana degli Analisti Finanziari, (2010). *The value of Intangibles to overcome the systemic crisis*. Quaderno n. 145. Sveiby K. E., (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Baù Federica, (2005). *Capitale intellettuale: quale contributo alla performance aziendale*. Tesi di laurea pubblicata parzialmente.

Bukh P.N., Larsen H.T., Mouritsen J., (2001). *Constructing intellectual capital statements*. Scandinavian Journal of Management (pp. 87-108).

Ghiringhelli C., Solidoro A., (2004). *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*. Ed. Apogeo (cap. IV, pp. 255-277).

Grossman G., Helpman E., (1994). *Endogenous Innovation in the Theory of Growth*. Journal of Economic Perspectives, n. 8 (pp. 23-44).

Kaplan R. S., Norton D.P., (2005). *Mappe strategiche. Come convertire I beni immateriali in risultati tangibili*. Torino: ISEDI.

Lev Baruch, (2003). *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse*



*intangibili delle aziende*. Milano: ETAS.

Lev B., Zambon S., (2003). *Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue*. European Accounting Review (pp. 597-603)

Mariuzzo F., (2009). *Il valore della formazione nell'economia della conoscenza: una ricerca in Gruppo Generali*. Tesi di laurea, Università degli Studi di Padova - Facoltà di Scienze della Formazione.

Sarti Federica, (Agosto 2006). *La rappresentazione e la valutazione del capitale intellettuale nelle Aziende sanitarie*. L'informazione in pillole, n. 34.

Stewart T. A., (1997). *Intellectual capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Zambon S., (2001). *La comunicazione degli intangibles e degli intellectual capital: modello di analisi*. Introduzione del quaderno AIAF (Associazione Italiana Analisti Finanziari) n. 106. Supplemento alla rivista AIAF n.41.

Zambon S., (2008). *Modelli innovative per la valutazione e il management della performance aziendale: la misura e il reporting del capitale intellettuale*. (lucidi intervento al Politecnico di Milano)

## **Materiale interno fornito da Generali Group Innovation Academy**

Bilancio di sostenibilità 2010 del Gruppo Generali.

Dunlop K., (Agosto 2006). *Accelerate the pace of change*. La strategia di apprendimento e sviluppo della GGIA per il Gruppo Generali.

Opuscoli di presentazione di GGIA (2011)

Opuscoli sulla storia del Gruppo Generali.

Pavesi G., (2002). *The Years of the Lion*. Trieste: Graphart.

Colloquio con la responsabile della formazione manageriale della Generali Group Innovation Academy, Dott.ssa Claudia Stella

### **Sitografia**

[www.bilanciosociale.it](http://www.bilanciosociale.it)

[www.generali.com](http://www.generali.com)

[www.sveiby.com](http://www.sveiby.com)