

## Fare brillare i talenti per costruire la banca del futuro, integrando il sistema di valutazione con uno strumento social aperto ai dipendenti



**Alessandra Rizzi** direttore risorse umane di Banca Generali

### In Banca Generali si fa talent scout!

di Sonia Rausa - AIDP

**M**entre scriviamo, si sono da poco concluse le finali di *AIDP Award*, il concorso nazionale che premia le pratiche più innovative sviluppate dalle direzioni del personale di aziende private, pubbliche e del non profit. Un'opportunità che ogni anno l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale ripropone per esplorare il futuro con le progettualità che si stanno sperimentando nei luoghi dell'agire organizzativo.

Tra i sei progetti finalisti dell'edizione 2018, uno ha l'obiettivo - almeno nelle intenzioni dei suoi ideatori e promotori - di portare **Banca Generali** ([www.bancagenerali.it](http://www.bancagenerali.it)) nel futuro.

**IL CONTESTO** - Il progetto è nato dal commitment profondo e condiviso del top management della società, che ha guidato tutte le fasi, dall'ideazione allo sviluppo, fino alla messa a terra. Banca Generali si trova in un momento di grande cambiamento organizzativo e culturale. La società, controllata dal Gruppo Generali, ha rivisto

recentemente la propria struttura organizzativa di rete e il posizionamento, alla luce dei servizi di "private banking" di cui è leader. Il core business di Banca Generali si basa sulla protezione dei risparmi delle famiglie e sulla pianificazione di tutti quei progetti di vita che hanno a che fare con il patrimonio. Quotata in Borsa dal 2006, la società capitalizza oltre 3,2 miliardi e gestisce per conto della clientela 56,4 miliardi di masse (dati al 31 marzo 2018).

**L'IDEA E IL PROGETTO** - Ma chi sono le persone che in Banca Generali fanno la differenza? Nel tentativo di rispondere a questa domanda, ha cominciato a prendere forma il progetto **Talent Scout** che si è posto l'obiettivo di individuare le eccellenze presenti in azienda, attraverso la modalità del social endorsement - come ci racconta **Alessandra Rizzi** - entrata nel Gruppo Generali nel 2014 (dopo una carriera in Monster e Randstad) con il ruolo di head of learning & development, poi nominata responsabile delle risorse

umane di Alleanza Assicurazioni, e dal 2016 **responsabile della direzione risorse umane di Banca Generali**. «Il progetto integra il sistema tradizionale di valutazione con uno strumento bottom up social aperto a tutti i dipendenti, per valorizzare la cultura del feedback positivo, della relazione interfunzionale, della reputazione professionale, promuovendo una cultura basata sulla leadership diffusa che supera i silos verticali, favorendo l'idea di una talentosità organizzativa e incoraggiando la cultura del "dono" attraverso il voto a chi, in Banca, fa la differenza».

**L'HARDWARE DEL PROGETTO** - Il cuore del progetto è una piattaforma responsive, accessibile da tutti i device, dove i dipendenti scelgono, in modo facile e immediato, i colleghi più talentuosi: una persona all'interno della propria Area/Direzione e due all'esterno. «Tre giorni per votare, 750 profili di colleghi disponibili, 6 categorie per indicare su cosa il collega fa la differenza scegliendo tra: brand ambassador, team player, networker, professionista d'eccellenza, determinato, smart. Un piano di comunicazione essenziale per promuovere l'iniziativa e coinvolgere i partecipanti, con due email teaser inviate nei giorni precedenti al lancio e un video engagement dell'AD e dell'HR. L'iniziativa è stata concepita per essere quanto più possibile "bias-free": il voto degli utenti è anonimo, nessuno può votare se stesso, nessun partecipante può visualizzare quanti endorsement ha ricevuto né da chi (neanche i responsabili del progetto)».

**L'ACCOGLIENZA E I RISULTATI** - Il progetto, accolto favorevolmente anche dai sindacati, ha registrato un'elevata partecipazione (ha votato il 69%). «Talent Scout - continua Alessandra Rizzi - ha consentito di riconoscere eccellenze nuove e di renderle visibili in azienda. I vincitori sono stati premiati pubblicamente e parteciperanno a un Envisioning Camp. In azienda, si è parlato tanto del progetto durante la sua realizzazione e ancora oggi, dopo mesi, se ne continua a parlare in modo positivo.

La semplicità nell'implementazione, nella realizzazione e nella comprensione del valore da parte di tutti ne ha decretato il successo: Talent Scout verrà replicato e integrato con nuovi strumenti in Banca Generali nel corso del 2018».

**TRATTI DISTINTIVI** - Dato il contesto di riferimento, dal punto di vista dei dipendenti era importante puntare sull'engagement di tutta la popolazione per supportare lo sviluppo della Banca e della Rete. «Ci siamo resi conto che avevamo necessità di accelerare l'emersione dei talenti e il modo migliore per farlo è stato proprio chiedere la partecipazione di tutti» - sottolinea Alessandra Rizzi.

Il progetto propone un sistema veloce, agile e inedito far emerge-

re le eccellenze della banca, dove la cultura positiva del riconoscimento del buon lavoro dell'altro diventa tratto dominante. Basato sul feedback diffuso, introduce nel contesto organizzativo una nuova occasione di scambio e di confronto tra pari oltre che tra funzioni e aree. Promuovendo una cultura del feedback e dell'attenzione continua, uno sguardo all'altro non distratto, ma "connesso" e capace di alimentare prestazioni migliori ed engagement, nella certezza che il merito verrà intercettato e notato.

**LOGICHE DIGITAL E SOCIAL** - Un modello semplice che va all'essenza dei comportamenti importanti per l'azienda e che rappresenta un passaggio dalla focalizzazione del numero, su cui si basano i tradizionali sistemi di valutazione della performance, a un modello che guarda alla performance experience. Un progetto in cui la direzione del personale si è lasciata guidare dalla curiosità di apprendere e dalle logiche digital e social per promuovere una cultura fondata sulla trasparenza e sulla fiducia in una leadership diffusa. Un'agilità e una postura mentale che consentono di pensare fuori dagli schemi e di aprire nuove possibilità alla moderna direzione del personale, sollecitata a dialogare col futuro con coraggio e creatività.

**AIDP AWARD, IL FUTURO OGGI** - Un'agilità premiata con il positivo giudizio della Commissione di valutazione di AIDP AWARD e degli oltre seicento partecipanti del 47mo congresso nazionale dell'Associazione, il più importante evento dedicato al people management. L'edizione 2018, dal titolo "Il futuro oggi", si è svolta a Napoli, il 25 e 26 maggio, e ha visto la partecipazione di 60 speaker - tra cui filosofi, tecnologi e testimoni delle diverse polarità del "futuro oggi" - impegnati a esplorare le potenzialità e le contraddizioni che le donne e gli uomini affrontano nell'ambito di contesti organizzativi in grande cambiamento. E soprattutto, a riflettere sulle implicazioni che questi cambiamenti stanno apportando nei diversi settori di chi si occupa di persone e del loro sviluppo nelle organizzazioni. **DM**

#### L'energia delle persone

**AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale ([www.aidp.it](http://www.aidp.it))** - è il network italiano dei manager e professionisti HR. Una community di oltre **17.000 membri**, **3000 soci attivi**, **16 gruppi regionali**, una **rete internazionale**. Dal 1960 AIDP promuove uno sviluppo serio e responsabile della cultura manageriale in ambito risorse umane. Attraverso **eventi**, **pubblicazioni**, **progetti** e **studi** sul mondo del lavoro sostiene il successo delle organizzazioni e la crescita delle persone che vi lavorano.