

STRATEGIA E CULTURA: UNA COMUNITÀ PROFESSIONALE IN CUI LE PERSONE CONTANO PER GENERARE VALORE E COMPETITIVITÀ

Intervista a **ANDREA POLLIOT**, Hr director
di Alleanza Assicurazioni (gruppo Generali)

Di Francesco Limone*

PER LA RUBRICA The Human Factor, in collaborazione con Digit'Ed, intervistiamo Andrea Polliot, Hr director di Alleanza Assicurazioni (gruppo Generali). Attraversiamo con lui il posizionamento strategico che si sta dando la società, ma anche quello culturale e la relativa people strategy. E scopriamo un cambio paradigmatico sulla cultura organizzativa e sulla leadership.

Andrea, vuoi rappresentarci il contesto in cui si sta muovendo Alleanza e l'indirizzo strategico che si sta dando nel mercato?

In Alleanza, oggi noi parliamo di un principio guida: "Proteggersi prima per investire meglio". Non è uno slogan ma è una bussola strategica. Alleanza è la quarta compagnia in Italia, terza compagnia vita ed è tra le prime dieci nei rami salute e infortuni. Accompagniamo due milioni di clienti attraverso il lavoro quotidiano di circa 10.000 persone, tra dipendenti e consulenti. In questo contesto, sentiamo forte la responsa-

bilità di contribuire come assicuratore socialmente responsabile per lo sviluppo e la sicurezza delle famiglie italiane.

Dire "proteggersi prima per investire meglio" significa affermare una volontà chiara di creazione di valore fondata su due considerazioni strutturali. La prima è che gli italiani sono esposti a molti rischi ma, allo stesso tempo, risultano ampiamente sotto assicurati. La seconda è che la principale forma di protezione del nostro Paese è oggi l'accumulo di liquidità detenuta nei conti correnti. È una forma di sicurezza assolutamente comprensibile ma, lasciatemi dire, piuttosto inefficiente. Il nostro ruolo è aiutare le persone a comprendere che una copertura assicurativa adeguata è una forma di protezione molto più efficace.

Quando questo avviene, si libera del risparmio, che può essere orientato verso investimenti più coerenti con un orizzonte temporale di lungo periodo, meglio diversificati, con un livello di rischio consapevole e, nel tempo, con risultati migliori anche in termini di rendimento.

A Peter Ferdinand Drucker si associa l'espressione per cui la cultura mangia la strategia a colazione. A fronte di questo indirizzo strategico, quale quello culturale? Quale la vostra people strategy?

Se guardo in particolare al lavoro e all'ambito delle persone, soprattutto nel mondo delle grandi organizzazioni, il rischio è quello di ridurlo a un elenco di parole chiave quali benessere, engagement, competenze e leadership, tutti temi fondamentali su cui chiaramente anche noi investiamo in modo importante, ma che hanno valore solo se si traducono in scelte ed azioni concrete.

In Alleanza la cultura non è un insieme di valori astratti, ma un modo molto concreto di lavorare e di stare sul mercato. La nostra identità culturale si fonda su quattro pilastri chiave: ambizione, preparazione, velocità e reputazione.

Ambizione significa porsi obiettivi alti e misurabili, con la responsabilità di accompagnare nel tempo famiglie e imprese in un contesto di crescente complessità. Preparazione vuol dire investire in modo strutturale sulle competenze, perché la qualità della consulenza è ciò che ci distingue davvero. Velocità è la capacità di decidere, adattarsi e rispondere rapidamente ai bisogni delle persone, senza perdere solidità. Reputazione, infine, è il risultato di tutto questo: si costruisce nel tempo, attraverso

Digit'Ed è il polo di riferimento in Italia per la formazione delle imprese e uno dei maggior player a livello europeo con oltre 400 professionisti, 13 sedi in tutta Italia, più di 5.000 aziende clienti e un network di 1.300 docenti di estrazione manageriale e accademica.

Scopri di più





ANDREA POLLIOT
Hr director di Alleanza Assicurazioni (gruppo Generali)

comportamenti coerenti, qualità distributiva e uno stile di relazione basato sulla fiducia.

Per questo non parliamo semplicemente di persone che lavorano per un'azienda, ma di una comunità professionale diffusa sul territorio, che genera valore attraverso la qualità delle relazioni con i clienti. È qui che si colloca la nostra people strategy: non nasce per far funzionare l'organizzazione, ma per mettere le persone nelle condizioni di contare davvero.

Questo approccio si traduce in scelte molto concrete. Investiamo sulle competenze per garantire rilevanza nel tempo, in un contesto segnato da digitalizzazione e intelligenza artificiale. Con progetti come Next, che ha portato Alleanza nella sfida dell'insurbanking con 2.700 private advisor che sono già attivi e altri 400 che formeremo nel corso di quest'anno, e Ally, il nostro progetto di intelligenza artificiale, utilizziamo la tecnologia non per sostituire la relazione, ma per rafforzare la qualità della consulenza e liberare tempo per il valore umano.

Accanto alle competenze, lavoriamo sulla responsabilità reciproca: l'azienda crea contesti basati sulla fi-

ducia, le persone assumono un ruolo attivo rispetto ai risultati, al proprio sviluppo e all'impatto che generano. E infine sull'inclusione, intesa come possibilità reale di accesso, crescita e valorizzazione, indipendentemente dal punto di partenza.

In questo senso, la nostra People Strategy è anche una scelta di impatto sociale, che si esprime nell'attenzione ai temi di genere, disabilità e autonomia finanziaria, ambiti su cui sentiamo una responsabilità storica come assicuratori.

Guardando a questo presente, ed in prospettiva al prossimo futuro, come sta evolvendo il mondo del lavoro e come dovremmo rispondere a tali cambiamenti?

Il cambiamento del mondo del lavoro, per Alleanza, si può riassumere in una formula: high tech e high touch.

La tecnologia sta trasformando profondamente processi, competenze e modelli organizzativi, ma il valore distintivo resta umano. L'intelligenza artificiale, se governata correttamente, non riduce il ruolo delle persone: lo rende più qualificato, più consulenziale, più responsabile.

È con questa convinzione che, a partire dal 2019, Alleanza ha scelto di investire in modo strutturale sulla propria rete commerciale, avviando un piano quadriennale di assunzioni di 900 giovani, pienamente raggiunto.

Nel 2025 abbiamo compiuto un ulteriore passo, varando un nuovo piano quadriennale di assunzioni nei ruoli commerciali, che prevede 700 nuovi ingressi da qui al 2027. È una scelta chiara: continuiamo a credere che il futuro del lavoro passi dall'investimento sulle persone e dalla capacità di offrire prospettive professionali solide e attrattive, soprattutto per i giovani.

In questo si inserisce il progetto 'Generazione Alleanza'. Offriamo ai giovani non solo un lavoro, ma un percorso fondato su merito, flessibi-

lità, formazione continua, imprenditorialità e impegno sociale, elementi sempre più centrali nelle aspettative delle nuove generazioni. In un mercato del lavoro spesso frammentato e incerto, vogliamo essere un contesto capace di coniugare autonomia e responsabilità, tecnologia e relazione. Accanto al tema generazionale, c'è poi quello della diversità e dell'inclusione, che per Alleanza non rappresenta una novità, ma una parte della propria identità storica. Siamo stati, prima del Novecento, tra le prime compagnie assicurative in Italia a dare lavoro alle donne, un fatto che racconta una tradizione di attenzione al talento femminile molto prima che diventasse un tema di agenda.

Oggi questo impegno si traduce in una visione più ampia di biodiversità, in particolare di genere, e nella volontà di ridurre ogni tipo di disuguaglianza.

In questa direzione si colloca il progetto 'Diversa-Mente', con cui promuoviamo l'inclusione delle persone con disabilità, lavorando su accessibilità, competenze e cultura organizzativa. Non si tratta di iniziative isolate, ma di un disegno coerente: costruire un contesto di lavoro in cui ciascuno possa esprimere il proprio valore e contribuire al successo collettivo.

Il futuro del lavoro, per noi, è già in parte presente: è un lavoro distribuito, orientato agli obiettivi, fondato sulla fiducia e sulla relazione. E richiede una leadership quotidiana, capace di tenere insieme performance e benessere, tecnologia e umanità. È da qui che passa oggi la competitività di una grande organizzazione. ■

** Professore 24ORE Business School, Co-Founder Humanistic ESG società benefit*