

FAQ: formazione di alta qualità

*Introduzione a cura di Tiziana Lamberti
Resoconto dell'incontro a cura di Maurizio Francesconi*

Giocare con un acronimo molto noto (FAQ) ci è sembrato il modo migliore per rappresentare in sintesi due temi di grande attualità: la crescente domanda di formazione professionale e la corretta risposta da dare a questo bisogno di miglioramento delle competenze.

Che la categoria degli assicuratori abbia più che in passato bisogno di migliorare la portata delle proprie conoscenze è un fatto, decretato non solo dai recenti provvedimenti normativi ma soprattutto dai clienti, che chiedono interlocutori di livello per affrontare temi delicati quali la previdenza e la gestione dei rischi.

L'istituzione del RUI va letta proprio nella prospettiva di valorizzare una professione spesso vissuta nel recente passato, come un ripiego professionale e non come dovrebbe essere: un mestiere complesso che richiede competenze tecniche ma anche manageriali supportate da un forte senso di responsabilità nei confronti dei clienti. L'obbligo di aggiornamento professionale è una grande opportunità, impone a tutti gli operatori del settore e quindi anche alle compagnie di ripensare la formazione delle reti di vendita facendo leva su percorsi formativi e non su interventi one shot che sono un costo, anziché un investimento da cui è corretto aspettarsi ritorni in termini quali-quantitativi.

Quindi questo percorso deve puntare più sul metodo e meno sulla teoria, più sulla capacità consulenziale che sulla aggressività della vendita, solo così sarà possibile far evolvere il mercato che ancora oggi è legato a doppio filo al tema dell'auto e quindi quasi esclusivamente alla leva del prezzo.

La diffusione della formazione di qualità come della cultura assicurativa sono i cardini su cui puntare per dare nuovo orgoglio agli agenti e riuscire ad attrarre giovani di potenzialità che non finiscono per caso a fare gli assicuratori ma lo scelgono, consapevoli dell'importanza di questo ruolo nelle società evolute. E la testimonianza che questo processo di autoconsapevolezza è iniziato sta anche nel numero sempre crescente di soci dell'Associazione di Marketing e Cultura Assicurativa provenienti non solo dal mondo delle imprese compagnie ma anche dal sistema delle imprese agenzia.

All'Hotel dei Congressi di Roma si è tenuto il 19 febbraio scorso, con il coordinamento del Presidente della Associazione Marketing e Cultura Assicurativa **Tiziana Lamberti**, Direttore Marketing di Sara Assicurazioni, un incontro tra operatori del settore assicurativo, per un confronto sulle tematiche della formazione.

Il **Prof. Giuseppe Turchetti**, Professore associato di economia e gestione di Impresa presso la scuola Superiore Sant'Anna di Pisa nonché Vicepresidente di AMCA, ha aperto i lavori introducendo l'argomento, con la profondità di analisi dello studioso sempre attento alla evoluzione dello scenario assicurativo. In questi anni il contesto, dice Turchetti, è molto cambiato: Compagnie ed agenzie debbono sostenere maggiore competitività; le agenzie, sono diventate organizzazioni estremamente complesse dove vincoli burocratici e innovazioni legislative obbligano, chi le governa, ad avere sempre maggiore professionalità. In queste condizioni diventa molto importante accrescere le competenze delle risorse umane, sia di quelle che operano nelle Compagnie come di quelle nelle agenzie. Il "capitale umano", ricorda il Prof. Turchetti, è ciò che garantisce ad ogni azienda un vantaggio competitivo, ma è un elemento "volatile" perciò occorre che skill e performance diventino da subito patrimonio comune dell'organizzazione.

Oggi, in Italia, c'è una scarsa considerazione sociale del ruolo delle Imprese assicurative e degli agenti; va d'altronde riconosciuto che la qualificazione professionale nel mondo assicurativo è bassa o, nel migliore dei casi, media. Fra le cause, da ricercare nel recente passato, troviamo gli accessi non regolamentati da specifiche norme di legge ed una formazione priva di adeguati percorsi universitari. Ultimamente assistiamo al tentativo da parte delle Imprese di recuperare la formazione tecnica e quella manageriale; spinte in questo senso sono arrivate anche dalla recente normativa dell'organo di controllo. Quali sono gli elementi indispensabili per accrescere il livello professionale degli operatori e per vincere questa sfida? Il Prof. Turchetti fornisce alcuni suggerimenti validi sia per l'Impresa che per l'agenzia: selezionare persone con talento, sviluppare network sociali per catturare e portare la conoscenza all'interno dell'organizzazione, sviluppare e diffondere una cultura coinvolgente, promuovere iniziative di formazione. Ma, affinché la formazione sia di alto livello, occorre che vengano sviluppati e mantenuti rapporti costanti con i centri dove la cultura risiede: le Università e le associazioni. Purtroppo, oggi in Italia le realtà dove si studiano problematiche assicurative sono molto poco numerose. La nostra associazione, sta investendo molto in tal senso ed intende proporsi come occasione di incontro e stimoli quotidiani per gli operatori del settore. I quesiti sui quali riflettere sono molti: la formazione attuale è adeguata? verso quale formazione andare? formazione obbligatoria o facoltativa, individuale o aziendale? Quali gli effetti - se ci sono - del plurimandato sulla formazione? Come misurare la qualità della formazione erogata?

Fa seguito **Alessandro Almonti**, Consigliere Direttivo Regionale Associazione Italiana Formatori Lazio, che ricorda come la formazione, perché possa essere efficace, debba tradursi in un processo generatore di effetti "tangibili" che servano allo sviluppo della conoscenza e stimolino cambiamenti permanenti e misurabili nei comportamenti assunti dagli individui. In uno scenario che cambia velocemente e che obbliga gli operatori ad un repentino recupero di credibilità, la formazione è lo strumento privilegiato per raggiungere l'obiettivo ma, per far accrescere le conoscenze strategiche, questa dovrà essere necessariamente di alta qualità. Dovrà contenere - secondo Almonti - un mix di elementi diversi: competenze di base (conoscenze universitarie, nozioni informatiche, etc.), competenze tecniche professionali (conoscenze specifiche e procedurali come ad esempio la normativa ISVAP) e competenze trasversali (leadership, problem

solving, etc). Le aziende debbono investire di più nella formazione; generare motivazione e coinvolgimento; investire innanzitutto per migliorare le prestazioni del proprio organico ma anche per modificare le relazioni tra le persone; creare squadra e favorire il lavoro di gruppo. I modi per fare formazione sono molti: in aula, a distanza, on-line. In Italia poi manca un ente che certifichi la qualità della formazione erogata. Qualità e valore, concetti utilizzati per misurare -come in ogni investimento - il ROI, ritorno dall'investimento che tradotto in una formula si può presentare come: beneficio-costo=beneficio netto per tutta l'organizzazione.

Quando ci si riferisce alla rete distributiva, occorre portare la formazione fuori dalle aule e procedere ad azioni di affiancamento direttamente nelle Agenzie. Così apre l'intervento **Piergiorgio Bastia**, Responsabile Formazione Commerciale Unipol SpA, che prosegue rafforzando i concetti fin qui espressi da chi lo ha preceduto.

Oggi non c'è una adeguata cultura della formazione, né da parte dell'offerta né della domanda. L'assicurazione, tout court, è ancora vista come una tassa, un costo "a perdere". Le reti in questo ambito hanno la possibilità, se vogliono, di svolgere un ruolo importante; gli spazi nel mercato sono enormi, mentre i tassi di cross selling e gli indici di penetrazione oggi sono bassi, la concorrenza è scarsa e l'inerzia è elevatissima. Agli agenti pesano di più gli oneri amministrativi che la concorrenza. In questo contesto la proposta formativa va ripensata: meno formazione scolastica, più formazione manageriale; più metodo e meno teoria, soprattutto per quanto concerne il rapporto con il Cliente. Bastia porta l'esperienza messa in campo da Unipol già da alcuni anni.

Un programma formativo che ha coinvolto, complessivamente, oltre 1.000 intermediari, che ha richiesto fin qui 150 ore pro-capite e con il quale si è anche cercato di spostare il tema della formazione dagli elementi tecnici alla relazione con il Cliente. Si è parlato di prodotti ma non si sono trascurate anche altre problematiche come ad esempio la gestione del tempo e dei collaboratori. Un altro aspetto importante - sottolinea Bastia - che non deve essere trascurato è questo: la formazione come leva importante per attrarre e soprattutto trattenere risorse. Talenti quando è possibile, ma soprattutto giovani in grado di garantire continuità all'offerta commerciale della Compagnia. Nel corso del 2007 Unipol ha inserito sulla rete 709 giovani risorse. Come fare per garantire che tra sei mesi-un anno, questa forza di nuovi collaboratori non si dimezzi?

Con una parte degli agenti si è fatto un lavoro su tutta la "filiera": dalle modalità di inserimento, alla formazione; dall'affiancamento all'addestramento sul campo per almeno un anno, dopo la formazione di base. Dove ciò è stato fatto abbiamo visto aumentare notevolmente il livello di ritenzione delle new entry. Un altro

progetto - prosegue Bastia - che ci ha dato ritorni interessanti, sempre nell'ambito della formazione continua, è stato quello del "recupero dei casi di successo", casi di buone pratiche riprese ed analizzate con l'obiettivo di consolidare e replicare ogni esperienza positiva. L'obiettivo prefissato era quello di mettere a fattor comune l'esperienza maturata dai "vecchi" consulenti assicurativi, dandone visibilità e facendone didattica per i "giovani". Bastia conclude il suo intervento dando risposta ad una delle domande poste dal Prof. Turchetti. Quale formazione? individuale o collettiva, facoltativa o obbligatoria? Secondo lui, più che scegliere una o l'altra metodica, ricordando che occorre promuovere nella organizzazione, sia essa Impresa come agenzia, la "cultura" della formazione; intendendosi con ciò un impegno che vada al di là dei vincoli di legge e che non

si veda in questo un costo bensì un investimento; **importante e** fondamentale **affinché** si generino circoli virtuosi.

L'incontro prosegue con l'intervento di **Sebastiano Rocchi**, Responsabile Marketing Groupama Assicurazioni, che torna su uno dei temi citati in apertura. Nel nostro paese non c'è l'orgoglio di fare l'assicuratore. L'agente stesso, che pure è un professionista, non è visto al pari di altri soggetti e questo nonostante la sua funzione abbia grande rilevanza sociale. Al Cliente nessuno parla di rischi e di come poterli affrontare; del ruolo dell'assicuratore e di come egli possa essergli d'aiuto. Anche in questo caso la leva sta nella formazione.

Fare formazione alle reti significa creare le condizioni affinché conoscenza e consapevolezza possano giungere al punto finale del nostro business: il Cliente.

A partire dal 2005 – prosegue Rocchi - Groupama ha puntato sulla formazione anche per accrescere in dimensioni la propria rete. Una formazione tarata sulle diverse realtà agenziali che in Groupama vanno da 0,5 a 10 ml di euro. Segmentate le agenzie, sono stati predisposti tre differenti corsi di formazione, rispettivamente indirizzati ad altrettanti differenti target di agenti: quello del manager (analisi del conto economico, reporting e controllo di gestione, programmazione di medio periodo, analisi dei punti forti e di quelli deboli, etc.), quello degli junior (analisi dei bisogni, tecniche di vendita, utilizzo a fini commerciali degli oneri normativi, etc.) e quelli definiti "in crescita" (tecniche per la selezione e campagne di reclutamento, affiancamento ed analisi dei ritorni ad "n" mesi data, etc). Grazie a questa clusterizzazione e ad un adeguato lavoro di coinvolgimento, gli obiettivi che ci si era prefissi sono stati tutti raggiunti con soddisfazione sia dall'Impresa che dagli agenti coinvolti.

A conclusione degli interventi si apre una breve tavola rotonda.

Un momento di confronto e approfondimento sulle tematiche introdotte da ciascun relatore.

Aprire la tavola rotonda **Claudio Raimondi**, Direttore Marketing di Poste vita, sostenendo che occorre insegnare agli agenti a presidiare il territorio, ad evitare minacce e ad approfittare delle opportunità. In un contesto di grande cambiamento troppo spesso le Imprese utilizzano modelli obsoleti e alle reti sembrano dire: organizzatevi! **RIMANDO AD ARTICOLO SUCCESSIVO**

L'agente che pianifica un progetto di sviluppo, che fa inserimenti ed investe su questo, spesso si vede rifiutare dalla propria Direzione –dice Raimondi- qualsiasi supporto economico. Di contro le Imprese mettono in atto costose campagne pubblicitarie e di comunicazione, investendo in questi progetti svariate migliaia di euro. Con simili somme si potrebbe finanziare lo sviluppo di un gran numero di agenzie.

Groupama, interviene Rocchi, ha sempre privilegiato le agenzie alla comunicazione. Sara, precisa Lamberti, utilizza la pubblicità anche perché ha compreso che in questo modo si favorisce l'ingresso del Cliente in agenzia, ma parimenti non ha trascurato di sostenere progetti di crescita di molte agenzie.

Oggi il business assicurativo – precisa Lamberti - offre redditività alle Imprese e per spostare in maniera significativa delle leve o per percorrere strade innovative è necessario molto coraggio. Ma il mondo va avanti ed oggi stiamo assistendo all'emergere nell'ambito assicurativo italiano di un nuovo sistema distributivo: la bancassurance danni. In Francia, ad esempio, gli operatori bancari hanno già quasi il 30% del mercato RCA.

In Italia ad un competitor "agguerrito ed innovativo" potrebbero bastare due-tre anni al massimo per strutturare una propria rete. In questo contesto torna prepotentemente in auge la leva della FORMAZIONE. Una buona formazione, pensata da chi vede il business dall'alto. Non solo formazione d'aula ma anche "on the field", come è stato detto.

Conclude l'incontro il Prof. Turchetti che con piacere commenta l'utilità delle riflessioni condivise ma si rammarica per il fatto che c'è voluto l'intervento del legislatore affinché si ritornasse ad investire sulla formazione. **presentanto** La Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, proprio per la rete degli intermediari assicurativi ha di recente organizzato un corso di **il corso di** "Alta Formazione per Agenti", 22 giornate di business school **che è stato di recente organizzato dalla Scuola Superiore Sant'Anna**. Il Prof. Turchetti - ritiene che sia necessario **Occorre** partire da qui; da chi è in contatto con il cittadino; dall'Agente che è e continuerà ad essere, **ne siamo certi**, l'interlocutore ideale del Cliente; un professionista che deve essere in grado **di individuare bisogni e proporre soluzioni**, proporsi come partner credibile ed affidabile. Non c'è dubbio però che l'altra faccia della medaglia siano le Direzioni. **Due soggetti entrambi indispensabili per il successo del business**. La storia del nostro corso di alta formazione "Marketing e Distribuzione di Prodotti Assicurativi" è emblematica in questo senso. Nato quindici anni fa per le Direzioni, ha nel tempo visto la presenza sempre più ampia delle reti; una partecipazione fatta a proprie spese. Un segnale positivo di vivacità e di grande senso di responsabilità. **Il ruolo di un'associazione come la nostra è quello di sollecitare e sostenere lo sviluppo di questo processo virtuoso.**