



Formazione **SEGUIRE IL CAMBIAMENTO**

AGGIORNARE, IN MODO PERMANENTE, LE FIGURE CHE OPERANO SU ATTIVITÀ STANDARDIZZATE E FAVORIRE LA CRESCITA PROFESSIONALE DEI PROFILI LEGATI ALL'INNOVAZIONE TECNICA, ALL'OFFERTA DI PRODOTTO, ALLA DISTRIBUZIONE E ALLA CUSTOMER SATISFACTION. QUESTA LA STRATEGIA FORMATIVA PER LE COMPAGNIE CHE VOGLIONO CAVALCARE LA TRASFORMAZIONE DEL SETTORE

di LAURA SERVIDIO

La formazione assicurativa è cambiata, ma c'è ancora molto da fare. Nuove evoluzioni sul fronte dell'offerta e della distribuzione imporranno ancora una volta alle imprese assicuratrici, tra le maggiori consumatrici di formazione, insieme alle banche, di riorganizzarsi.

“Se pensiamo – esordisce **Sergio Carbone**, direttore generale di **Projectland** – a qual era il profilo professionale di un liquidatore o di un assessore negli scorsi anni e a come oggi sia cambiato, comprendiamo che le dinamiche di mercato hanno prodotto i loro effetti in modo decisivo, proprio sui profili professionali caratterizzanti del settore. In particolare, la standardizzazione dell’offerta, associata al peso crescente delle tecnologie hanno mutato il profilo professionale di tali figure, in sinergia con la standardizzazione delle modalità di esecuzione di tali mestieri. Lo stesso è avvenuto nell’intermediazione dove, anche per questioni di natura normativa e regolamentare, ci si è dovuti orientare verso modelli più focalizzati sulla consulenza e sulla capacità di interpretare le esigenze dei clienti, in particolar modo per le linee di offerta a maggiore valore aggiunto”.
Questo sul fronte delle compagnie tradizionali. Se ci ad-

dentriamo, poi, nel mondo delle dirette, vediamo come siano cambiati drasticamente i processi e i mestieri. “Lo spostamento del mercato sull’offerta di prodotti di massa – spiega Carbone – ha reso necessaria una significativa standardizzazione dei prodotti, che si è ripercossa sia sul fronte assuntivo sia su quello della liquidazione sinistri: se, fino a qualche anno fa, il liquidatore doveva disporre di un buon bagaglio di conoscenze giuridiche e tecniche, indispensabili per valutare adeguatamente i sinistri, oggi l’attività liquidativa richiede sempre meno professionalità specifiche, laddove, anche grazie alla tecnologia, è stata standardizzata una parte significativa dei processi operativi correlati”.

PROFESSIONISTI DELL’INNOVAZIONE

Lo stesso, anche se con le dovute differenze, vale per ciò che riguarda l’attività assuntiva, mentre sulle altre fun-



zioni aziendali, ovvero risk management, It, marketing, hr e procurement, l'evoluzione è esattamente opposta. "In queste aree – spiega Carbone – occorrono professionisti in grado di operare in termini di innovazione e *project management*, con competenze orientate a interpretare l'evoluzione del mercato e a fornire le risposte adeguate alla compagnia per sostenere il *business*".

In altri termini, anche nel mondo assicurativo, accade ciò che è già accaduto nel mondo industriale: la standardizzazione delle funzioni di *line* e la sofisticazione delle funzioni di staff e management e di alcune funzioni tecniche. "Tuttavia – sottolinea Carbone – se da un lato, tali cambiamenti sono stati ampiamente recepiti e metabolizzati negli organigrammi delle compagnie e nell'operatività quotidiana, lo stesso non è avvenuto con la stessa aderenza a livello di Ccnl, fermo a una visione del business assicurativo ormai superata".

NUOVI MODELLI DI ACQUISTO

E, per il futuro, i più noti scenaristi a livello mondiale, sostengono che, nei prossimi anni, assisteremo a una profonda trasformazione del settore, sia sul fronte dell'offerta sia su quello della distribuzione: "Amazon, Groupon, Google, ma anche *home banking*, tablet, internet e compagnie dirette, solo per citare alcuni tra i più noti e attuali stimolatori del cambiamento nei consumi, hanno introdotto nuovi modelli di acquisto e di relazione con le aziende, incidendo profondamente sulle stesse abitudini di acquisto dei consumatori, che intensificheranno i loro effetti nel corso dei prossimi anni. Ciò significa che anche le compagnie dovranno attrezzarsi per innovare sul fronte della distribuzione e dell'assistenza ai clienti: dovranno disporre di efficienti strutture liquidative e

assuntive e mantenere attente funzioni di management che sappiano interpretare il cambiamento in funzione del successo del *business* della propria compagnia. Assisteremo all'affermarsi di canali distributivi oggi assenti e a nuovi comportamenti di acquisto rispetto ai quali sarà necessario organizzarsi".

FORMAZIONE IN CHIAVE STRATEGICA

Rispetto a questo tema, le compagnie di assicurazioni vanno considerate tra le maggiori consumatrici di formazione, insieme alle banche: un po' per ragioni legate al business, ma anche per le numerose necessità di *compliance* derivanti da normative e regolamenti. Il passaggio non può che essere orientato da un lato a mantenere aggiornate in modo permanente le figure che operano su attività più standardizzate, e dall'altro a favorire la crescita professionale dei profili aziendali più legati al cambiamento e alla *customer satisfaction*. Rispetto a queste esigenze, la formazione non potrà che orientarsi, sempre di più, a rispondere al raggiungimento di risultati aziendali, prima ancora che a risultati didattici, allineandosi il più possibile con le strategie della singola compagnia. Occorrerà una revisione complessiva delle modalità di analisi delle esigenze formative nonché delle metodologie formative più idonee a soddisfarle".

Considerazioni queste che incidono, in misura analoga, sia sul tema dell'occupabilità dei lavoratori sia su quello della competitività delle imprese. "Ciò comporterà – conclude Carbone – anche una diversa impostazione delle relazioni tra sindacato e imprese circa le scelte da operare per il perseguimento di entrambe le finalità, a partire dalla formazione, che non potrà che assumere un ruolo strategico crescente".