

# Bocconi

**L'INNOVAZIONE NEL SAPERE COME VOLANO  
ALL'IMPRENDITORIALITÀ:  
LA FORMAZIONE AGLI INTERMEDIARI  
ASSICURATIVI ANCHE ALLA LUCE DELLE  
NUOVE DISPOSIZIONI IVASS**



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

**Observatory on Insurance Market**

**Patrizia Contaldo**  
**Research Unit Director**

15 Ottobre 2018

# Agenda



- 1.0 Il ruolo della conoscenza come elemento di vantaggio competitivo**
- 2.0 Le novità sulla disciplina in tema di formazione agli intermediari**
- 3.0 Analisi del processo di formazione : un confronto con il settore**
- 4.0 Valutazione della formazione attuale e prospettive di un modello di efficienza**



**Università  
Bocconi**

**BAFFI CAREFIN**  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

# Premessa

«Le macchine non possono pensare come gli umani: sono diverse. Ma c'è una domanda interessante: se qualcosa pensa in modo differente da noi, non pensa?»\*

Nell'industria, l'intelligenza artificiale è costituita da algoritmi, sempre più complessi, strutturati per consentire alle macchine di realizzare meglio delle persone attività tipicamente umane

**Quanto meglio?  
Da sole o in collaborazione con gli umani?**

*\*Alan Turing (padre dell'informatica e dell'intelligenza artificiale), interpretato da **Benedict Cumberbatch** nel film "The imitation game"*



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

# Premessa

L'innovazione che abbiamo di fronte esige la capacità di raccogliere una sfida.

Fronteggiare le novità non basta, bisogna saper riconoscere i tranelli e ammettere che “da soli si può fare poco”

«L'errore più grande quando si cerca di innovare? Pensare più all'idea che alle persone che la realizzeranno»

L'innovazione resta comunque e soprattutto generazione di idee, è un mezzo, non un fine. Un'idea creativa non diventa un'innovazione fino a quando le persone non la interpretano permettendo ad altri di beneficiarne

**Ripensare totalmente il lavoro da svolgere**  
**Incanalare lo sforzo imprenditoriale verso le attività più promettenti**  
**Valutare le conoscenze necessarie per competere**



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

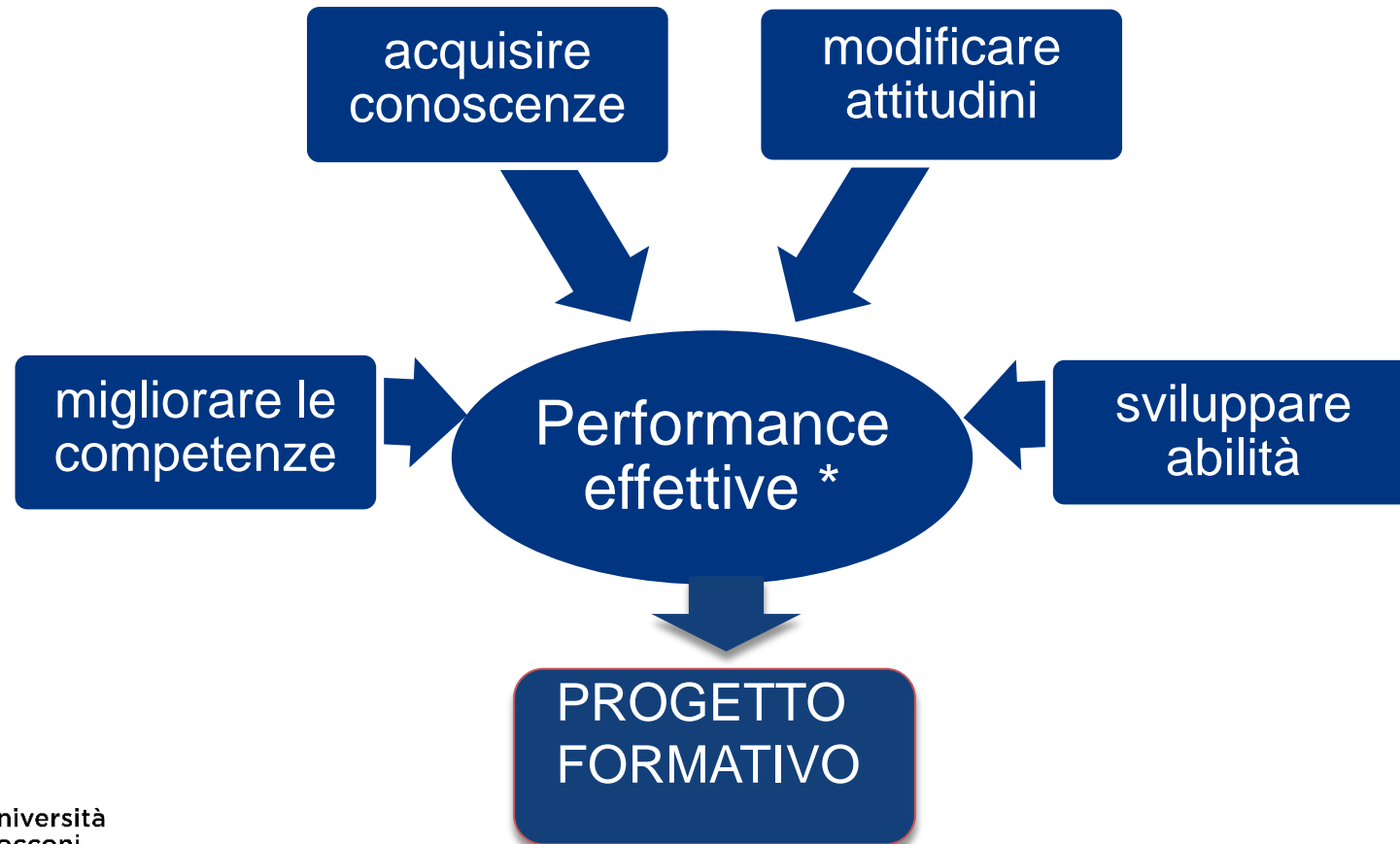
# WHY?



**Università  
Bocconi**

**BAFFI CAREFIN**  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

# 1. Il ruolo della conoscenza come elemento di vantaggio competitivo



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

<sup>1</sup>Mousa M. "Training, Education, development and learning: what is the difference?"

# 1. Il ruolo della conoscenza come elemento di vantaggio competitivo

La progettazione consiste in un approccio sistematico allo sviluppo dei programmi seguendo alcune linee guida:

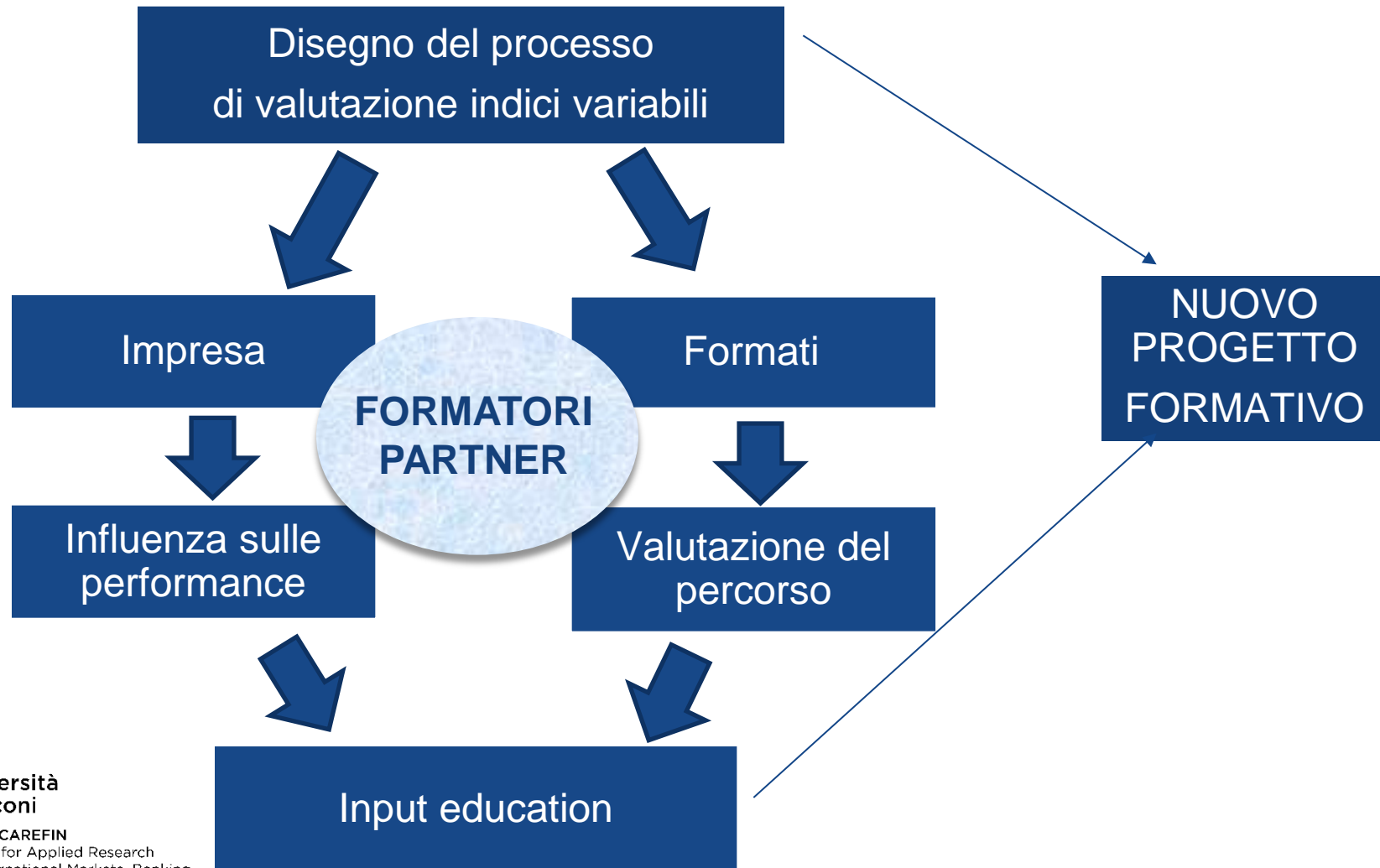
- **analisi dei fabbisogni:** organizzativa, dei compiti e delle persone
- adeguatezza dei partecipanti
- identificazione degli obiettivi e dei supporti all'apprendimento
- **selezione dei metodi:** l'assenza di vincoli spazio/temporali legati alle attività di formazione, la possibilità di avere più formatori simultaneamente e quindi di non limitare la conoscenza ad una sola fonte, la presenza costante di strumenti di supporto quali chat, video conference o simulatori, sono tra i vantaggi relativi all'utilizzo dell'e-learning e webinar
- valutazione dei **programmi**
- **scelta dei partner**
- predisposizione **del modello di valutazione**



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

# 1. Il ruolo della conoscenza come elemento di vantaggio competitivo



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation



# 1. Il ruolo della conoscenza come elemento di vantaggio competitivo

L'elemento della continuità determina un impatto sull'equilibrio dell'impresa sotto molteplici profili; è necessario, quindi, **un costante monitoraggio**

La formazione va intesa come fondamentale in termini di importanza strategica per il posizionamento di un player sul mercato. Il settore finanziario è leader nell'investimento in formazione misurato in termini di numerosità di imprese che attivano processi formativi, tuttavia è ancora marginale la rilevanza che viene attribuita a questa attività come leva strategica

**L'Autorità europea e nazionale** conferma con i **diversi interventi normativi** il valore della formazione per il ruolo che svolgono nei confronti del consumatore



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 2. La disciplina sulla formazione nel settore assicurativo

Nell'ambito delle fonti normative si è assistito ad una profonda evoluzione

Regolamento IVASS 5/2006 nel contesto della disciplina dell'attività di intermediazione in generale

D.l. 18.10.2012 (cd. Sviluppo bis ) che all'art.22 – comma 9 assegnava all'IVASS il compito di definire con apposito regolamento *“gli standard organizzativi, tecnologici e professionali riguardanti la formazione e l'aggiornamento degli intermediari, con riferimento ai prodotti formativi, ai requisiti dei soggetti formatori e alle caratteristiche tecniche e funzionali delle piattaforme di e-learning”*

Regolamento IVASS 6/2014 regola gli aspetti formali dell'obbligo formativo, ma entra anche nel merito dei contenuti e dei requisiti professionali degli intermediari



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 2. La disciplina sulla formazione nel settore assicurativo

Direttiva UE 2016/97

- Inserito il concetto più ampio di attività di distribuzione
  - attività svolta dalle imprese di assicurazione e riassicurazione dipendenti
  - altri operatori che svolgono attività di distribuzione in maniera accessoria
  - agli intermediari on line
  
- tra i principi fondamentali della distribuzione assicurativa inserisce la necessità che gli intermediari sia in possesso di un elevato livello di professionalità e competenza e che in quest'ottica fosse loro garantita la possibilità di usufruire di formazione e aggiornamento continui



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 2. La disciplina sulla formazione nel settore assicurativo

Il regolamento IVASS n. 40 del 22.08.2018 che dà attuazione alla Direttiva IDD

- Disciplina in ottica di nuovo concetto di distribuzione assicurativa
  - impresa che opera in qualità di distributore
  - distributore
  
- Pone enfasi al concetto di complessità dell'attività
  
- Aggiorna ed estende le norme previste dal precedente Regolamento ai dipendenti delle imprese e agli intermediari assicurativi a titolo accessorio
  
- Adegua le materie oggetto di formazione e aggiornamento in conformità ai nuovi requisiti minimi di conoscenza e competenza professionale previsti nella IDD (Allegato I)



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 2. La disciplina sulla formazione nel settore assicurativo

Novità introdotte dalla nuova disciplina:

- ampliamento del novero dei soggetti a cui è rivolta la formazione e l'aggiornamento
- riportato su base annuale l'obbligo di formazione, 30 ore all'anno
- onere di aggiornamento ridotto a 15 ore per gli intermediari operanti a titolo accessorio iscritti in E e per i relativi addetti
- modulati e graduati gli obblighi di aggiornamento previsti in caso di ripresa dell'attività dopo un eventuale periodo di sospensione



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

### 3. Il confronto con gli operatori : erogazione della formazione

Dagli incontri con gli operatori emerge che non esiste un modello operativo generalizzato per la formazione alla rete, ma si possono ricavare alcune indicazioni

#### Struttura

- centralizzata a livello di gruppo
- non sempre funzionale alla dimensione aziendale
- inversamente proporzionale all' outsourcing
- distinta sempre tra rete agenziale e canale bancario

#### Erogazione distinta per i target

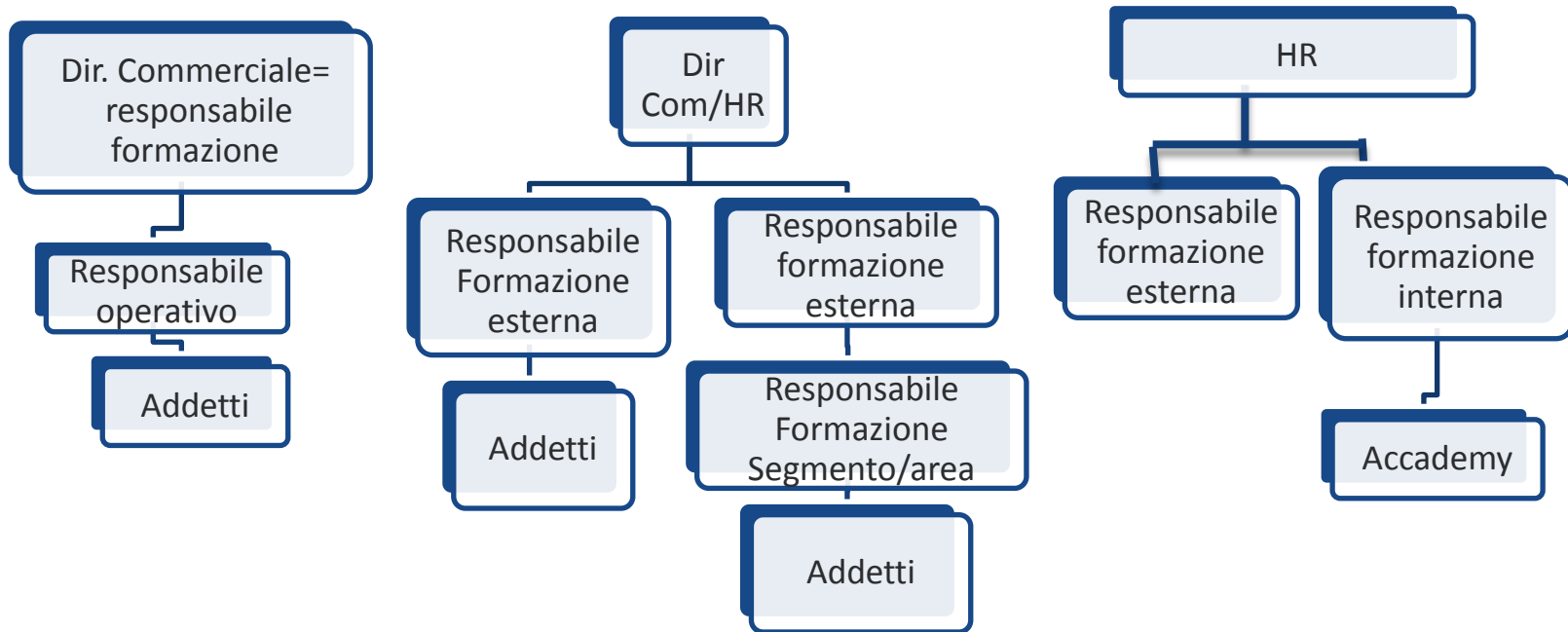
- formazione manageriale e formazione retail
- agenti verso front office e subagenti



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

### 3. Il confronto con gli operatori : erogazione della formazione



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

### 3. Il confronto con gli operatori : erogazione della formazione

Nei gruppi è frequente la presenza di Academy, che possono essere:

- specializzate per la formazione interna, finalizzata a sostenere processi di cambiamento e di diffusione dei valori, in stretta relazione con la mission aziendale
- diversificate su formazione interna ed esterna e ulteriormente finalizzate alla condivisione delle strategie aziendali con la rete

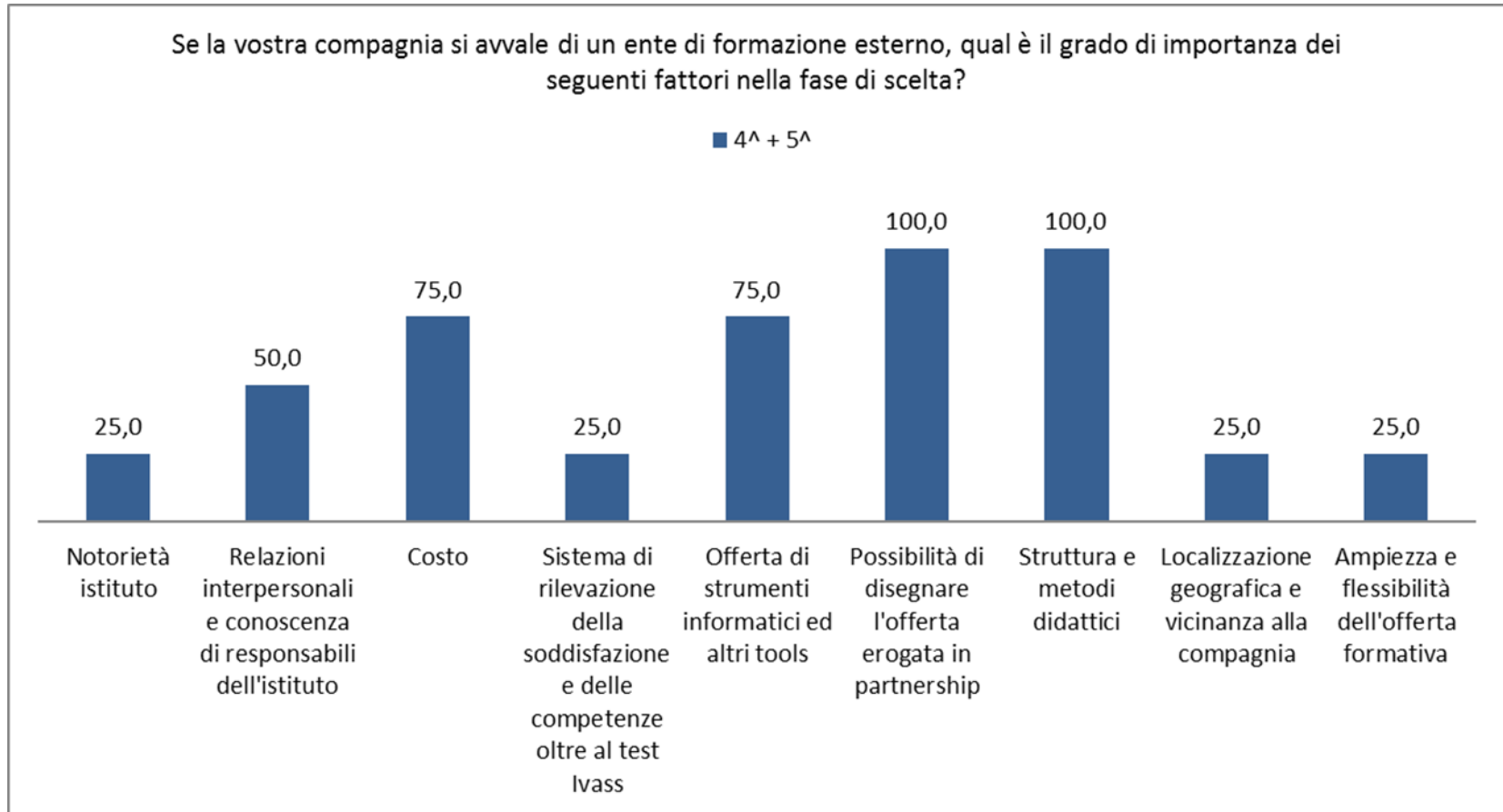
Le Academy strutturano corsi differenziati per contenuti e target che possono essere finalizzati alla certificazione oppure al miglioramento delle competenze. Nell'erogazione della formazione si distinguono alcune scelte aziendali che sono funzionali soprattutto alla dimensione dei canali da formare

Vi è una correlazione positiva tra capillarità della rete distributiva e tipologia di formazione, mentre l'aspetto dimensionale della rete è indipendente dalla **tipologia di controllo sul processo formativo**





## 4. Il confronto con gli operatori: il ruolo dei partner



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 4. Il confronto con gli operatori: i contenuti

La regolamentazione ha imposto in modo puntuale le tematiche che devono necessariamente essere oggetto di formazione.

Dal confronto con gli operatori emerge un programma formativo che include:

- Certificazione
- Sviluppo ed innovazione (di processo, di prodotto, di canale)
- Procedure
- Normativa
- Finanza
- Digitale
- Welfare
- Fiscalità
- Competenze commerciali
- Profili comportamentali



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

### 3. La formazione: ruolo e definizione

Il piano formativo è definito annualmente dal direttore della formazione sentito il direttore commerciale e tenendo presente le strategie aziendali che si vogliono adottare.

All'evoluzione tecnologica del settore ha fatto seguito la necessità di formare non solo il personale interno ma anche la rete; grazie a tali strumenti la compagnia riesce a sfruttare i benefici derivanti dall'utilizzo della tecnologia nella relazione con il distributore e a migliorare la performance dell'intermediario presso il cliente

Le indicazioni prospettiche sui temi che saranno oggetto di formazione rilevano:

- evolversi della normativa
- customer care e comunicazione
- competenze manageriali
- gestione dell'agenzia
- tecnologia



### 3. Il confronto con gli operatori: formazione in remoto

Le compagnie adottano sia piattaforme interne che esterne con le caratteristiche previste dal regolamento dell'IVASS

Le piattaforme interne permettono alle aziende di:

- predisporre propri tools
- massimizzare la personalizzazione
- effettuare attività che esulano dall'education come l'utilizzo di social per lo scambio di informazioni tra dipendenti di un'azienda
- ridurre l'esternalizzazione di informazioni sensibili

Di contro assorbono più risorse, quindi rappresentano una scelta meno diffusa sul mercato.

Le piattaforme esterne gestite da società di formatori o tecnologiche sono scelte dalla maggior parte delle compagnie intervistate, soprattutto perché l'offerta propone livelli sempre più elevati di personalizzazione alle esigenze del cliente



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

### 3. Il confronto con gli operatori: formazione in remoto

Secondo gli intervistati l'education in remoto ha molti vantaggi:

- riduzione e controllo dei costi
- possibilità di gestire tutto il processo, dall'erogazione al test e all'invio della certificazione
- tracciabilità dell'utente sia per il percorso effettuato sia per i tempi di fruizione
- possibilità di dedicare anche ai subagenti aree della piattaforma gestendo parti del processo formativo
- controllo di tutta la filiera distributiva
- omogeneizzazione dei contenuti formativi
- semplificazione dell'accessibilità della fruizione per gli utenti
- retention per gli intermediari poiché favorisce l'efficienza e impatta sul conto economico di agenzia
- compliance del percorso formativo

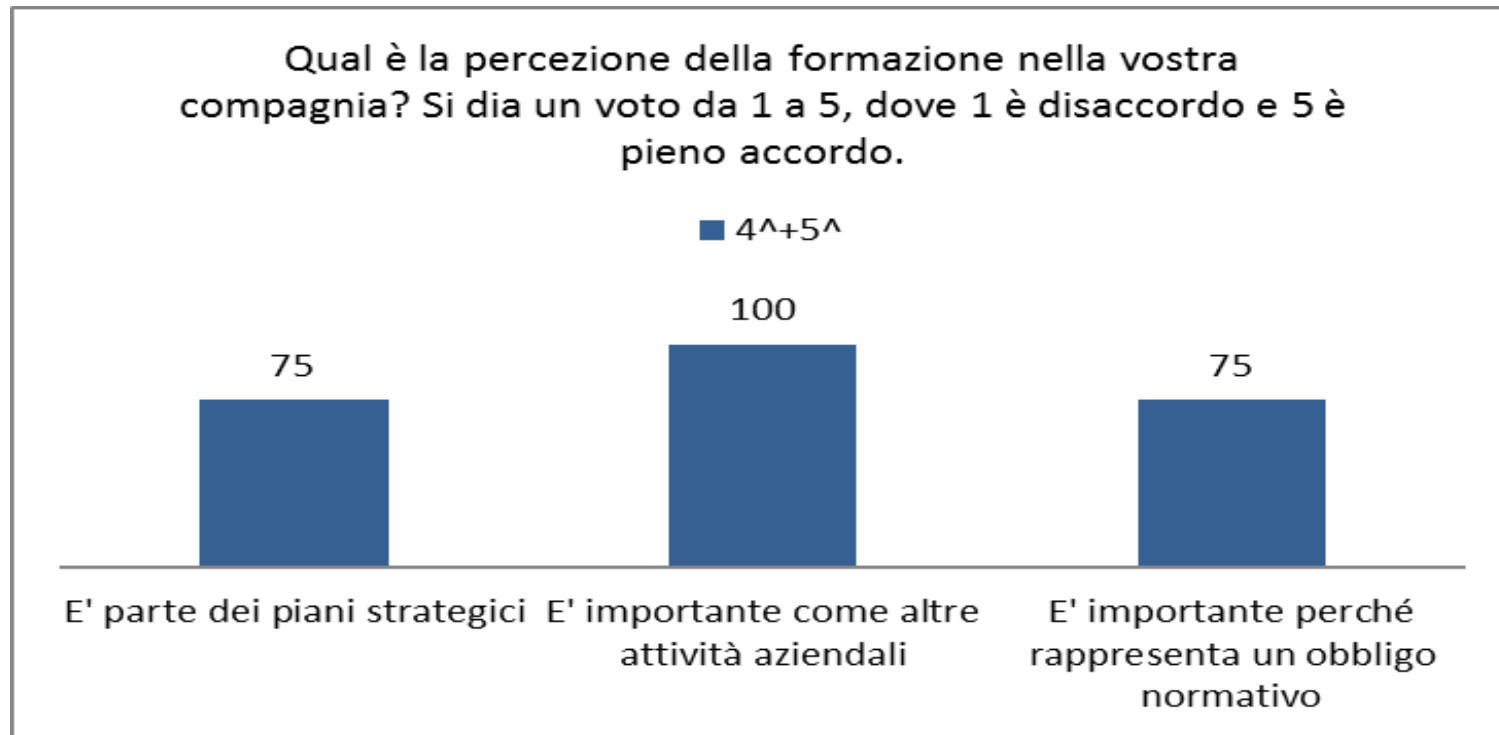


Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

### 3. Il confronto con gli operatori: il valore della formazione

Secondo gli intervistati la formazione esterna ha assunto un ruolo significativo per le imprese...

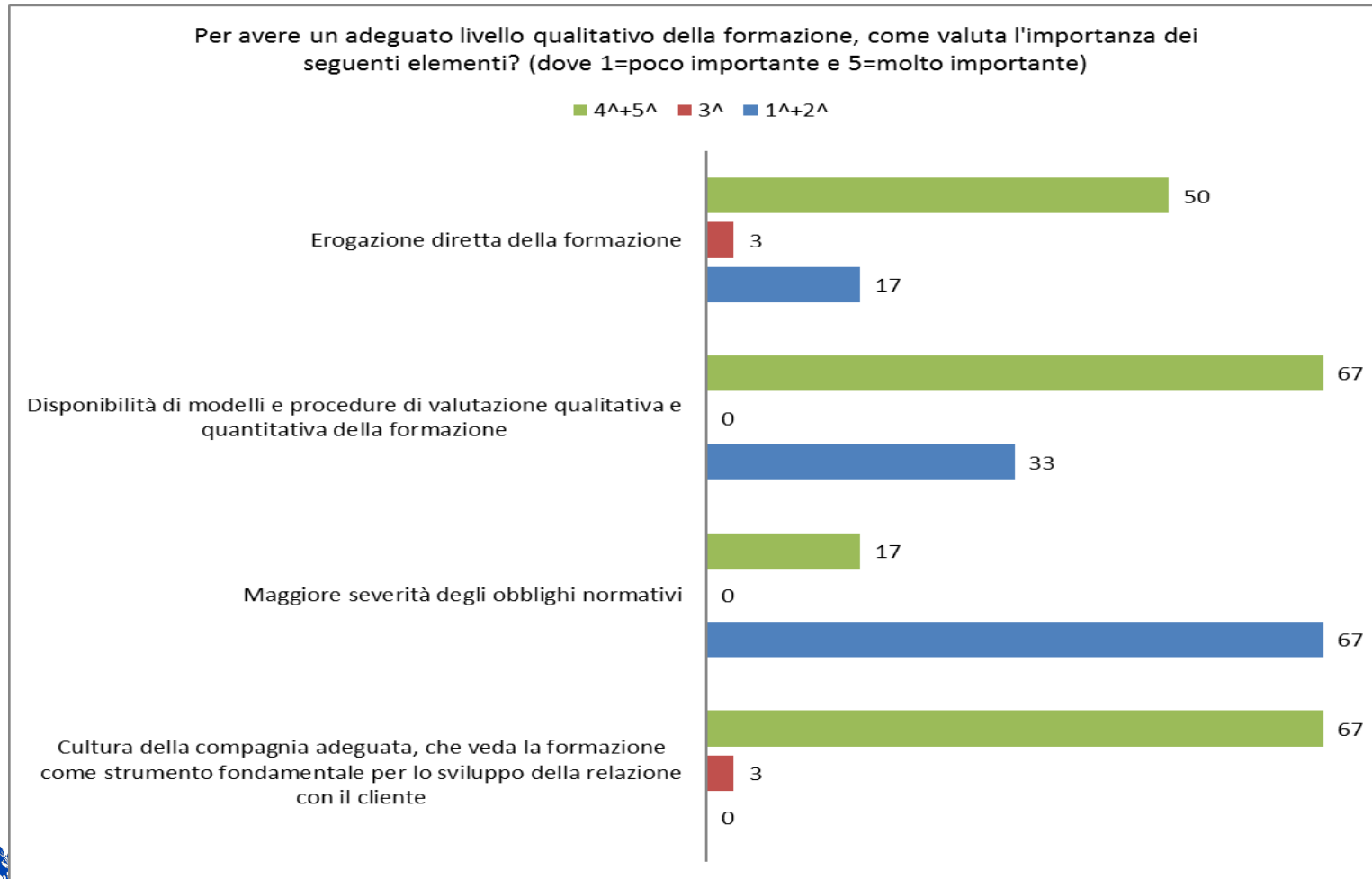


Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

# 4. Il confronto con gli operatori: il giudizio sul ruolo

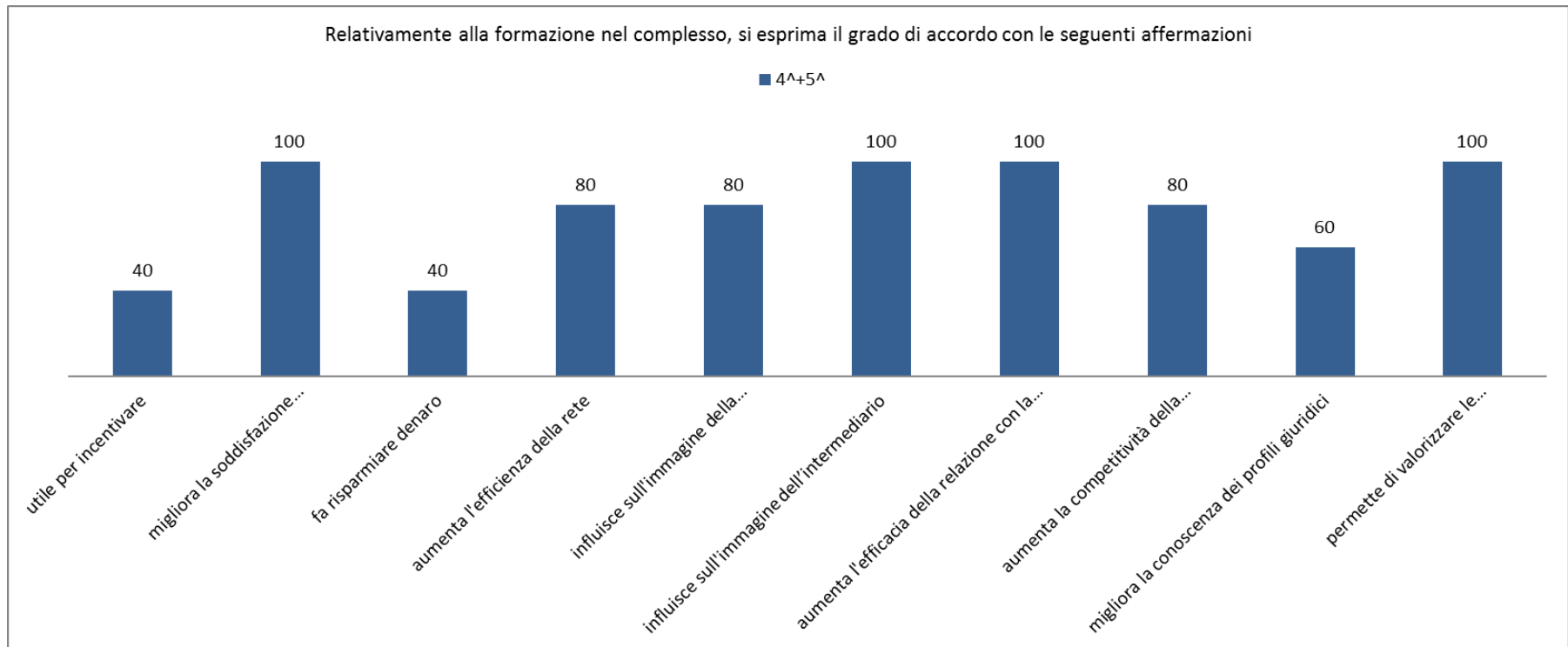
... ha un processo definito



## 4. Il confronto con gli operatori: il giudizio sul ruolo

Ed è considerata strategica per l'impresa e per la rete

- migliora la soddisfazione dei clienti e migliora l'efficacia della relazione con gli stessi
- influisce sull'immagine dell'intermediario
- permette di valorizzare le caratteristiche dei prodotti



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation



## 4. La formazione: valutazione e ruolo

Dall'analisi emerge che il patrimonio delle aziende non risiede solo nella tecnologia sviluppata e nel prodotto, ma anche e soprattutto **nel know-how, che appartiene alle persone e nella loro continua capacità di apprendimento**

Sono molteplici gli studi che supportano l'idea che le **risorse umane andrebbero valutate come un vero e proprio asset che occorrerebbe considerare in bilancio**, ma che non essendo oggi ancora misurabile in maniera oggettiva non può essere considerato in sede istituzionale/amministrativa, anche se ormai è scontato che si tratta di un vero e proprio investimento

La formazione è dunque al pari degli investimenti intangibili e, come questi, dovrebbe essere soggetta anch'essa a costanti valutazioni



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 4. Valutazione della formazione

Per valutazione della formazione si intende un'attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti avvenuti nelle competenze e nelle performance dei destinatari a seguito della partecipazione all'intervento formativo stesso ma anche di un miglioramento del business aziendale

In ambito imprenditoriale il processo valutativo mira a:

- migliorare le fasi di progettazione e implementazione
- rafforzare l'impatto delle attività di formazione/sviluppo dell'HR
- identificare i programmi inefficaci per riprogettarli o abbandonarli
- individuare i programmi di successo che possono essere replicati od estesi
- Valutare i partner che producono valore al processo
- giustificare l'investimento effettuato
- presidiare la rete e gli investimenti ad essa rivolti



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 4. Valutazione della formazione

In letteratura esistono modelli valutativi che mirano ad indagare l'impatto effettivo dell'investimento in formazione sulle performance aziendali

E' inteso che è complesso determinare dei KPI del sistema formativo poiché su di esso impattano una serie di variabili (caratteristiche del soggetto formato, ambiente) di difficile classificazione

Queste criticità non devono tuttavia limitare la ricerca di un'appropriata valutazione della formazione perché quest'ultima influenza i risultati aziendali

I modelli più comunemente diffusi nell'ambito della valutazione della formazione sono:

- modello di Kirkpatrick \*
- ROI (Return on Investments)\*\*



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

*\*realizzato dal 1969 al 1996*

*\*\*Sviluppato da Jack Phillips nel 1997*

## 4. Valutazione della formazione: modelli

Il modello di Kirkpatrick è suddiviso in 4 fasi

1. Il gradimento consiste nella misurazione delle reazioni che il programma formativo ha generato nei partecipanti.
2. L'apprendimento, inteso come un cambiamento cognitivo, affettivo e attitudinale, si valuta con pre e post test composti da domande identiche.
3. Il trasferimento sul lavoro consiste nella valutazione del cambiamento nello svolgimento delle attività operative. Esso può essere misurato con un assessment prima dell'intervento formativo e nei 3-6 mesi successivi. Le aree su cui spesso si può operare sono quelle dei comportamenti interpersonali e delle capacità manageriali.
4. I risultati di business, ovvero un miglioramento in termini di riduzione dei costi, aumento dei ricavi, miglioramento dell'efficienza, incremento delle vendite, miglioramento del clima aziendale e della relazione con la clientela. L'obiettivo di questo livello è valutare quanto i risultati degli individui nello svolgimento del loro lavoro si siano modificati in relazione alla partecipazione al corso



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking  
Finance and Regulation

Kirkpatrick D., *Evaluating Training Programs: The  
Four Levels*, 2006

## 4. Valutazione della formazione: modelli

La formazione intesa come investimento intangibile può essere valutata attraverso il ROI - Return on Investments - della formazione, inizialmente ideato come quinto stadio del processo gerarchico di Kirkpatrick\*, che si propone di definire, in chiave quantitativa, il valore degli investimenti in formazione in termini di costo/beneficio.

Nello specifico, il ROI della formazione focalizza l'attenzione sui benefici economici aziendali misurabili in termini di risultati determinati (o influenzati) da apprendimenti, capacità comportamenti individuali ed organizzativi da porre in relazione all'intervento formativo realizzato, considerando, costi diretti e indiretti attribuibili al percorso formativo stesso\*\*

Il calcolo del ROI richiede un approccio sistematico per la valutazione dei programmi. Il processo include un framework valutativo, con il quale definire i differenti livelli di valutazione e i tipi di dati ed un processo in grado di provvedere a procedure per sviluppare



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

\*Kirkpatrick D., *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 2006

\*\*12 Philips J., *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Houston, Gulf Publishing Company, 1997

## 4. Valutazione della formazione: modelli

Il processo si articola quindi in differenti fasi:

- pianificare la valutazione: obiettivi del percorso
- raccogliere i dati: elementi utili al calcolo dei benefici netti
- isolare gli effetti del programma
- convertire i dati in valori monetari
- valutare i costi del corso

Il calcolo del ritorno dell'investimento su un corso di formazione può apparire eccessivamente lungo e complicato; vi sono però fasi più importanti di altre per la riuscita della misurazione: la raccolta dei dati, l'individuazione dei costi e l'identificazione dei benefici tangibili e intangibili

E' necessario che le strutture siano sensibilizzate all'opportunità di attivare strumenti e metodi per valutare e quantificare i benefici di un'attività articolata a beneficio della funzione e dell'impresa



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

## 4. Valutazione della formazione: prospettive

Dall'analisi delle interviste emerge che la valutazione della formazione avviene in tre fasi:

- pre erogazione:
  - preparazione del pacchetto formativo
  - valutazione del corpo docente grazie ad alcuni corsi test
  - confronto con la rete e il commerciale
- in itinere, grazie alla presenza ed ai controlli di ispettori, capo area durante l'erogazione
- post trattamento:
  - questionario di gradimento che analizza la soddisfazione dei discenti
  - test IVASS che valuta le competenze
  - reporting alle funzioni (compliance)
  - confronto con intermediari e commerciale per la valutazione delle attività svolte e per valutare eventuali vuoti formativi
  - solo in rari casi portale destinato alla rete che permette anche lo scambio dell'esperienze formative e la possibilità di co-progettazione di formazione



## 4. Valutazione della formazione: prospettive

Il modello che emerge dal confronto con gli operatori potrebbe essere migliorato soprattutto nell'ambito del presidio del processo come segue:

### Ex ante

- rilevando già in questa fase le competenze dei discenti
- strutturando dei parametri oggettivi per la scelta delle società di formazione o dei docenti esterni (quali ad esempio ore aula, curriculum, etc.)
- formalizzando il processo di scelta di formatori interni
- prevedendo una programmazione di medio termine
- censendo le risorse da formare secondo dei criteri predefiniti e profilandole con una pluralità di criteri connessi alle loro caratteristiche



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation



## 4. Valutazione della formazione: prospettive

### In Itinere

- producendo una modalità con linee guida per la valutazione dell'attività in aula
- Ideare dei processi di valutazione per alcuni gruppi campione che permettano di effettuare modifiche in corso

### ed ex post :

- producendo una rilevazione strutturata sulla fase dell'erogazione
- implementando il modello di valutazione del processo ex post con ad esempio:
  - rilevazione delle competenze dopo un tempo definito dall'apprendimento
  - indici di valutazione correlati alle performance (KPI)
  - integrazione del questionario di gradimento agli indici di performance



## 4. Valutazione della formazione: prospettive

L'analisi mette in evidenza come l'obbligo normativo nel tempo abbia ulteriormente stimolato il settore ad attivare sistemi di education articolati e nel tempo adeguati alle opportunità tecnologiche

Le imprese investono sia per la formazione interna che esterna tuttavia **rimane l'intermediario artefice del piano formativo per sé e per la propria struttura distributiva**

Un modello efficiente fa perno su alcuni elementi fondamentali:

- **La consapevolezza del ruolo del discente e della prospettiva di miglioramento delle proprie caratteristiche manageriali**
- **La scelta di partner con differenti e strutturati know how**
- **La predisposizione di linee guida di controllo in tutte le fasi del processo**
- **Il confronto con i discenti in tutto il momento formativo**



Università  
Bocconi

BAFFI CAREFIN  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

***“La cultura è assorbita attraverso  
esperienze individuali in un ambiente  
ricco di occasioni di scoperta e di lavoro”***

*Maria Montessori*

**THANKS.**



**Università  
Bocconi**

**BAFFI CAREFIN**  
Centre for Applied Research  
on International Markets, Banking,  
Finance and Regulation

Università Commerciale Luigi Bocconi

Via Röntgen 1 | 20136 Milano – Italia |  
Tel +39 02 5836.5384 | [www.dondena.unibocconi.it](http://www.dondena.unibocconi.it)