03

ASSICURAZIONI

a cura di **Federica Pezzatti**

Barbara Lucini. Direttore di People Value and Engagement di Generali Italia

GENERALI ITALIA

Officina delle idee per adattarsi ai cambiamenti in modo creativo

Generali Academy Italia (GAI) – Officina delle idee ha il suo quartier generale a Mogliano Veneto e nei primi undici mesi del 2019 è stata frequentata da 12.231 allievi, coinvolgendo circa il 94% del personale dipendente della Country Italia del gruppo Generali .
Proprio lo scorso anno l'Academy ha ottenuto l'accreditamento Asfor, marchio riconosciuto nel mondo della formazione che certifica la qualità dell'offerta delle Corporate Learning e dei Master.

La mission dell' Academy è stata definita nel corso del 2017, con l'avvio del programma di "semplificazione" del gruppo, ovvero «sviluppare persone con un approccio innovativo, creativo e aperto sul mondo, in grado di adattarsi rapidamente ai continui cambiamenti del mercato e dell'azienda attraverso programmi che facilitino la crescita del proprio bagaglio tecnico e manageriale».

All'interno di Generali Academy Italia l'8 marzo 2018 è stata lanciata anche Generali Learning Platform, la piattaforma dove tutti i dipendenti possono visionare l'intera offerta formativa e inserire i vari corsi in un proprio programma di sviluppo, ma soprattutto accedere liberamente a tutti i contenuti e-learning inseriti nella Library online.

Nell'Academy viene realizzata la formazione per lo sviluppo delle soft skill manageriali e comportamentali e per attivare team sempre più coesi e performanti. Per le tematiche relative all'eccellenza tecnica è stato attivato un importante progetto triennale di "up skilling" denominato "Programma We Learn" rivolto a tutte le risorse di Generali Country Italia al fine di sviluppare e accrescere le competenze tecniche e digitali. Sono state individuate 70 skills con diversi gradi di approfondimento e con l'utilizzo di metodologie innovative. A queste attività si aggiungono progetti come gli Hackathon e Bootcamp, attività fortemente innovative che aggregano i dipendenti per creare soluzioni nuove e accelerare la produzione di nuovi prototipi, attraverso la stimolazione dell'intelligenza collettiva.

L'Academy del gruppo ha al suo interno una Faculty, costituita da un gruppo selezionato di persone che acquisiscono competenze metodologiche sull'apprendimento, una vera e propria task force interna che consente di trasferire *best practice* e conoscenze aziendali, favorite anche dal dialogo intergenerazionale.

I docenti dell'Academy sono interni (*faculty*) ed esterni (consulenti esperti). Sono state anche sviluppate collaborazioni con Valore D, Mib-Università di Trieste, Cetif (Cattolica Sacro Cuore), Mip-Politecnico di Milano, Asfor, Istud, Top Employers, Hrc, Aif, Consorzio Elis.

UNIPOL

Con Unica coinvolti 40mila addetti con 900 corsi

In seguito alle importanti aggregazioni degli ultimi anni, a partire dal 2016 il Gruppo Unipol ha deliberato di dotarsi di una importante realtà dedicata alla formazione di tutte le sue strutture (dipendenti di tutte le società, agenti e dipendenti delle reti agenziali).

Quasi quattro anni fa ha visto quindi la luce Unica, Unipol Corporate Academy, inaugurata nella storica cornice della cinquecentesca Villa Boncompagni alla Cicogna a San Lazzaro di Savena, sede principale dell'Academy.

Ogni anno vengono coinvolte in formazione circa 40mila persone. Nei primi tre anni di attività, l'Academy ha erogato oltre 3,3 milioni di ore/allievo di formazione, registrando oltre 1,5 milioni di presenze ai corsi. I corsi progettati e proposti ogni anno sono circa 900, dei quali 300 sono inseriti a catalogo.

Unica è organizzata come un vero e proprio Campus universitario con facoltà, calendari accademici, catalogo dei corsi, albo docenti certificato, albo dei tutor qualificati, albo fornitori certificati, biblioteca documentale e digitale, con numerose aule e centri di competenza, oltre che nella sede di Villa Cicogna anche, in molte delle maggiori città italiane (Bologna, Milano, Torino, Roma, Genova, Firenze e Napoli).

Collaborano con Unica, non solo le migliori professionalità del gruppo, ma anche qualificati collaboratori esterni, portatori di esperienze e *best-practice* del mondo accademico e della formazione aziendale. Unica si avvale infatti di partnership con player del settore e partecipa ai network di ricerca delle principali università e business-school italiane.

Le principali aree di intervento dell'Academy sono: tecnica, amministrativa, comportamentale/manageriale, commerciale, giuridico-normativa, di prodotto, informatica, di sicurezza, soft skill.
Nell'albo docenti sono coinvolti i principali manager e professional competenti per materia inoltre circa 600 tra dipendenti e agenti del gruppo (e ne seguiranno altri) hanno affrontato un percorso di "formazione alla docenza" per poter trasmettere con efficacia il proprio patrimonio di competenze e di saperi.

Nel 2019 Unica ha ottenuto la certificazione di qualità ISO 9001:2015 da parte dell'ente DNV GL ed è stata premiata come Academy agli HRC Best Practice Awards.

Unica, infine, ricevute le necessarie autorizzazioni, si propone di offrire la sua esperienza e la sua offerta didattica anche alle realtà aziendali esterne al gruppo Unipol.

Giuseppe Santella. Chief academy officer Unica, Unipol Corporate Academy

Lucia Borini. Responsabile Academy Reale group

REALE GROUP

Offerta formativa calibrata sulla creazione delle competenze

Academy reale group ha sede a Torino ed è nata ormai dieci anni fa (nel 2010). Realizza formazione tecnica, comportamentale, normativa, manageriale, linguistica e obbligatoria sia in aula (presso la sede dell'academy) che online (attraverso una piattaforma dedicata alla formazione). I corsi sono rivolti a tutti i dipendenti delle società di Reale Group in Italia (Italiana Assicurazioni, Reale Mutua, Blue assistance, Reale Immobili, Reale Ites e Banca Reale). Negli ultimi tre anni Reale group conta mediamente 11mila partecipazioni all'anno tra formazione in aula e online.

«Con un occhio sempre rivolto agli scenari esterni e ai nuovi modi di lavorare, ci occupiamo del presidio e dello sviluppo delle competenze core – spiega Lucia Borini, responsabile Academy Reale Group – : tecniche di mestiere, normative, comportamentali e di leadership. Supportiamo lo sviluppo e l'evoluzione di nuove competenze per l'innovazione del gruppo, come ad esempio quelle digitali, design thinking, big data, customer experience, e così via. Progettiamo la nostra offerta formativa partendo dal piano strategico e dall'analisi del fabbisogno formativo che periodicamente viene compilato dai responsabili».

Dapprima l'Academy è stata avviata con con una logica "push" ossia ad invito, fino ad arrivare ad oggi con un approccio "pull", che considera l'apprendimento una responsabilità individuale e in cui le persone scelgono la loro formazione. Negli ultimi tre anni Reale ha coinvolto tra discenti e docenti interni più di 7mila persone con una media di 11mila ore di formazione annuale. Quanto agli esperti coinvolti dal gruppo per le materie tecniche si è puntato in prevalenza su *competence leader* interni, per il resto della formazione invece su docenti esterni appartenenti a società di consulenza e formazione o professori universitari e di business school.

Reale ha sviluppato poi delle collaborazioni con Cineas (Politecnico di Milano), Cetif (Università del Sacro Cuore di Milano) ed Eurapco (Network di assicurazioni europee Mutue). La formazione ovviamente incide anche sui percorsi di carriera: ogni piano di sviluppo delle risorse umane contiene infatti anche interventi formativi ad hoc.

Non sono previste aperture a frequentanti esterni si tratta infatti di una scuola di formazione riservata ai dipendenti Reale Group.

EUROVITA

MyAcademy crea percorsi personalizzati

Ha sede a Milano myAcademy, un progetto di Eurovita nato il 1° ottobre 2019 per valorizzare le prospettive di crescita e di sviluppo professionale dei partner commerciali, attraverso un'offerta formativa e informativa ad alto valore aggiunto.

Nei due mesi di attività myAcademy ha già organizzato 50 aule formative per un totale di circa 750 partecipanti. A questi si aggiungono quasi 9mila ore di formazione a distanza, oltre a innovativi percorsi *blended* strutturati.

Oltre ad essere una piattaforma in grado di soddisfare i principi di obbligatorietà e *compliance* previsti dal settore assicurativo, offre agli utenti la possibilità di costruire un percorso formativo personalizzato in relazione ai propri bisogni in termini di competenze e conoscenze, al proprio coinvolgimento e alla propria motivazione e propensione alla crescita. L'offerta formativa è rivolta alle reti partner di Eurovita (sia alle direzioni sia ai singoli utenti). MyAcademy si avvale di docenti interni ed esterni, e di partnership con specialisti della formazione. Per il 2020 sono attivi accordi in particolare con le academy del Sole-24Ore e di Sda Bocconi.

Rocio Dominguez. Responsabile marketing, pianificazione commerciale e formazione di Eurovita

AVIVA

Formazione sul territorio con il canale web

Aviva Academy ha sede a Milano ed è nata nel 2017. Ogni anno coinvolge circa 2.500 agenti, numero che cresce se si considerano anche gli altri distributori.
Eroga corsi di formazione sia tramite la piattaforma AvivaDigitalAcademy, dove è possibile scaricare e utilizzare materiali online, sia attraverso aule di formazione sul territorio ed eventi dedicati.

I corsi sono rivolti alle reti distributive, parliamo quindi di agenti plurimandatari, consulenti finanziari e operatori bancari, per i quali la compagnia segue la formazione a 360° (prima formazione e aggiornamento professionale obbligatorio e approfondimenti). L'Academy eroga inolte corsi su soft skill, finanza comportamentale, differenziandoli per canale. La formazione per i dipendenti è invece gestita dalle risorse umane. Il team Academy si compone di una ventina di risorse(tra professionisti dedicati e ispettori). L'accademia si avvale inoltre della consulenza di partner specializzati nel settore. La struttura è rivolta essenzialmente ai distributori ma di recente ha realizzato alcuni eventi formativi dedicati anche ai clienti di alcune realtà di consulenza finanziaria nonchè alle famiglie degli agenti.

Andrea Vismara. Business support manager Aviva

Simone Innocenti. Direttore HR, organization & change management di Axa

AXA

Consumatori e gestione dati i focus prioritari dei programmi

Operativa su più fronti nel contesto formativo delle proprie risorse umane, Axa Italia promuove una cultura di *self and continuous learning* che vede ogni collaboratore ingaggiato e al centro del processo di *learning*. L'ampia offerta digitale proposta attraverso la piattaforma interna, le risorse e le modalità disponibili (*learning pills, peer to peer learning, gamification*) si affianca alle numerose iniziative sviluppate ad hoc in sinergia con il business e focalizzate ad impattare su ambiti specifici o su competenze emergenti. Nel 2019 sono state, per esempio, realizzate due iniziative volte a sviluppare specifiche aree di competenza. In partnership con il Mip Politecnico di Milano Graduate School of Business è stato lanciato il corso di perfezionamento di un anno in Insurance Data Management per 30 collaboratori, di diverse aree aziendali, di cui il 50% donne. Un'ulteriore iniziativa finalizzata a sviluppare specifiche competenze sulla Customer Centricity è stata la Customer Academy un percorso di learning sviluppato in collaborazione con l'Università Bocconi, con cui il gruppo ha dato vita nel 2017 all'#AXA Challenge.

Pensando invece ai suoi agenti, Axa ha creato nel 2016 l'Università Agenti Axa, in collaborazione con il Mip Politecnico di Milano Graduate School of Business. Si tratta di un esempio innovativo anche grazie a un sistema ad hoc di accesso basato su un assessment preventivo, che restituisce la fotografia delle competenze, evidenziando eventuali aree di sviluppo potenziali sulla base delle quali è possibile strutturare un percorso di sviluppo formativo personalizzato e offrire un'opportunità di carriera basata su quattro diversi livelli di expertise con responsabilità, portafoglio e provvigioni crescenti.

La formazione è disponibile in diverse città in Italia, per soddisfare le richieste di tutta la rete agenziale, in partnership anche con l'Università Cattolica e il Consorzio Interuniversitario Cineas ed è fruibile anche in mobilità, attraverso una app dedicata. I percorsi sono riservati agli agenti e collaboratori (subagenti, addetti alla vendita, personale amministrativo) e prevedono: formazione manageriale, commerciale, digitale, tecnica e normativa. Sono inoltre previsti dei percorsi di specializzazione (welfare, business advisors, commercial lines). Ad oggi oltre 4.500 tra agenti e collaboratori d'agenzia hanno usufruito dell'Università agenti Axa.

Rimane centrale per il gruppo il mondo aziende, un settore strategico che diventa materia di studio grazie al Master Commercial Lines, programma di punta nell'universo della formazione manageriale assicurativa, sviluppato in collaborazione con il Mip Politecnico di Milano Graduate School of Business.

ZURICH

L'obiettivo della formaizone è l'«agente del futuro»

Zurich Academy ha sede a Milano e realizza formazione manageriale, tecnica, di vendita e prodotti e soft skills. Si organizzano anche corsi di leadership (calibrati in funzione del livello e in coerenza con le linee guida di gruppo).

All'Academy si lavora anche sul potenziamento delle competenze tecniche e delle core skills (con focus su *underwriting* e *claims*), tematiche normative, *compliance*, prodotto nonchè potenziamento delle sales skills e customer focus. Nata nel 2006, l'Academy organizza corsi rivolti sia ai dipendenti sia alle reti distributive (agenti, call center, banche e consulenti finanziari) ma anche a tutti coloro che a vario titolo collaborano con la compagnia che fa capo all'omonimo gruppo quotato a Zurigo (anche ai periti) per un totale di oltre 10mila utenti.

Sono stati finora coinvolti tutti gli oltre 1.200 dipendenti e hanno frequentato l'Academy circa 6mila persone all'anno per quanto riguarda le reti distributive.

Zurich Academy offre infatti anche percorsi di sviluppo pensati per i propri agenti, come, per esempio, un master specifico pensato a sviluppare gli "agenti del futuro". I docenti dell'Academy sono sia interni (soprattutto in ambito tecnico) e sia esterni. Zurich ha sviluppato partnership con l' Università Bocconi, il Politecnico e Cineas. Inoltre la branch Italiana fa ovviamente parte del network internazionale delle Academy di Zurich nel mondo.

Nella compagnia la formazione e il talent management sono strettamente correlati. In Zurich esiste infatti un consolidato modello di gruppo relativo al talent management e alla gestione delle successioni sulle posizioni chiave.

Percorsi di assessment e di sviluppo ad hoc sono proposti sia per gli alti potenziali, ma anche per lo sviluppo della propria carriera dal punto di vista tecnico.

I docenti sono interni (soprattutto in ambito tecnico) ed esterni. Inoltre il gruppo svizzero si apre anche all'esterno offrendo anche alcune occasioni di formazione in chiave sociale per favorire l'upskilling e l'inserimento lavorativo di giovani Neet. Sono state sviluppate collaborazioni con le scuole in ottica di esposizione al mondo lavorativo (ospitando delle classi presso la struttura) o per promuovere presso le scuole i valori di *diversity & inclusion*.

Marco Zuccarini. Responsabile di Zurich Academy

Stefano Zanetto. Direttore del personale di Vittoria Assicurazioni

VITTORIA ASSICURAZIONI

Così i Campus trasmettono i valori del gruppo alle nuove leve

L'inaugurazione del la prima edizione del Campus Vittoria è avvenuta nel 2014. Il progetto è stato inizialmente strutturato e organizzato secondo le logiche «bottom-up», individuando una popolazione aziendale mirata, evolvendo in un arco di tempo definito e avendo come obiettivo finale lo sviluppo di progetti concreti e di reale interesse per la compagnia.

Tra gli scopi principali vi sono, fin dall'esordio, prioritariamente l'integrazione delle risorse umane in una società assicurativa fondata su valori profondi (solidità, indipendenza, innovazione e relazione), nonchè l'acquisizione di ulteriori competenze e capacità ed infine il "team building" per rafforzare la collaborazione e la fiducia tra i dipendenti. Un programma trasversale di due anni che coinvolge tutta la popolazione più giovane dell'azienda, indipendentemente dalla business unit di appartenenza e dall'esperienza.

Il modello "campus" poi viene periodicamente riproposto dalla compagnia che organizza sia corsi in aula, sia lavori di gruppo, *incident* e presentazioni finali.

I corsi sono rivolti in particolare alle risorse più giovani (fino ai 35 anni di età) assunte da Vittoria Assicurazioni.

Alla base della formazione ci sono la condivisione di *vision* e di *mission*, nonchè la trasmissione di valori e della cultura aziendale. Il training ha come obiettivi anche il rafforzamento dell'identità aziendale tra i dipendenti; l'ampliamento delle capacità della risorsa; il potenziamento delle competenze tecniche trasversali e lo svolgimento di progetti aziendali concreti.

Finora le due edizioni del Campus Vittoria hanno coinvolto in totale 145 persone (48 docenti, sia interni che esterni, 75 allievi, 22 tra sponsor e tutor). Attualmente è in corso la terza edizione del Campus.

La frequenza dei campus ha un peso rilevante anche per lo sviluppo delle carriere sia in termini di visibilità, sia nei confronti dell'Alta Direzione sia nei confronti dei responsabili. Inoltre la partecipazione agli eventi formativi, è propedeutica all'identificazione delle risorse da avviare ad ulteriori percorsi di sviluppo di carriera. Essendo finalizzati anche alla trasmissione della cultura aziendale i docenti sono soprattutto interni con ricorso all'esterno tramite l'utilizzo di figure specializzate nelle tematiche specifiche, come ad esempio team bulding, problem solving, organizzazione del lavoro e project management. A supporto dei partecipanti vi sono anche figure quali *tutor*, ossia partecipanti delle edizioni precedenti del Campus, e sponsor interni, ovvero i responsabili delle varie business unit che propongono i progetti da sviluppare all'interno dei percorsi formativi.