

INNOVAZIONE

# TRASFORMAZIONE AGILE NEL SETTORE ASSICURATIVO

di GIAN LUIGI GREGOTTI BORASIO, expert partner di Mbs Consulting,  
MAXIMILIAN MARKS e FERDINAND HÄRTL, consulenti e membri di TTA



SONO MOLTE LE REALTÀ CHE IN EUROPA STANNO GUARDANDO CON INTERESSE ALLA METAMORFOSI VERSO L'AGILITÀ DEI PROPRI METODI DI LAVORO. SI TRATTA DI UN CAMBIAMENTO PROFONDO, CHE RICHIEDE TEMPO E VOLONTÀ DI ADESIONE TOTALE AL PROGETTO, MA CHI HA CONCLUSO IL PERCORSO REGISTRA UN VERO CAMBIO DI PASSO

Questo articolo sintetizza le conclusioni di uno studio condotto da **Mbs Consulting** e dalle sue alleate di *The Transformation Alliance* basato su interviste a importanti assicurazioni europee in merito alla loro esperienza con le trasformazioni *agile* o agili.

La conclusione unanime è che la trasformazione agile è impegnativa, ma vale la pena perseguirla.

Fra i benefici dei metodi agili figura il miglioramento della capacità di adattamento ai cambiamenti, siano essi dovuti a cause artificiali o naturali. L'impatto devastante del Covid ci ha fatto ripensare al modo in cui viviamo e lavoriamo. Mentre cerchiamo di far fronte alle restrizioni quotidiane e rivedere il nostro stile di vita è facile dimenticare che l'attuale crisi, sebbene estrema, è tutt'altro che eccezionale. Mutamenti delle condizioni ambientali, catastrofi naturali, turbolenze politiche e conflitti internazionali sono parte integrante della storia. Questo ci conduce a ripensare il nostro modo di vivere e a comprendere quanto sia urgente intervenire sul modello operativo delle nostre organizzazioni in modo che siano meglio attrezzate per adattarsi ai cambiamenti.

La risposta a questa esigenza sembra consistere nel rendere le nostre aziende più veloci e flessibili. Un sondaggio condotto su multinazionali a partire dal 2019 indica che l'81% delle aziende ha iniziato le proprie trasformazioni agili nei tre anni precedenti, e che l'agile era già diventato una priorità strategica per prepararsi ad affrontare le sfide future. Anche prima che l'attuale crisi accelerasse la spinta verso l'agilità, alcuni esperti ritenevano che questo modello operativo fosse rilevante in particolare per i servizi finanziari. Assicurazioni e banche sono diventate nel tempo organizzazioni estremamente proceduralizzate e complesse. I metodi agili si propongono come un modo per semplificare i processi, diffondere la responsabilizzazione e contrastare la tendenza a *pensare a silos*.

## COSA SIGNIFICA "AGILE"?

I dizionari attribuiscono alla parola *agile* due significati. Uno fisico (l'abilità di muoversi velocemente e con facilità), l'altro mentale (la capacità di afferrare concetti e formulare pensieri rapidamente).

Entrambi i significati si applicano alle organizzazioni che possiamo definire *flessibili*, che hanno la capacità di rispondere rapidamente a condizioni ambientali instabili e ai mutevoli bisogni degli stakeholder. In passato, *agile* era solitamente associato alla gestione di progetti (breve ciclo di sviluppo chiamati *sprint*, finalizzati al miglioramento continuo) e meno alla gestione dell'intera attività. Sempre più aziende stanno allargando l'impiego di metodi di questo tipo a porzioni crescenti del proprio modello operativo, ritenendoli un fattore decisivo per la competitività a lungo termine in un mondo sempre più turbolento.

## L'AGILITÀ SECONDO GLI INTERVISTATI DEL SETTORE ASSICURATIVO

Secondo il ceo di una delle maggiori assicurazioni svedesi, l'agilità, comporta flessibilità, testare ipotesi, esplorare, e non essere al contrario *statici* o *imbrigliati* nelle modalità operative. Essere agili, a suo avviso, significa non avere paura del cambiamento.

Le organizzazioni tradizionali consistono in gerarchie in cui le decisioni scorrono dall'alto verso il basso. Le organizzazioni agili, invece, lavorano con un sistema di team autonomi, connessi in rete, ognuno dotato di uno scopo e una visione, in cui processo e responsabilità sono condivisi. Come ha appreso l'assicurazione svedese, guidare un'organizzazione con questo modello comporta delegare una notevole quantità di controllo. Sono i team la parte più importante dell'organizzazione: "l'obiettivo dei leader dovrebbe essere quello di diventare irrilevanti rispetto ai team. È così che si misura la loro vera importanza".

La *senior manager* di una finanziaria svedese ha sottolineato come i cambiamenti nel processo decisionale siano una delle caratteristiche dell'*agile*: “servono processi decisionali e modelli di delega differenti”, ha affermato. La dirigente di un'assicurazione francese ha sintetizzato l'agilità in questo modo: “si tratta di un ritorno al buon senso, di velocità di esecuzione, di concentrarsi piuttosto che disperdersi. Non si tratta solo di ridurre i costi”.

### ADATTARSI A CAMBIAMENTI REPENTINI

Le esperienze delle assicurazioni intervistate suggeriscono che la gestione agile può aiutare le aziende a far fronte a impatti travolgenti, quali quelli di una pandemia. “Le principali motivazioni per la trasformazione agile sono stati la velocità e l'adattamento delle nostre soluzioni a un ambiente in continua evoluzione”, ha dichiarato un *senior executive* di un'assicurazione italiana. “Il Covid è stato un acceleratore per l'adozione di metodi agili, a causa della necessità di trovare nuovi modi di fare le cose”.

Il dirigente di un'assicurazione francese ha avuto un'esperienza simile. “Abbiamo rapidamente sviluppato modi per gestire l'elevato numero di persone che lavorano da casa durante la pandemia”, ha detto, aggiungendo che “la crisi ha rafforzato la nostra convinzione di voler diventare pienamente agili”.

Ma non tutte le aziende intervistate si sono adattate alle restrizioni imposte grazie a questo approccio flessibile e rapido. Il responsabile organizzativo di una mutua assicurazione italiana ha dichiarato che il Covid ha ostacolato l'introduzione di metodi agili. “Abbiamo dovuto dare la priorità ad altri progetti – ha affermato – il nostro grado di maturità non era abbastanza alto da trasferire online i processi agili che avevamo in corso: li abbiamo interrotti e siamo tornati a lavorare come prima”.

“Essere agili facilita l'adattamento ai cambiamenti – ha dichiarato il ceo di un'assicurazione svedese – ma, a essere onesti, adattarsi a cambiamenti dirompenti come il Covid è stato difficile per la maggior parte delle aziende, indipendentemente dal fatto che fossero agili o meno. Esserlo non significa poter risolvere immediatamente il problema”.

### I VANTAGGI DI ESSERE AGILI

Intraprendere la trasformazione da organizzazione rigida e gerarchica, a un'organizzazione basata sull'agilità non è una decisione da prendere alla leggera. Comporta infatti cambiamenti nella cultura, nella struttura, nei processi, nelle persone e nella tecnologia utilizzata, il che implica investimenti in tempo e denaro importanti. Allora perché farlo?

Il responsabile dell'organizzazione di un'assicurazione britannica è entusiasta dei risultati: “In appena tre anni siamo riusciti a contrastare la mentalità a silos. Comuniciamo meglio e siamo molto più focalizzati sulle soluzioni. L'incertezza conseguente dall'attuale pandemia accelererà senza dubbio questa tendenza, perché un'azienda agile è maggiormente a suo agio con l'incertezza. Massimizza la collaborazione e l'innovazione per risolvere problemi complessi”.

### I VANTAGGI DELL'AGILITY

**30-75%**  
RIDUZIONE DEL TIME TO MARKET

**10-50%**  
AUMENTO DELLA SODDISFAZIONE E DELLA MOTIVAZIONE DEI DIPENDENTI

**20-55%**  
AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ

**25-75%**  
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ

*Fonte: Scaled Agile Inc., SAFe, why do Businesses Need SAFe?, 2018*

Le società intervistate hanno rilevato diversi vantaggi misurabili dopo l'introduzione di strutture agili, fra cui:

- costi più bassi,
- maggiore coinvolgimento dei dipendenti,
- maggiore trasparenza, che consente ai dipendenti

di comprendere meglio il proprio apporto ai risultati,

- maggiore produttività.

Nel caso di una delle più grandi società finanziarie in Scandinavia, vi sono stati anche una serie di miglioramenti non misurabili:

- migliore cooperazione tra le *operations* e l'IT,
- maggiore comprensione dei dipendenti di decisioni complesse,
- maggiore partecipazione al processo decisionale e maggiore cooperazione tra le squadre,
- semplificazione dell'allocazione delle risorse, riduzione dei conflitti.

## UN APPROCCIO GIUSTO PER TUTTE LE ORGANIZZAZIONI?

Alcune aziende nascono agili, altre devono dedicare tempo e risorse significative per diventarlo. Ma è l'approccio giusto per tutte le aziende? Le evidenze raccolte sembrano suggerire che sia così.

Durante il *Global Peter Drucker Forum 2016*, un gruppo di esperti ha esaminato gli sforzi di aziende per rendere le loro organizzazioni più imprenditoriali e agili. Sono state indagate quattro società molto diverse fra di loro: **Ericsson**, un'azienda di 140 anni con circa 100mila dipendenti; **Spotify**, una società di *streaming* musicale di otto anni in rapida crescita con oltre 2.500 dipendenti e oltre 100 milioni di utenti; **Barclays**, una banca fondata 326 anni fa con circa 130mila dipendenti, e **Microsoft**, che all'epoca aveva 41 anni. Tutte queste aziende (o parte di esse) avevano intrapreso trasformazioni agili nei cinque anni precedenti, anche se nessuna aveva completato il percorso. Nessuna di loro considerava l'*agile* come una soluzione magica per curare tutti i problemi e ognuna stava affrontando sfide diverse. Tuttavia, nonostante le loro diversità, tutte affermavano di aver beneficiato dalla trasformazione.

**Quicken Loans**, società americana attiva nei mutui ipotecari, ha aumentato la sua quota di mercato di sei volte in 10 anni. Il ceo dell'azienda imputa questa crescita all'adozione di approcci agili in cui "l'intero team lavora verso l'obiettivo comune di rendere la vita radicalmente semplice per i nostri clienti attraverso

l'innovazione e la passione". **Worldpay**, l'azienda americana che gestisce servizi di pagamento, ha utilizzato processi agili per diventare leader globale dei pagamenti in 146 paesi, arrivando a gestire 1,5 trilioni di dollari di transazioni all'anno.

Secondo l'**Harvard Business Review** (5/2016), l'*agile* è adottato da tutti i tipi di organizzazioni: "ora le metodologie agili, portatrici di nuovi valori, principi e pratiche, sono l'alternativa alla gestione gerarchica e si stanno diffondendo in un'ampia gamma di settori e funzioni".

## LE REGOLE DEL GIOCO

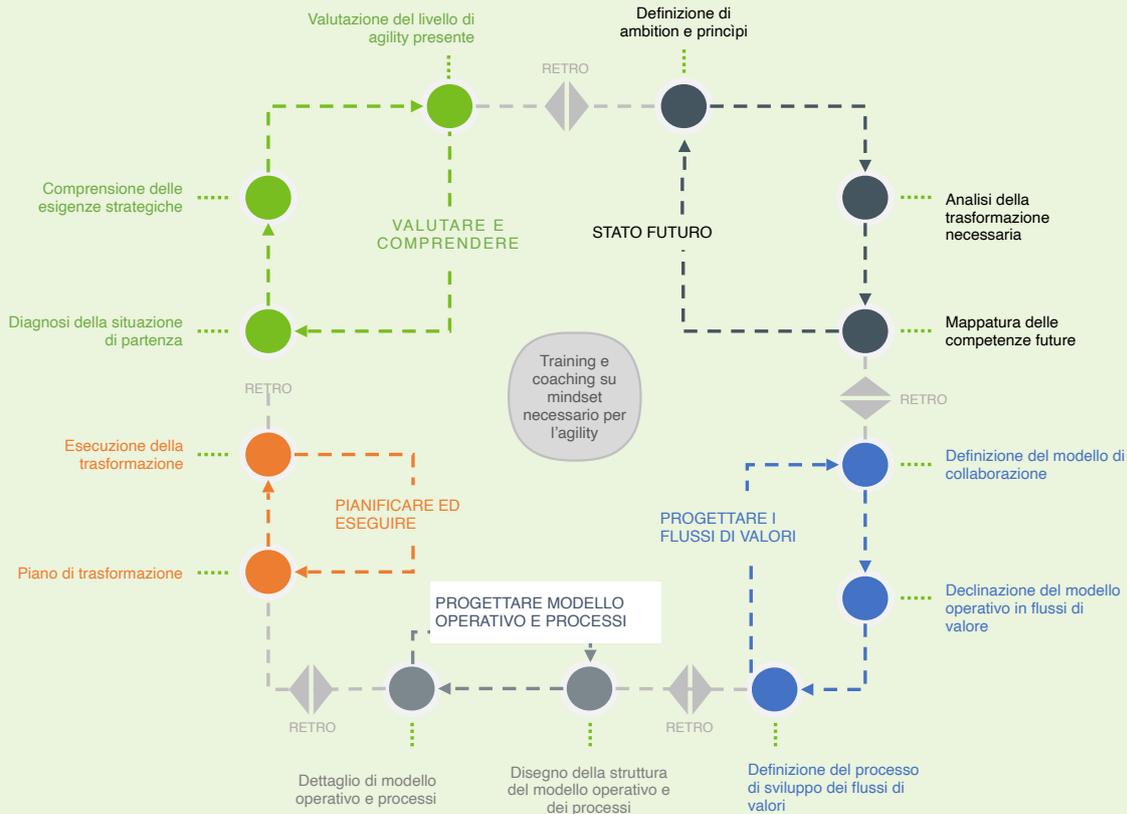
Non esistono regole rigide su ciò che dovrebbe e non dovrebbe essere fatto durante una trasformazione *agile*: seguire le regole è quasi in contraddizione con questo concetto! Tuttavia le organizzazioni agili hanno in comune alcune caratteristiche.

Anzitutto la cultura: svilupparne una *agile* significa cambiare il modo in cui le cose vengono fatte. L'organizzazione agile sostituisce il controllo gerarchico con l'*empowerment*, mettendo le persone in condizione di pensare e agire da sole. Ciò comporta creare un ambiente basato sulla collaborazione, in cui la comunicazione è costante e le conoscenze sono condivise.

Un aspetto che caratterizza le organizzazioni agili è il livello di responsabilità che gli individui assumono. Nelle aziende tradizionali, i progetti tendono a essere gestiti da *project manager* che hanno la responsabilità per i risultati, del progetto. Nei team agili, ogni membro condivide la proprietà del progetto e la responsabilità per i risultati e questo ne aumenta il coinvolgimento.

In secondo luogo, i processi: i modelli operativi tradizionali sono basati su una serie di processi eseguiti in sequenza (ad esempio *setup*, analisi, pianificazione, esecuzione, monitoraggio). Questo sistema presuppone la conoscenza delle caratteristiche del prodotto finito e pianifica le fasi di conseguenza. I modelli agili, al contrario, sviluppano il prodotto a partire da un prototipo o da un frammento, e lo affinano o lo completano in iterazioni successive. Ciò consente di adattarlo anche durante il suo stesso processo di sviluppo.

## I CINQUE CICLI DEL VALORE



Fonte: The Transformation Alliance 2020

*“I nostri processi di test-and-learn ci aiutano a costruire soluzioni rapidamente, a metterle in pratica e ad affinarle, velocizzando la creazione di valore” – Responsabile organizzativo, assicurazione UK*

Infine, la tecnologia: le organizzazioni agili fanno ampio ricorso alle tecnologie *disruptive*, quali intelligenza artificiale, big data, sistemi avanzati di analisi, internet of things e robotica, nonché tecnologie in grado di migliorare la *customer intelligence* e la *customer experience*. La società di gestione patrimoniale online **iQuantifi** utilizza robo-consulenti e algoritmi per fornire consulenza finanziaria ai suoi clienti. **Roostify**, fornitore di piattaforme di prestito ipotecario digitale, ha stretto una collaborazione con **JPMorgan Chase**

per permettere ai clienti di monitorare le domande di prestito *online*.

### L'IMPLEMENTAZIONE DELL'AGILE

Il maggiore impatto dell'agilità è sulle persone. Il cto di una mutua assicurazione francese ha descritto il processo come una rivoluzione. “Il 90% di coloro che hanno provato l'agile non vuole tornare indietro”, ha detto. “Sfortunatamente – ha aggiunto – abbiamo anche persone che non l'hanno accettato. È una trasformazione complicata. La trasparenza non ti consente di *nascondere* i tuoi punti deboli. Un forte gioco collettivo richiede giocatori individuali forti”. Spesso le maggiori resistenze vengono dalla leadership aziendale, tanto che il ceo di una mutua assicurazione italiana affer-

ma che solo “il 50% del *leadership team* ha adottato i nuovi metodi di lavoro mentre il resto ha resistito e si è attenuto a quelli tradizionali”. Un'altra assicurazione italiana ha identificato la cultura aziendale come l'aspetto chiave nel percorso verso l'*agile*: “ci abbiamo lavorato negli ultimi anni, ma sono consapevole che non abbiamo ancora svoltato. Stiamo lavorando sul nostro modello di leadership, ma siamo ancora lontani dal raggiungere le nostre ambizioni”.

È anche una questione di tempo: “la resilienza è tutto”, ha sottolineato il cio di una assicurazione svedese. “Ci sono voluti due anni e mezzo per arrivare dove volevamo essere. Abbiamo accettato di non misurare i risultati dopo il primo anno in modo da non esercitare troppa pressione. Anche così, dopo il primo progetto molti volevano arrendersi”, ha aggiunto. Tuttavia, guardando indietro, l'intervistato ha detto di essere molto soddisfatto del percorso.

## L'ATTIVAZIONE CON IL METODO DEI CINQUE CICLI DEL VALORE

Il percorso per l'introduzione dell'*agile* non è univoco. Il cio di una mutua assicurazione francese ha riassunto l'approccio adottato:

*“Abbiamo intervistato molte aziende o team che avevano già sperimentato l'agile, ascoltando senza giudicare. Abbiamo creato la nostra soluzione sulla base delle esperienze precedenti e della nostra cultura. Non esiste un'unica modalità agile”.*

E non è neanche un percorso a tappe forzate:

*“Abbiamo lavorato alla nostra trasformazione per 18 mesi, senza raggiungere l'obiettivo. Per questo motivo abbiamo sospeso il nostro lavoro per effettuare un'analisi e una valutazione dell'attuazione. Non si dovrebbe avere paura di farlo”. – Direttore marketing, fondo pensioni svedese*

Le scelte relative alle modalità di introduzione di metodi agili sono a loro volta frutto di iterazioni agili. Il metodo messo a punto da *The Transformation Alliance*, di cui **Mbs Consulting** è il terminale italiano, si basa su cinque *cicli del valore*, programmati per essere eseguiti in iterazioni successive e per fornire risultati definiti. Al termine di ogni ciclo ha luogo una retrospettiva (o retro), una sessione di riflessione per capire cosa ha funzionato e cosa deve cambiare per radicare l'agilità nell'organizzazione. Una robusta dose di *training e coaching* consente a tutti i partecipanti di assumere il *mindset* necessario al lavoro *agile*.

## RISULTATI DEI CINQUE CICLI

1. *Valutare e comprendere*  
Valutazione della situazione attuale e comprensione del livello di maturità *agile*.
2. *Stato futuro*  
Definizione di cosa significhi *agile* per l'azienda, dell'ambizione *agile*, dei principi per guidare il team di trasformazione.
3. *Progettare flussi di valori*  
Definizione di team interfunzionali, delle competenze e delle risorse di cui hanno bisogno.
4. *Progettare il modello operativo e i processi*  
Organizzazione del processo decisionale.
5. *Pianificare ed eseguire*  
Individuazione delle metriche per definire il raggiungimento degli obiettivi e del processo di attuazione della trasformazione.

Uno dei vantaggi di questo approccio consiste nella sua applicabilità a tutte le realtà, indipendentemente dal livello di sviluppo raggiunto in senso *agile*. È buona norma iniziare dal primo ciclo, ma a seconda delle circostanze, è possibile iniziare il percorso da un ciclo diverso.

Il prerequisito più importante è la *ownership* della trasformazione da parte del top management dell'azienda, il cui grado di coinvolgimento è direttamente correlato alle probabilità di realizzazione.

## UN PERCORSO IMPEGNATIVO

L'adozione dell'*agile* ha consentito di massimizzare la velocità di adattamento ai cambiamenti e ai bisogni dei clienti, riducendo i rischi, ma il settore dei servizi finanziari e assicurativi in Europa è stato titubante, soprattutto se confrontato con le sue controparti americane.

Un certo numero di compagnie assicurative ha iniziato il percorso di trasformazione *agile*. Come indicato dagli intervistati, si tratta di una strada impegnativa e lunga, che impatta la cultura, le persone, i processi e l'IT. Come ha riassunto un intervistato:

*“Agile significa metodologia, cultura, metriche. Non è un villaggio vacanze. Per funzionare, ha bisogno di un'attenzione costante. Agile è un processo di trasformazione, che richiede un percorso”. – cio, mutua assicurazione francese*

Ma un passo dopo l'altro, gli assicuratori intervistati stanno progredendo, poiché l'agilità li metterà in una posizione migliore per potersi adattare a qualsiasi cambiamento gli riservi il futuro, sia esso dovuto a cause artificiali o naturali.