

NUOVE FRONTIERE DI OTTIMIZZAZIONE DELLA “MACCHINA” OPERATIVA ASSICURATIVA

di ANTONIO ORLANDO - Partner e*finance consulting Reply, Insurance Practice
 MATTEO VERGANI - Senior Manager e*finance consulting Reply, Insurance Practice
 e STEFANO POZZETTI - Senior Manager e*finance consulting Reply, Insurance Practice

LE COMPAGNIE HANNO DIMOSTRATO IMPORTANTI CAPACITÀ DI REAZIONE ALLE SFIDE DEL NUOVO CONTESTO DI MERCATO. UNA SPINTA EVOLUTIVA SU CUI COSTRUIRE UN PERCORSO DI OTTIMIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE DEI MODELLI OPERATIVI MEDIANTE L'APPLICAZIONE SINERGICA DI LEVE “CLASSICHE” E OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLE NUOVE TECNOLOGIE



Negli ultimi dieci anni la redditività del settore assicurativo ha registrato un andamento positivo e sostanzialmente stabile, sia nel business danni sia nel vita. Sui rami danni, in particolare, la dinamica è stata sostenuta prevalentemente dalle componenti tecniche piuttosto che da un recupero strutturale di efficienza della macchina operativa. La base costi ha infatti continuato a crescere sia in termini assoluti, sia relativi (+250 milioni di euro circa di spese amministrative

danni, +1 punto percentuale incidenza sui premi). Un trend simile è osservabile anche nel vita, seppur in un contesto più dinamico per il ribilanciamento del mix di offerta. In tal senso, gli interventi di contenimento costi e recupero produttività attivati dalle compagnie negli ultimi anni non sembrerebbero aver ancora portato risultati mediamente significativi per il settore. Tuttavia, in un mercato caratterizzato da crescita *low single digit* e crescente pressione competitiva, il livello

di attenzione verso il contenimento della spesa e il raggiungimento di nuovi standard di crescita profittevole è a tutti gli effetti diventato un imperativo strategico per gli operatori del settore.

COVID-19, UN'ACCELERAZIONE TRA LUCI E OMBRE

L'arrivo della pandemia Covid-19 ha comportato un'ulteriore maturazione di tale consapevolezza. Basti pensare all'impatto atteso sui volumi di business per il 2020 non bilanciato da riduzioni di pari entità delle spese di gestione. La straordinarietà dello scenario che si è venuto a delineare, in verità, ha evidenziato anche alcuni aspetti peculiari delle logiche di gestione della macchina operativa. Da una parte, l'accelerazione impressa su alcune dinamiche di trasformazione (es. sviluppo digitalizzazione e gestione da remoto dell'interazione di clienti e intermediari), sulle modalità di lavoro (80-90% della *work-force* di compagnia in full smart working in poche settimane) e persino, in alcuni casi, sulla relazione con le reti (nuovi accordi operativi), ha dimostrato, come mai prima, che il settore è capace di reagire rapidamente e imprimere velocità significativa nei percorsi di cambiamento.

Dall'altra, proprio tali accelerazioni hanno portato alla luce aspetti probabilmente solo calmierati dalle precedenti condizioni di normale operatività. A titolo di esempio: processi ancora in parte manuali e *paper based* con impatti sui livelli di interoperabilità end-to-end, logiche di distribuzione dei carichi di lavoro non supportate da strumenti industrializzati con conseguente sovraccarico di risorse *critiche*, mantenimento della continuità di business ma con livelli di servizio mediamente in calo e agevolati da una riduzione generalizzata della domanda.

Se da una parte, quindi, la ricerca dell'efficienza scala posizioni nelle priorità di compagnia, dall'altra emerge come ci siano ancora ampi spazi di ottimizzazione da ricercare e perseguire.

LESSON LEARNED DA ESPERIENZE SUL CAMPO

How - Un approccio di successo verso l'ottimizzazione della macchina operativa non può prescindere da tre caratteristiche chiave:

- sponsorship e buy-in del top management, coinvolgimento attivo di manager e risorse chiave di linea;



- visione olistica per una piena capitalizzazione delle potenzialità derivanti dall'applicazione contestuale e sinergica di tutte le leve disponibili (organizzative e di re-engineering processi in primis, passando dall'automazione *ragionata* di attività operative, fino all'introduzione di tecnologie più innovative – quali AI/ML – per l'evoluzione delle logiche operative e di servizio);
- pragmatismo: selezione, prioritizzazione e attivazione degli interventi basate su analisi di fattibilità tecnica (tecnologica, operativa e HR) ed economica.

What - Guardando invece alle principali direttrici di intervento, è possibile isolare alcuni ambiti specifici meritevoli di analisi:

- evoluzione delle logiche organizzative e ribilanciamento competenze/skill-mix:
 - o specializzazione presidi organizzativi per type of work, distinguendo chiaramente attività labour intensive e rule based (es. back office) da quelle di tipo tecnico/specialistico (es. assunzione);
 - o messa a regime di nuovi standard di way of work (es. smart working);
- revisione delle modalità (e dei canali) di comunicazione tra i diversi attori (interni ed esterni) per i processi caratterizzati da elevata frequenza di interazione:
 - o adozione di modelli di interfaccia strutturati e digitali come *protocollo* primario di scambio informativo;



- o limitazione dei canali di comunicazione de-strutturati (es. e-mail);
 - automazione e supporto assistito utenti esteso a tutti i processi core assicurativi mediante soluzioni di Intelligent Process Automation (IPA), sia in sostituzione dei work flow di processo più manuali e ripetitivi, sia a supporto di attività operative con discrezionalità utenti (es. scoring rischio assuntivo con logiche *human in the loop*);
 - potenziamento logiche e modelli self-service:
 - o coerentemente con l'evoluzione di aspettative di clienti e intermediari, attivazione di soluzioni di servizio alternative, h24 e integrate con modalità già attive (es. chatbot e IVR conversazionali con switch programmato su operatore in caso di mancata risposta);
 - o potenziamento experience sui touch point digitali (home insurance/ app), coerentemente con l'evoluzione attesa dei modelli di interazione ibrida compagnia-intermediario-cliente;
 - ribilanciamento del ricorso all'outsourcing mediante rivisitazione dei razionali sottostanti, anche alla luce delle nuove potenzialità offerte dalle tecnologie di automazione e gestione documentale (es. ICR, RPA);
 - misurazione estesa e certificata delle performance di processo data driven (es. process mining).
- Where** - Coerentemente con le direttrici indicate, il Dna tipico delle aree a più alto potenziale presenta almeno una o più delle seguenti caratteristiche: volume intensive, elevata frequenza di interazione con clienti/reti, elevato assorbimento workforce interna e/o outsourcing. Ne sono un insieme rappresentativo, solo per citarne alcune: aree di back-office e di gestione post-vendita, gestione sinistri, contact center, assistenza alle reti.
- Why** - In conclusione, un approccio di evoluzione strutturato rappresenta, oggi più che mai, un elemento centrale nelle strategie del comparto assicurativo. Obiettivo sfidante ma raggiungibile. L'esperienza empirica conferma infatti che attraverso l'impostazione di un programma di trasformazione secondo le linee guida delineate è possibile abilitare un sostanziale recupero di produttività già nel breve-medio periodo, raggiungendo target del +20-30% in un orizzonte di 6-18 mesi. In aggiunta, e non meno importante, la semplificazione della *macchina* porrebbe le basi per la creazione di una piattaforma operativa scalabile rispetto alle prospettive di crescita, oltre che garantire migliori livelli di interoperabilità dei processi interni e verso l'ecosistema esterno. 