



Il ruolo del dirigente: compiti e responsabilità nella complessa evoluzione del mondo assicurativo

Ricerca GfK sui protagonisti del mercato

Silvestre Bertolini - Amministratore Delegato - GfK Italia

I temi trattati



1

Lo stato dell'arte

2

Il ruolo «ideale» dei Dirigenti Assicurativi

3

Stimoli per risolvere i gap tra ruolo attuale e ruolo desiderato

Lo stato dell'arte: quadro attuale dell'identità di ruolo dei dirigenti assicurativi

I punti di osservazione



La rete commerciale → l'importanza del management per gli agenti (GfK Insurance Agent Monitor, Giugno-Settembre 2015)



Il contesto → complesso e «disruptive», «Solvency 2, ipertrofia normativa, nuovi player (Health Care, Energy, TLC, Google etc.)



La voce del management → 17 colloqui individuali con AD, DG, dirigenti e funzionari delle imprese assicuratrici (Settembre-Ottobre 2015)

Il punto di vista di agenti e subagenti → ruolo centrale del dirigente delle imprese assicuratrici



«la **fiducia nel management** della compagnia è il **primo fattore** che influenza la soddisfazione complessiva delle reti primarie e secondarie»

Fonte: **GfK Insurance Agent Monitor 2015** - 5.570 interviste ad agenti e subagenti delle principali 11 compagnie assicurative



La voce del management: il quadro attuale dell'identità di ruolo dei dirigenti assicurativi mostra spazi di miglioramento



✓ Il ruolo del dirigente oggi non è interpretato univocamente



Molte le variabili: dimensioni della compagnia («grande compagnia = ruolo e responsabilità più definite»), funzione ricoperta (se più o meno legata al business ad es. «commerciale vs. legale»); se multinazionale («avamposto commerciale vs. Head Quarter»)

✓ Il ruolo del dirigente non è sempre ben definito



anche se «in Italia il ruolo del dirigente sembra meglio definito che all'estero dove le gerarchie sono più piatte» sembra emergere una «sovrapposizione tra ruolo e compiti del funzionario e dirigente»,

✓ Rischio «miopia» e perdita della visione complessiva



spesso «il dirigente è portato dalla propria azienda e dalla complessità del mercato a lavorare in silos separati e non comunicanti tra loro – IT, MKTG, Commerciale, Finance», «troppo focus sulle competenze tecniche specifiche e meno sulle capacità manageriali» utili per governare la complessità

Analisi mirroring: il punto di vista dei funzionari conferma la sovrapposizione dei ruoli



- A livello di **organizzazione formale**, le identità di ruolo di dirigenti e funzionari sono ben **definite e differenziate**. Alle loro connotazioni concorrono sistemi di valutazione codificati, anche se con un grado di «raffinatezza» non del tutto omogeneo (ad es. la dimensione contenuta dell'azienda talvolta si accompagna ad un minor grado di definizione dei ruoli)
- A livello di **organizzazione reale**, le distinzioni sancite a livello istituzionale:

permangono nell'ambito delle responsabilità e degli incentivi



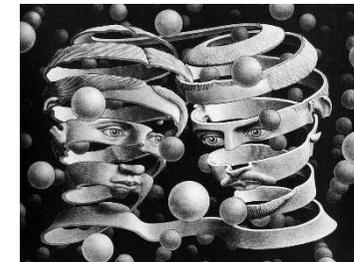
ma sono di fatto «labili» se si guarda invece alle key activities concretamente agite dai due ruoli



Il punto di vista dei funzionari: le ragioni della sovrapposizione con il ruolo del dirigente



- La **sovrapposizione in termini di attività** trova diverse giustificazioni per i funzionari:
 - ✓ interpreta nel modo più semplice ed immediato il concetto di **«business first»**, (pragmatismo, efficienza ed efficacia)
 - ✓ presenta un **certo grado di funzionalità**: nelle realtà piccole, dove l'interscambiabilità è quasi necessaria; in quelle grandi per le esigenze di delega
 - ✓ talvolta è l'esito di quella che sociologicamente viene definita come **un'organizzazione spontanea, divenuta familiare, rassicurante e consolidata nel tempo**
 - ✓ è anche riconducibile al **diverso grado di conoscenze tecniche**: a volte i funzionari dicono di «saperne di più» (eccesso di autostima ?)



Il vissuto della sovrapposizione tra ruolo di dirigenti e funzionari: rischi ed opportunità



La convivenza tra i due ruoli aziendali non è conflittuale vi sono però **alcuni segnali degni di attenzione**:

1 I funzionari



sembrano raccogliere dalla sovrapposizione quasi **solo «benefici»** - buoni risultati economici, gratificazione emotiva a fronte del riconoscimento di competenza, possibili opportunità di avanzamento, senza le responsabilità del ruolo

2 I dirigenti



vivono una **situazione più complessa**:

- ❖ la sovrapposizione delle attività può creare infatti un contesto confortevole che semplifica la loro pratica lavorativa quotidiana
- ❖ ma può anche determinare un vissuto di esautorazione dal ruolo
- ❖ con il rischio di un possibile desiderio di rivedere il tema del mantenimento della responsabilità

Lo stato dell'arte: il dirigente assicurativo da tre punti di vista



La figura del dirigente dal punto di vista di

Top Management → cinghia di trasmissione tra strategie aziendali governate dal top ed il loro scarico a terra sulla struttura; è richiesta capacità di visione sistemica del mercato e dell'azienda in cui lavora e capacità di creare fiducia e consenso in azienda

Dirigenti → forte senso di responsabilità del ruolo, impegno e coinvolgimento nella realizzazione delle strategie aziendali; a tratti percezione oscillante tra esautorazione del ruolo e scarico di responsabilità da parte dei superiori

Funzionari → richiedono ai dirigenti doti di leadership e competenze manageriali (soprattutto nella risoluzione dei conflitti e nella gestione delle priorità) ma anche competenze tecniche specifiche che competerebbero al ruolo

Il futuro: il ruolo a tendere dei Dirigenti Assicurativi (il ruolo “ideale”)

Il futuro ideale: la parola chiave «meno tecnici e più manager»



Capacità manageriali = visione, trasversalità e gestione delle risorse

«capacità di visione a lungo termine con obiettivi almeno triennali», «motivare e sviluppare le risorse», capacità di delegare ed «aprire la trasversalità aziendale superando i silos interni», «saper costruire team», governare con il consenso costruendo «ponti di fiducia» all'interno dell'azienda



Capacità imprenditoriali = proattività e curiosità

«essere motore del cambiamento, trasversalità & partnership con altri player = apertura verso l'esterno, «alzare lo sguardo ed andare oltre il proprio settore esplorando nuovi ecosistemi»; il mercato assicurativo è ancora guidato dall'offerta → necessità di stimolare la domanda



Cavalcare l'innovazione digitale

Cogliere le opportunità che offre la rivoluzione digitale, senza farsi abbagliare dalle mode ma focalizzandosi sui processi e sul business

Stimoli per risolvere gli eventuali gap tra ruolo attuale e ruolo desiderato

Soluzioni per risolvere i gap tra ruolo attuale e ruolo desiderato



Definire un'identità ed un sistema di valori del dirigente assicurativo:

chiarezza della «mission», elaborazione e definizione di deleghe per realizzare la complementarietà di ruolo con le altre funzioni dell'azienda



Costruire un sistema di monitoraggio dei KPI aziendali:

systemi di valutazione delle performance e di incentivazione (che integrino il semplice MBO annuale), attraverso un «coinvolgimento continuativo del management sui KPI aziendali per stabilire le priorità ed ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali»



Impiantare un sistema di valutazione delle performance:

basato sulle capacità e sui meriti dei dirigenti nel fare propri i valori dell'organizzazione, nel creare fiducia, consenso, credibilità ed affidabilità e nel raggiungere i risultati

Riflessioni conclusive

Riflessioni conclusive



- Il ruolo del dirigente delle imprese assicuratrici è centrale: è il pivot attorno al quale ruota la squadra. Le sfide a cui è chiamato a rispondere appaiono oggi molto diverse dal passato: trasversalità di pensiero, multidisciplinarietà, visione, capacità di creare consenso, sono le parole d'ordine da cui non è più possibile prescindere; in altri termini oggi più che in passato aumenta l'importanza delle competenze manageriali rispetto a quelle tecniche
- Le competenze del dirigente delle imprese assicuratrici non differiscono nella sostanza da quelle di qualsiasi altro dirigente, ma le peculiarità che il settore assicurativo italiano sta attraversando (Solvency 2, consumerismo, ipertrofia normativa, nuovi player, centralità economica e mediatica della RC auto), rendono il suo percorso più irto di ostacoli rispetto ad un recente passato
- La definizione di un sistema di valori e di competenze manageriali che consentano di identificare, valorizzare e monitorare nel tempo il ruolo ed i compiti del dirigente delle imprese assicuratrici sarà sempre più essenziale per il successo dell'impresa stessa, e contribuirà ad evitare – tra l'altro - il rischio che una esautorazione del ruolo di dirigente rispetto al funzionario possa produrre un effetto domino negativo anche a valle (ad esempio tra funzionario ed impiegato)
- L'analisi condotta da GfK per conto di Fidia ha evidenziato come negli ultimi anni molta strada si sia fatta nella giusta direzione, ma anche quanta se ne debba fare ancora per valorizzare al meglio il ruolo del dirigente delle imprese assicuratrici, differenziandone competenze e responsabilità rispetto alle altre funzioni aziendali e favorendone la presa in carico e la visione delle strategie aziendali