Insurance Lab

Point of view:
la Catena del Valore nel mercato assicurativo

pwc

www.pwc.com/it

L'Insurance Lab

L'**Insurance Lab** è un'iniziativa dedicata al mondo assicurativo e prevede un insieme strutturato di iniziative il cui scopo è:

- comprendere da un lato i bisogni effettivi attraverso incontri strutturati su base mensile con la formula delle **Tavole Rotonde**;
- analizzare, nell'ambito dell'**Ufficio Studi** dell'Insurance Lab, le novità normative, le tematiche di innovazione, ed investire nello sviluppo di metodologie, strumenti e modelli organizzativi per la valutazione e quantificazione anche del rischio. L'Ufficio Studi è l'incubatore delle iniziative che sono poi proposte nell'ambito del **Lab**;
- proporre iniziative progettuali innovative, posizionate nel nostro **Lab**, in una logica di *knowledge* e *cost sharing* ed in partnership con le compagnie;
- creare momenti di confronto con i vertici delle compagnie, tramite l'evento **Thought Leadership & Lunch**;
- strutturate analisi comparative di funzioni o di trend tramite **benchmark**;

Provvediamo qui di seguito a schematizzare graficamente la struttura e le modalità operative dell'Insurance Lab:

- l'Insurance Lab è al suo secondo anno di vita. Nel 2013 hanno preso parte all'iniziativa **23 compagnie** coprendo un **market share del 70%**.

Tavole Rotonde

Obiettivo: confrontare l'esperienza e le idee delle compagnie con l'esperienza PwC, maturata anche a livello internazionale, su tematiche individuate a seguito di incontri con i principali operatori del mercato.

Modalità: incontri mensili dedicati alle diverse Direzioni con interventi di referenti di compagnie e di professionisti PwC italiani ed esteri.

***Deliverable*:** atti degli incontri elaborati da PwC, metodologie (Es. Metodologia di Mappatura dei processi e di individuazione attività sensibili ai fini D.Lgs 231) etc.

Insurance Lab

Obiettivo: sviluppare metodologie e nuove soluzioni a valore aggiunto da proporre nell'ambito del Lab nella modalità di Progetto in *Pool*.

***Deliverable*:** progetto in *Pool* - Proposta di servizi professionali in cui sarà illustrato l'approccio progettuale e gli onorari che potranno essere suddivisi tra gli aderenti all'iniziativa.

Topic 2014: Il rischio di compliance.

Benchmark

Fornire visibilità ai partecipanti sulle best practice di mercato anche internazionale

Research Office

Obiettivo: analizzare e approfondire l'innovazione e le tematiche già in via di consolidamento. Mantenere un costante monitoraggio sull'evoluzione normativa anche internazionale.

Modalità: PwC dedica i suoi professionisti a tale attività grazie a specifici investimenti.

***Deliverable*:** Point of view.

PwC's Academy

Obiettivo: a) definizione ed erogazione di un Piano di formazione basato sui bisogni della compagnia; b) erogazione di giornate di formazione su argomenti inseriti nel Catalogo PwC's University c) *seminars for distribution network's stakeholders*.

Modalità: saranno definite a fronte delle singole necessità le modalità di erogazione più opportune. PwC metterà a disposizione la sua struttura del *Training Center*.

***Deliverable*:** piano di formazione e sua attuazione. Erogazione delle giornate di formazione *on demand* Rilascio di attestazione di frequenza e del test di inizio e fine corso - Newsletter Bandi per i finanziamenti.

Indice

	Executive Summary	04
1	Introduzione alla Catena del Valore	05
2	La Catena del Valore come primo strumento di Governance aziendale	06
3	L'evoluzione normativa e la Catena del Valore	07
4	Approccio all'implementazione della Catena del Valore	08
5	Il framework di business process model	08
6	La Catena del Valore come patrimonio informativo aziendale unico e centrale	10
7	10 regole da seguire per un corretto approccio alla Catena del Valore	11
10	I principali servizi dedicati al mercato assicurativo	11
	Contatti	

Executive Summary

L'organizzazione

Il ciclo produttivo nel mercato assicurativo è invertito rispetto a quello industriale, infatti gli incassi avvengono prima dei pagamenti di prestazioni al cliente o risarcimento danni. Questa è la peculiarità che caratterizza da sempre il settore e lo rende unico. Tale peculiarità non ha, nel tempo, spinto le compagnie a puntare sull'organizzazione ma a concentrarsi sullo studio e la collocazione dei prodotti gestendo successivamente la macchina operativa.

Il contesto, però, sta mutando: l'impatto sul modello organizzativo e operativo che si prospetta con l'avvento di Solvency II non ha precedenti. È un cambiamento paragonabile all'evoluzione tecnologica che sta definendo nuovi scenari di business anche in quello assicurativo.

In sintesi, Solvency II impone alle compagnie una nuova solvibilità, una nuova strategia, nuovi prodotti, una nuova struttura di Governance, un nuovo modello organizzativo e operativo e una nuova catena del valore.

Qui di seguito, tratteremo della catena del valore evidenziando come essa rappresenti la dimensione di analisi per creare efficienza, valore, e allo stesso tempo per soddisfare i bisogni delle funzioni di controllo e di business. Governance vuol dire essere capaci di creare valore per gli azionisti salvaguardando il patrimonio dell'impresa.

Questo *Point of view* vuole costituire uno spunto di riflessione e confronto per il mercato assicurativo rispetto alle tematiche sopra indicate.

Giovanni Bragolusi

Insurance Consulting Leader PwC

1 Introduzione alla catena del valore

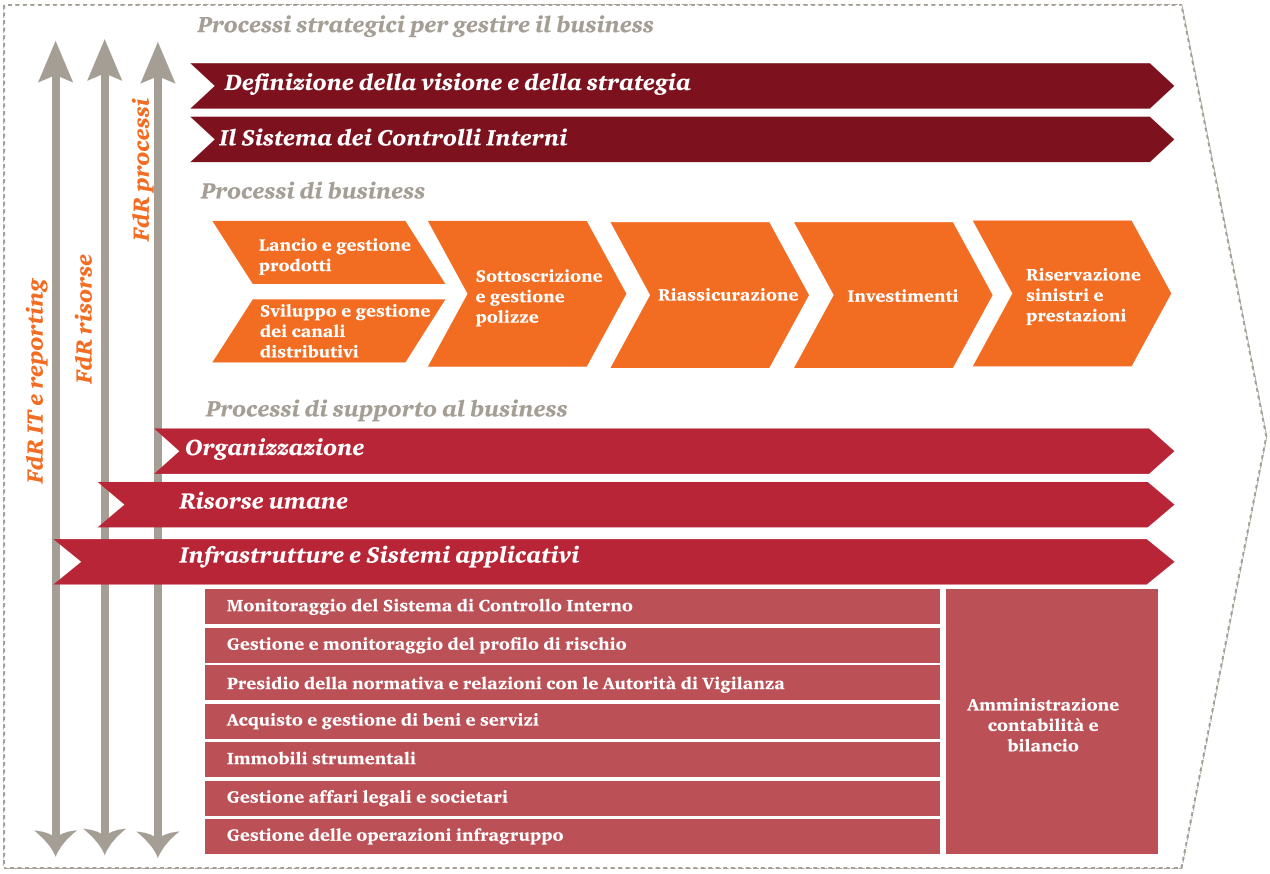
L'evoluzione normativa, unita a cambiamenti radicali di natura finanziaria, tecnologica e operativa, stanno determinando una profonda trasformazione istituzionale del settore assicurativo, con significative implicazioni per le strutture organizzative delle Compagnie del mercato.

L'approccio della Catena del Valore parte dall'ipotesi che la comprensione delle leve di vantaggio competitivo sia possibile solo scomponendo l'azienda nell'insieme di attività strategicamente rilevanti per il conseguimento di un vantaggio competitivo (*Porter, 1985*). La Catena del Valore consente dunque di rappresentare l'insieme delle attività svolte da un'azienda per conseguire i propri obiettivi di business e riflette la storia e le strategie dell'impresa. Come sottolinea Porter, è significativo identificare il settore industriale a cui l'azienda appartiene, per comprendere come le fonti primarie di vantaggio competitivo tra imprese derivino dalle differenti configurazioni delle proprie catene. Secondo questa impostazione, nel settore assicurativo, la capacità di competere varia in funzione delle caratteristiche dei diversi business (canali, prodotti, servizi, etc.) e della configurazione delle diverse attività all'interno di ciascuna Compagnia.

Infine, approcci metodologici differenti hanno più volte sottolineato che il vantaggio competitivo di un'azienda non risiede tanto nelle singole attività ma nella capacità di combinare le risorse possedute, cioè nella generazione di competenze che siano distintive rispetto ai concorrenti (*Hamel e Prahalad, 1990*).

In sostanza non basta il successo di un unico processo per assicurare il successo del business, ma occorre che si crei nell'impresa, lungo tutta la Catena del Valore, un sistema di processi integrati che riesca a coordinarsi per giungere al risultato finale in linea con le strategie aziendali (*Dunning, 1989*).

Figura 1 | La Catena del Valore nel mercato assicurativo



2 La Catena del Valore come primo strumento di Governance aziendale

Le Compagnie di assicurazioni sono esposte a molteplici rischi interni ed esterni che possono minare il raggiungimento degli obiettivi aziendali nelle diverse entità organizzative.

L'implementazione di un Sistema di Governance e di strategia di articolazione del business, deve essere in grado di prevenire le manifestazioni di rischio attraverso un'efficace gestione proattiva.

La gestione proattiva dei rischi si raggiunge attraverso l'adozione di Strumenti di gestione e con la prospettiva di governare in modo proattivo le esposizioni al rischio dell'azienda, agevolando il conseguimento degli obiettivi strategici di business.

Come parte integrante dei processi di *Risk Management*, la gestione proattiva consiste nell'identificazione e gestione delle metodologie e degli strumenti, in linea con le best practice di mercato, adatti per monitorare costantemente i fattori di rischio e la loro evoluzione.
Risorse, processi e sistemi ICT sono definiti come fattori interni di rischio in quanto:

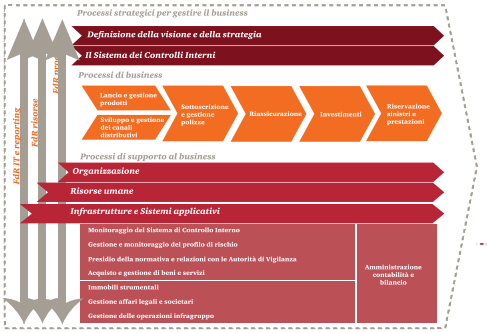
- rappresentano le colonne portanti della struttura organizzativa della società per gestire il proprio profilo di rischio;
- devono essere gestiti correttamente al momento del loro inserimento in azienda al fine di ridurre i rischi operativi a cui sono imputabili e/o il rischio che possa sorgere dal loro eventuale impiego e gestione inadeguata.

Figura 2| La Catena del Valore come strumento di Governance aziendale

Sistema organizzativo

Strumenti di gestione per l'individuazione e la gestione delle responsabilità in azienda

- Organigramma/Funzionigramma
- Catena del Valore
- Sistema di deleghe e capacità a livello organizzativo
- Principi e linee guida dell'operatività
- Codice etico e Sistema disciplinare
- Metodologia di *process mapping*
- etc.



Sistema risorse umane

Strumenti di gestione per le assunzioni, sviluppo delle risorse umane

- Modello delle competenze/Mappatura dei ruoli
- Criteri di selezione
- *Learning plan*
- Politiche di ritenzione e remunerazione
- Piani di *back up*
- Programmi di *coaching* e *tutoring*
- Programmi di *orientation* e *onboarding*
- etc.

Sistema ICT

Strumenti di gestione per l'adozione e la gestione di infrastrutture e sistemi informativi

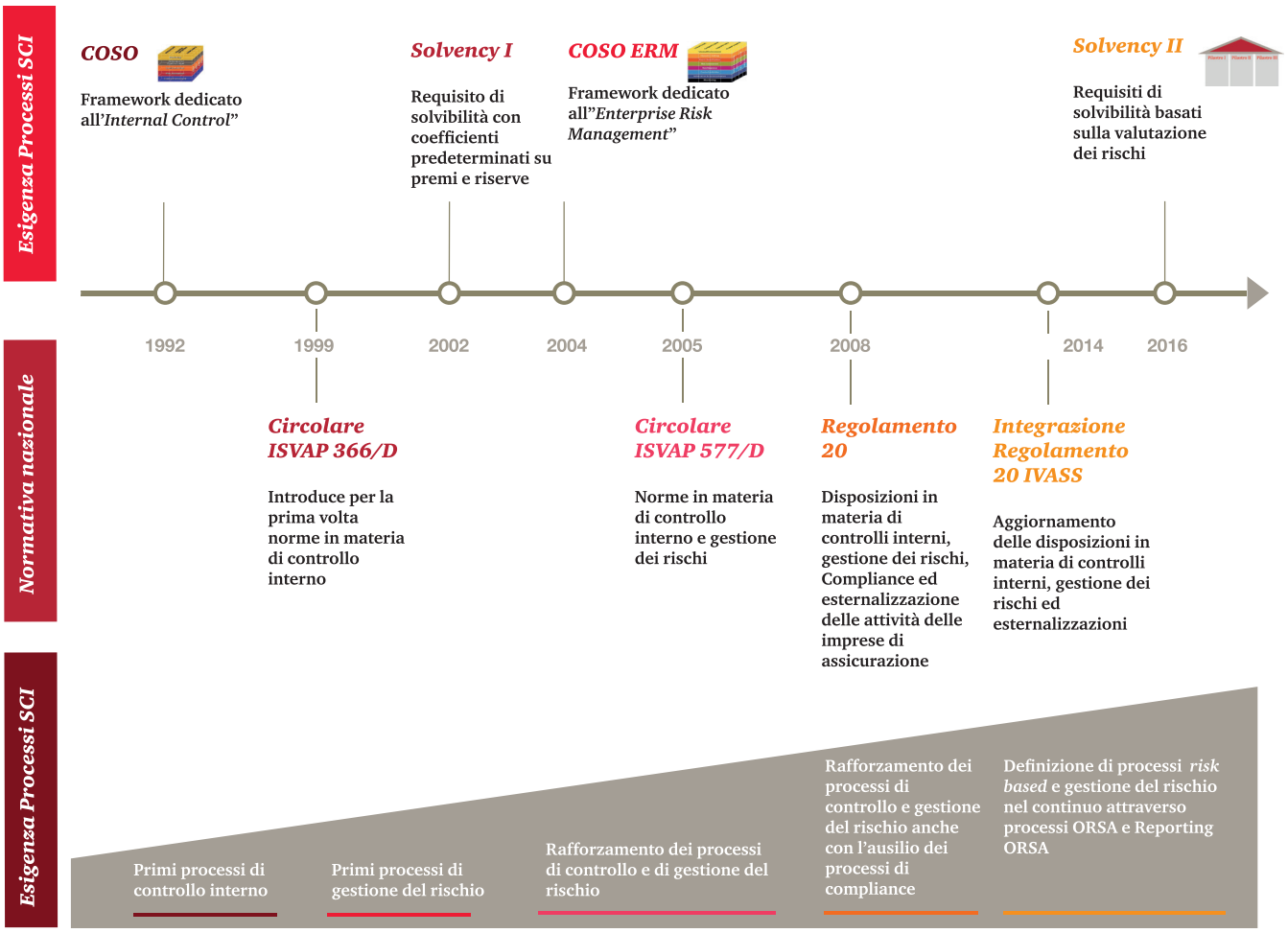
- Politiche standard, metodologie, procedure e documentazione di supporto per la gestione di progetti IT
- Informazioni a livello aziendale delle *securities policy*
- etc.

3 L'evoluzione normativa e la Catena del Valore

Nell'ultimo ventennio, il panorama normativo nazionale e internazionale e le best practice metodologiche di mercato hanno definito le metriche di sviluppo e rafforzamento dei modelli organizzativi diffusi nel mercato assicurativo. In tale contesto, per avere il pieno governo dei corretti comportamenti da adottare (processi[3] e procedure[4]) nelle varie fasi di vita aziendale, le Compagnie, insieme a una completa e integrata interpretazione della normativa di settore, hanno implementato e rafforzato adeguati presidi operativi atti a monitorare il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto delle linee guida degli organi amministrativi in materia di Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi.

Solo un approccio ai processi unico, uniforme e integrato permette di rafforzare i punti richiesti dai requisiti normativi o suggeriti dalle best practice di mercato, senza implementare sovrastrutture de-integrate rispetto ai complessivi processi aziendali.

Figura 3| Schema di riepilogo dell'evoluzione della normativa



[3] I processi sono un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzati alla creazione di un *output* effettivamente richiesto dal cliente. I processi sono rappresentati come una catena logico temporale di eventi e attività attraverso la quale, partendo da determinati *input*, si ottengono gli *output* desiderati

[4] Le procedure rappresentano l'elemento atomico di formalizzazione dell'operatività aziendale. Forniscono la descrizione dettagliata di come vengono svolte le singole attività/operazioni

4 Approccio all'implementazione della Catena del Valore

La Catena del Valore permette di definire come una Compagnia assicurativa opera sul mercato in termini di modello di funzionamento, determinando:

- come crea valore per i propri clienti;
- come raggiunge gli obiettivi aziendali generando profitti;
- come interagisce con l'ambiente esterno.

Questo strumento consente dunque di rappresentare il Sistema aziendale come un insieme di processi logicamente correlati e in continua evoluzione, sulla base del Sistema competitivo, dell'assetto organizzativo e degli orientamenti strategici, votato al perseguimento degli obiettivi di business.

L'adozione di una Catena del Valore per la Compagnia ha i seguenti obiettivi:

- la **definizione di un linguaggio comune**, ossia di una tassonomia standard dei processi condivisa ed uniforme per le unità organizzative che si occupano di business assicurativo, che consenta una chiara determinazione di linee guida per l'identificazione e la classificazione dei processi;
- la **creazione di un piano di raffronto uniforme** alle funzioni organizzative per garantire una comune analisi sulla operatività delle compagnie da un punto di vista operativo e alle funzioni di controllo da un punto di vista di analisi, rilevazione e gestione dei rischi;
- l'**elaborazione di una reportistica uniforme e condivisa** al fine di supportare l'operatività delle funzioni di controllo a livello *corporate* e locale in quanto consente la comparabilità dei processi tra Società diverse;
- l'adozione agevolata di un **approccio comune di individuazione, allocazione, valutazione** (quali/quantitativa) e **gestione dei rischi** che insistono sulla Compagnia.

I processi possono essere distinti in tre categorie:

Processi strategici: processi fondamentali per il controllo dell'efficacia aziendale, preposti alla definizione degli obiettivi di business e alla determinazione delle linee guida da seguire per il raggiungimento degli obiettivi stessi coerentemente con la *risk strategy*. Concorrono, dunque, alla pianificazione di medio-lungo termine dell'organizzazione.

Tali processi sono dedicati al supporto dei processi di business per indirizzare, migliorare e facilitare la creazione del valore. Essi, infatti, declinano quanto delineato nel piano strategico con orizzonte temporale di medio lungo periodo in termini di operatività di business: in sostanza, dunque, traducono traguardi di alto livello in obiettivi operativi.

Processi di business: includono i processi *end-to-end* finalizzati allo sviluppo, produzione, distribuzione e gestione dei prodotti; rispondono ai requisiti dei clienti, creano valore per i clienti e per il business. Differiscono da settore a settore, e a volte, tra le aziende dello stesso settore.

Processi di supporto al business: non hanno un immediato impatto sul cliente finale, ma supportano le operazioni e concentrano il loro sforzo sulla soddisfazione del cliente interno. Essi concorrono indirettamente a creare valore per il cliente finale esterno supportando i processi di business e di strategia. Definiscono ed organizzano le risorse, le infrastrutture, le competenze e le conoscenze necessarie per gli altri processi.

5 Il framework di business process model

Per l'adozione della Catena del Valore è necessario lavorare su un *framework* flessibile e modulare che permetta di completare le attività attraverso logiche di priorità ed esigenza.

Il *framework business process model* è rappresentato da un quadrante all'interno del quale sono identificati i modelli di rappresentazione della struttura operativa della Compagnia.

Sugli assi sono rappresentate due grandezze utili a individuare ciascun modello:

- estensione: è l'intervallo "organizzativo" contenente una sequenza di attività la cui esecuzione trasforma un elemento (*input* iniziale) in un risultato (*output* finale). Maggiore è l'estensione, maggiore sarà l'ambito di processo considerato;
- granularità: rappresenta il livello di dettaglio adottato per descrivere le attività di processo. Maggiore è la granularità dell'analisi, maggiore è la quantità di informazioni contenute nel modello.

La combinazione di queste due dimensioni di analisi rende possibile l'individuazione di molteplici tipologie di rappresentazione del processo. Ciò nonostante, i modelli identificabili che rispettano le condizioni sopraccitate sono tre e nel dettaglio:

- Catena del Valore: estensione massima e granularità minima;
- SIPOC (ovvero il *Process Overview*): estensione e granularità media;
- Diagramma di processo: estensione minima e granularità massima.

Figura 4| Il framework di business process model

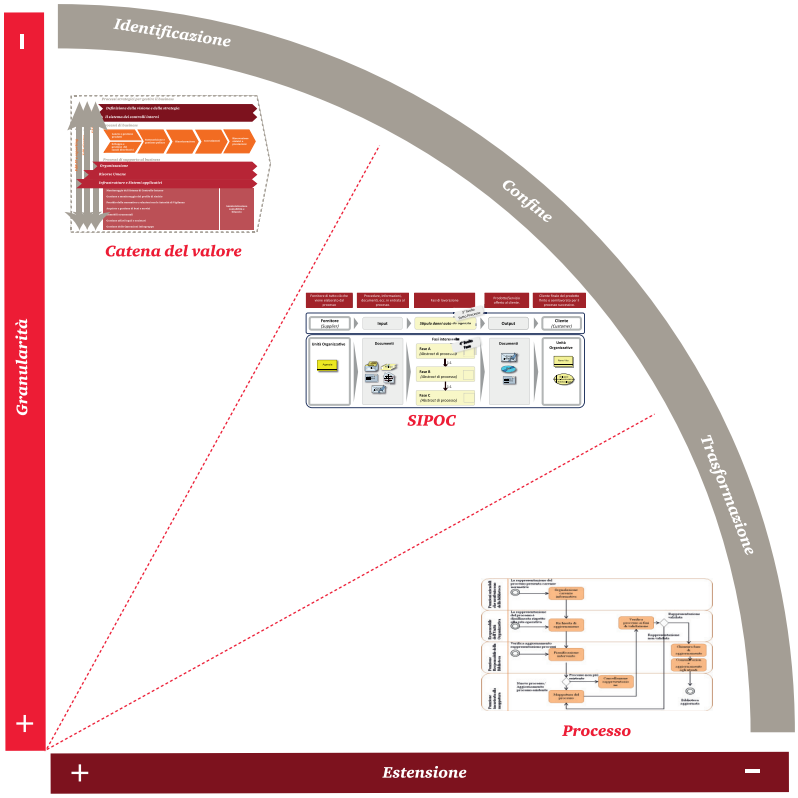
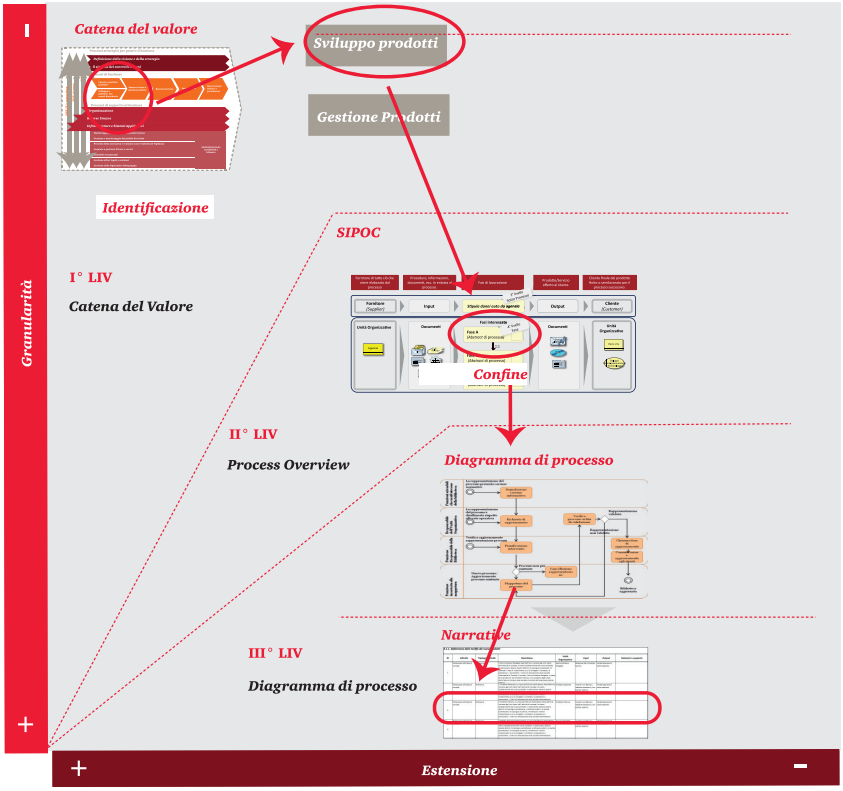


Figura 5| I modelli di rappresentazione nella Catena del Valore

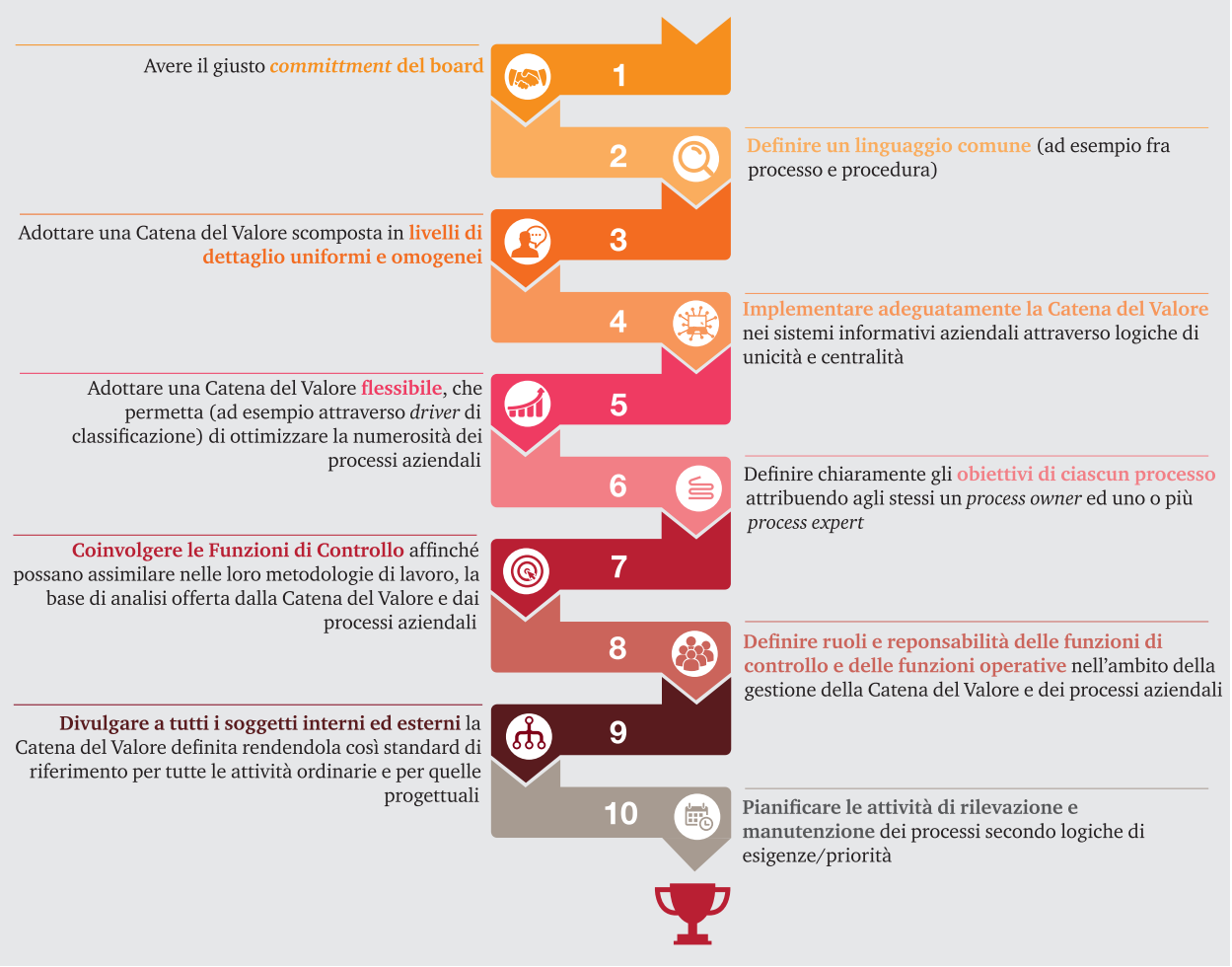


6 La Catena del Valore come patrimonio informativo aziendale unico e centrale

La Catena del Valore deve essere implementata, attraverso appositi sistemi di *business process model (BPM)*, come patrimonio informativo aziendale unico e centrale. Rappresenta una delle principali strutture base sia dei Sistemi di disegno dei processi, sia dei Sistemi di gestione di rischi e controlli. L'integrazione, quindi, dei diversi sistemi aziendali, deve passare anche attraverso l'adozione di una Catena del Valore unica e centrale.

Figura 6| La Catena del Valore nel patrimonio informativo aziendale

7 Dieci regole da seguire per un corretto approccio alla Catena del Valore



8 I principali servizi dedicati al mercato assicurativo

Supporto nella attività di definizione delle metodologie

- Definizione e adozione della Governance per Sistemi e processi aziendali.
- Definizione ed adozione di una Catena del Valore *compliant*, unica ed integrata.
- Definizione delle metodologie di *process mapping* e di *process analysis* secondo le esigenze delle funzioni di controllo.

Supporto nella attività operative

- *Gap analysis* della tassonomia dei processi aziendali rispetto alla Catena del Valore standard.
- Definizione del Piano di *mapping* dei processi aziendali.
- Supporto nella formalizzazione e analisi dei processi e delle procedure aziendali.
- *Software selection* e adozione di sistemi di *business process model*.

Contatti

Giovanni Bragolusi

Insurance Consulting Leader PwC

M: +39 342 3731059
E: giovanni.bragolusi@it.pwc.com

Andrea Orlando

Senior Manager

M: +39 346 3199615
E: andrea.orlando@it.pwc.com

pwc

© 2015 PwC. All rights reserved.

"PricewaterhouseCoopers" and "PwC" refer to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.