

Università di Verona Change management

Il cambiamento tra moda e necessità: l'esperienza di una società di brokeraggio assicurativo

Tonet Carlo Luciano – Direttore Generale

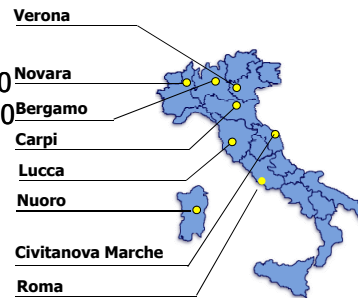
Verona, 4 dicembre 2009

Agenda

- Presentazione di Arena broker
- Il cambiamento: perché, quando, che cosa, come
- Il nostro percorso
- Le leve, gli alleati ed i nemici
- Le 10 regole d'oro
- I canottieri (già "Dare anima")
- I 10 fattori critici di successo
- I successi e gli insuccessi
- Il management team

Arena Broker: Chi Siamo

- 4° Broker nazionale di emanazione bancaria
- 15° Broker nazionale (su circa 1000 imprese)
- Clienti 6.500
- Data di costituzione 17.10.1990
- Premi intermediati 2008 € 60.000.000,00
- Ricavi maturati 2008 € 6.183.000,00
- N. 63 addetti



Siamo società certificata
UNI EN ISO 9001/ed. 2000

I nostri punti di forza a vantaggio dei clienti

- Grande capacità di contrattare con tutte le Compagnie le migliori condizioni (“siamo i surfisti delle assicurazioni”)
- Il Broker è nelle condizioni di poter stare realmente dalla parte del cliente (“il nostro padrone è il cliente”)!
- Il Broker è “Bersanizzato” antelitteram: cioè non è stato necessario un intervento del legislatore per dirci che dovevamo offrire ai clienti i prodotti di più fabbriche e non solo quelli di una stessa unica Compagnia
- Struttura in grado di soddisfare tutte le esigenze assicurative:
 - Responsabilità civile
 - Auto
 - Cauzioni
 - Vita, Infortuni, Assistenza sanitaria
 - Credito
 - ...

Il cambiamento: perché?

Perché cambiare ?

- Cambiamento come adattamento continuo ai fattori esterni
 - Cambiamento come miglioramento continuo
 - Cambiamento come movimento
- e' evolutivo se è continuo
→ è radicale dopo un periodo prolungato di staticità

Quando cambiare?

- Sempre? → comportamento schizofrenico
- Mai? → atteggiamento attendista
- Quando si entra in crisi? → atteggiamento reattivo

- No! Atteggiamento proattivo

→ Anticipare le crisi
→ Squadra che vince si cambia

Che cosa cambiare?

- I prodotti
- L'organizzazione
- Le procedure
- Le tecnologie
- Il capo
- Il lavoro
-

NON SOLO

Che cosa cambiare?

- In genere tutti pensano che a dover cambiare siano sempre gli altri

IL CAMBIAMENTO SI
REALIZZA SE E' RADICATO
DENTRO OGNI PERSONA

- Spesso si deve cambiare la **cultura** aziendale

La nostra esperienza

Perché cambiare?

- Trend degli utili in calo
- Conflitti e rassegnazione
- Organizzazione inadeguata
- Mancanza di middle management
- ...

→ Una azienda statica in un mercato in movimento
(legge Bersani, aggregazioni,...)

Aziende statiche e aziende dinamiche

Ma bisogna proprio cambiare?

- Ci sono aziende /organizzazioni che non cambiano mai (per monopolio, per cartello, per fede,..),
AL MASSIMO CAMBIANO IL NOME

→ Le prime sono aziende che stanno in equilibrio perché stanno sedute su una sedia

→ Le seconde perché pedalano su una bicicletta

Nelle aziende statiche

- Regna la cultura della recriminazione e della giustificazione
- Si ha paura dell'errore
- I contrarianti vengono mobizzati
- Si sente parlare tanto di diritti e mai di doveri
- Le nuove persone sono isolate
- ...

Il nostro percorso: i primi cambiamenti e le aree di intervento

1. Cambio nell'organizzazione
2. Avvio di diversi cantieri multi disciplinari
3. Nuovi strumenti informatici
4. Cambiare le persone
5. Trasformazione del business
6. Poderoso piano di formazione e addestramento

Le leve del cambiamento

- Lo sponsor alto
- La comunicazione
- La formazione
- La motivazione all'innovazione
- I cantieri di lavoro (energia)
- Il sistema premiante (“le munizioni”)
- I valori

Gli alleati

- Il tasso di delusione
- Il bisogno di cambiamento
- La ricchezza del dibattito
- La “nobiltà” degli obiettivi
- Gli attivisti
- Gli esempi alti
- Gli early wins

I nemici

- I clandestini
- Gli imitatori (effetto karaoke)
- Gli incompetenti
- Gli ex-privilegiati
- I vincoli (economici, politici,...)
- I muti (“dimmi cosa devo fare e lo faccio”)
-

Il cambiamento come miglioramento nell'organizzazione

- Da organizzazioni funzionali a organizzazioni orientate al cliente
- Le unità funzionali viste come relazione cliente/fornitore
- Da gioco individuale/di cordate a gioco di squadra
- Da procedure a metodi

Interventi sull'organizzazione

1. Unificata la responsabilità del back office polizze e sinistri
2. Creazione delle Business unit
3. Accentramento del Servizio Auto
4. Decentramento del servizio Cauzioni
5. Nuova organizzazione matriciale
6. Mobilità orizzontale
7. Ridotti gli interim e snellito l'organigramma
8. Ridefinite le deleghe a livello apicale
9. Ridotto l'ampiezza di controllo di alcune funzioni di line
10. Creato uffici più ampi e luminosi
11. Affiancamento fisico dell'Account con l'Assistente
12. Accentramento del Servizio Cauzioni come Business Unit

Interventi sul clima aziendale

1. Sistema premiante individuale e di squadra sui risultati economici ed operativi, premi annuali e "traguardi volanti"
2. Dedicare tempo ad ascoltare e parlare
3. Comunicazione di incentivi e promozioni
4. Encomi pubblici su comportamenti virtuosi
5. Regalo di un libro ad ogni Natale
6. Condanna del culturalmente inaccettabile

I cantieri di lavoro multidisciplinari e non

1. Organizzazione del servizio tecnico
2. Progetto riforma portafoglio
3. Progetto di servizio Enti Pubblici
4. Specifiche del nuovo sistema informativo
5. Rating Compagnie
6. Sistema di monitoraggio servizio delle Compagnie
7. Nuova organizzazione del settore credito
8. Taratura del Servizio auto

Le persone: il cambiamento come miglioramento dei comportamenti individuali

- Politica del rigore
- Focus sui comportamenti:
 - dal lavoro per mansione a quello per obiettivi
 - apprezzare l'impegno e premiare i risultati
 - costruzione di manager e leaders
 - sapere + saper fare ++ saper essere
 - dalla ricerca dell'alibi all'assunzione di responsabilità
 - da lavoratore che produce alla produttività

Il cambiamento parte da ogni persona

- Nel sapersi mettere in discussione
- Nell'aiutare il nuovo assunto
- Nel saper accettare un giusto rimprovero o una decisione contrastata del capo
- Nel collaborare con il collega
- ...

Cambiamenti Risorse umane 2007-2009

Assunzioni per nuovo business:	9
Assunzioni per sostituzioni:	15
Dimissioni :	25
Licenziamenti:	3
Disdette di contratti:	4

Cambiamenti risorse umane 2007-2008

• Promozioni:	24
• UnaTantum:	6
• Incrementi di ruolo/mansioni:	22
• Diversa mansione:	12
• Sostituzioni:	15
• Nuove assunzioni:	24
• Riduzioni di ruolo:	8
Totali risorse con almeno 1 cambiamento:	44

Investire in Formazione perché?

- Perché è una responsabilità sociale dell'imprenditore e del manager
 - Perché è un compito di noi manager occuparci seriamente dello sviluppo delle risorse umane sotto il profilo del **sapere essere**
- Forse ci stiamo sostituendo ad altre Istituzioni (scuola, famiglia, Stato), forse sì, ma ci conviene

Allora non basta essere abili nel fare, non basta l'addestramento!

→ Serve investire in formazione

Ogni Risultato è funzione dei COMPORTAMENTI

I Comportamenti sono ispirati dalla Cultura

La Cultura si costruisce con la Formazione

→ i Risultati dipendono dalla Formazione

Il progetto "Arena Broker Way"

I contenuti

1. Padronanza del sé
2. Passione
3. Il dialogo
4. Essere squadra

Nonostante tutto dopo 10 mesi il clima aziendale non era ancora migliorato sensibilmente

1. Presenza di “ex-privilegiati”
2. Molti “tiepidi” in attesa
3. Mancanza di una condivisione di valori

➔ Il progetto delle Regole d’oro

Il progetto delle regole d’oro

- Nasce dalla constatazione che nonostante il grande e generale apprezzamento per i programmi di formazione, “Arena Broker way” ed altri, i comportamenti negativi permanevano e dalla proposta del Prof. D’amato
- La DG ha scelto 10 risorse, tra cui 2 contrarianti e 1 tiepido ed ha affidato loro il compito di individuare le Golden Rules per tutti
- La DG ha invitato tutti gli altri a fornire i loro contributi via mail
- Il GDL si è riunito 6 volte (2 volte con il Prof. e le altre di sera), ha raccolto 250 proposte pervenute ed ha steso il documento finale
- Il documento è stato approvato dalla DG e dalla Proprietà ed è stato presentato in una convention aziendale con il coinvolgimento di tutto il personale con grande successo
- Le 10 regole sono parte attiva della vita di Arena Broker di tutti i giorni

Regole d'Oro

1. *Lavora con il sorriso e trasmetti entusiasmo*
2. *Comunica dando valore*
3. *Svolgi bene ogni compito assegnato*
4. *Metti l'interesse lavorativo aziendale prima di quello individuale*
5. *Dai gas nei momenti duri*
6. *Migliora te stesso migliorerà l'azienda*
7. *Sii soluzione e non un problema*
8. *Rispetta i ruoli e la gerarchia*
9. *Rispetta le persone*
10. *Mantieni sempre un comportamento*

KER

1. Lavora con il sorriso e trasmetti entusiasmo

- I. *Quando venire al lavoro ti sembra un peso pensa a chi ha perso il lavoro e ritroverai l'entusiasmo*
- II. *Attenua i contrasti*
- III. *Non lamentarti continuamente e inutilmente*
- IV. *Cerca l'aspetto positivo in qualunque cosa tu faccia*
- V. *Se ci metti il cuore, ti viene tutto meglio*

2. Comunica dando valore

- I. *Ascolta senza pregiudizi*
- II. *Elimina i fronzoli, vai subito al sodo*
- III. *Prima di rispondere accertati di aver capito la domanda e rispondi in maniera pertinente*
- IV. *Arriva preparato ad ogni incontro*
- V. *Non mandare e-mail inutili e a destinatari non direttamente coinvolti*

3. Svolgi bene ogni compito assegnato

- I. *Quando fai un lavoro ricordati che dalla qualità di quel lavoro dipende la soddisfazione di un cliente interno e/o esterno e la tua*
- II. *La qualità del tuo lavoro si vede anche nelle piccole cose*
- III. *Dai il massimo anche nei lavori che non ti piacciono*
- IV. *Fai bene il compito assegnato se vuoi ambire a compiti superiori*
- V. *Considera le nuove sfide come opportunità di crescita*


4. Metti l'interesse lavorativo aziendale prima di quello individuale

- I. *Condividi la tua conoscenza: è patrimonio di tutti*
- II. *Non delegando danneggi l'azienda. Delegando cresci e fai crescere gli altri*
- III. *Sii orgoglioso dei tuoi colleghi e di quello che puoi fare insieme a loro*
- IV. *Dai spazio e fiducia al nuovo*
- V. *Ricorda che prima di chiedere devi dare*

5. Dai gas nei momenti duri

- I. *Sii sempre il primo a rimboccarti le maniche*
- II. *Spenditi con generosità*
- III. *Anche nei momenti difficili non perdere di vista l'obiettivo*
- IV. *Quando l'azienda ha bisogno, dai il massimo senza lamentarti*
- V. *Difendi e sostieni l'immagine dell'azienda all'interno e all'esterno anche nei momenti*

KER

 **BANC**

6. Migliora te stesso migliorerà l'azienda

- I. Riconosci i tuoi punti di debolezza e valorizza i tuoi punti di forza
- II. Crea una sana competizione per migliorarci e non per distruggerci a vicenda
- III. Mettiti in discussione, ammetti ed impara dagli errori
- IV. Raggiunto un traguardo pensa come migliorarlo
- V. Considera il lavoro come una opportunità per migliorare te stesso

7. Sii soluzione e non un problema

- I. Se porti solo problemi senza soluzioni tu sei il problema
- II. Sii sempre pro-attivo e non solo re-attivo
- III. Non limitarti ad eseguire ciò che ti viene affidato, ma pensa a come potrebbe essere fatto meglio e più velocemente
- IV. Aiuta chi ha un problema, se hai un problema chiedi aiuto
- V. Se c'è un errore e non lo segnali aggravi la situazione

8. Rispetta i ruoli e la gerarchia

- I. Dai fiducia salvo prova contraria
- II. Non scaricare agli altri i lavori che dovresti fare tu
- III. Non scavalcare e non ascoltare chi scavalca
- IV. Prendi le decisioni di tua responsabilità
- V. Esponi le tue opinioni contrarie in modo costruttivo e rispettoso


9. Rispetta le persone

- I. Rispetta le persone indipendentemente dal ruolo che ricoprono
- II. Evita il pettegolezzo
- III. Il tempo degli altri è prezioso quanto il tuo
- IV. Quando ti scusi fallo senza se e senza ma
- V. Non confondere la fermezza con la mancanza di rispetto

10. Mantieni sempre un comportamento trasparente e leale


- I. Non scrivere mail per coprirti le spalle e nelle mail elimina il copia conoscenza nascosta
- II. Non denigrare: affronta e risolvi il problema direttamente con l'interessato
- III. Mantieni gli impegni presi
- IV. Se vieni a conoscenza di informazioni utili al lavoro dei colleghi preoccupati di trasferirle tempestivamente e accuratamente
- V. Non appropriarti delle idee o dei meriti degli altri

KER

 **BANCO POPOLARE**

II COMUNICA DANDO VALORE (tratto dal libro “le 10 regole d’oro”)

- Cosa vuol dire dare valore nella comunicazione?
- Significa aumentare la nostra conoscenza o la conoscenza dell'interlocutore.
- Per esempio significa dare al nostro interlocutore informazioni complete e corrette, se comunichiamo a metà sicuramente non facciamo crescere l'altro;
- Significa anche usare un linguaggio che il nostro interlocutore è in grado di capire:
- negli ambienti di lavoro spesso l'uso di termini tecnici o tipici di un gestionale (come per noi iassicur) diventano parte del linguaggio quotidiano ed è normale che sia così... l'accortezza che dobbiamo avere, se il nostro interlocutore non condivide il codice (ad esempio un nuovo collega) è di dargli spiegazioni.
- se è vero che chi parla deve accertarsi di essere compreso è altrettanto vero che chi ascolta, se non capisce qualcosa, deve chiedere spiegazioni.
- la comunicazione quindi è sempre a 2 vie, dobbiamo tenere conto della prospettiva di chi parla e della prospettiva di chi ascolta.
- di solito, quando si parla di comunicazione si pensa esclusivamente alla comunicazione attiva, tant'è vero che si parla sempre di buoni comunicatori e mai di buoni ascoltatori...
- Proprio questa riflessione ci ha portato a rovesciare la prospettiva e a partire dall'ascolto con il primo comportamento:

 **ARENA BROKER**



I Canottieri

Contestualmente, a maggio 2008 constatata la difficoltà di attuare il cambiamento un gruppetto di persone (5) propone alla DG di riunirsi esclusivamente extralavoro essenzialmente con questi motivi:

1. Aiutare la DG a realizzare il cambiamento combattendo le resistenze
 2. Coinvolgere il maggior numero possibili di persone nel cambiamento
 3. Aumentare la conoscenza tra loro
 4. Condividere con il DG conoscenze ed esperienze professionali
- in altre parole
- Contribuire a "Dare un'anima" alla società
 - Remare per chi rema meno o contro

I canottieri

1. Aggregano altre 5 persone
 2. Durante una gita di fine settimana in un rifugio di montagna sottoscrivono un patto scritto molto impegnativo contenente:
 - Obiettivi, Principi e Regole
 3. Si riuniscono ogni martedì sera dopo le 18 e la riunione termina con cena (alla romana)
 4. Invitano di volta in volta il DG
 5. Le iniziative sono in parte rivolte a loro stessi (es. autoformazione) in parte all'azienda (analisi dei fattori critici di successo o insuccesso di una organizzazione presentati in occasione della riunione plenaria di Natale)
 6. Si sciolgono a gennaio 2009 avendo raggiunto alcuni obiettivi, essendo venuti meno alcune condizioni di partenza (i nemici) e riscontrando la defezione di qualche clandestino
- una parte del merito dei successi raggiunti va riconosciuta senza dubbio ai Canottieri

I successi

- Risultato economico aumentato del 120% in 2 anni
- Assenteismo per malattia più che dimezzato (2%)
- Miglioramento del clima aziendale (da indagine anonima)

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO DEL TRIENNIO

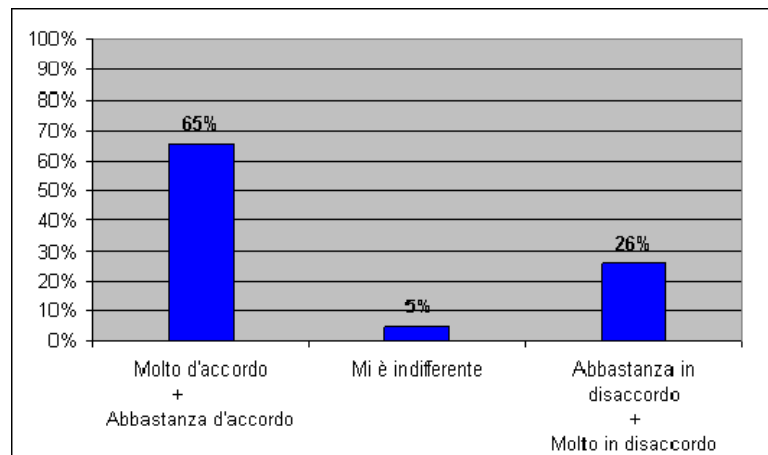
	ESERCIZIO AL 30/09/2006	ESERCIZIO AL 30/09/2007	ESERCIZIO AL 30/09/2008
Valore della Produzione	5.506	6.701	6.213
Costi della Produzione	-4.990	-5.923	-5.208
EBITDA - Margine Operativo Lordo	516	778	1.006
Ammortamenti	-115	-185	-211
EBIT - Margine Operativo Netto	401	593	795
Proventi e oneri finanziari	-5	-14	46
Proventi e oneri straordinari	13	24	38
UTILE LORDO	409	603	880

COSTI SU RICAVI	91%	88%	84%
UTILE LORDO SU RICAVI	7%	9%	14%

Fattori critici di successo

Fattore Critico di Successo		Posizione Arena da 1 a 10	
		OGGI	ANTE 2007
		MEDIA	MEDIA
1	CHIAREZZA DEGLI OBIETTIVI/ALLINEAMENTO	6,7	5,7
2	FIDUCIA/ARMONIA/CLIMA	6,4	5,5
3	LEADERSHIP	6,8	5,4
4	ORGANIZZAZIONE	7,1	5,3
5	PASSIONE	7,2	5,7
6	INNOVAZIONE/APERTURA/FLESSIBILITA'	7,7	5,3
7	COMUNICAZIONE	6,1	5,3
8	VISIONE/LUNGIMIRANZA	7,1	5,6
9	TENSIONE AL RISULTATO/FOCALIZZAZIONE	7,2	5,5
10	SPIRITO DI SQUADRA	7,4	5,5
media totale		7,0	5,5

Indagine di employee satisfaction 2008



Gli insuccessi

- Rete commerciale “vecchia” poco reattiva (per questo è stata rinnovata al 50%)
- Perdita di portafoglio (10%)
- Ritardo nello sviluppo delle competenze manageriali
- Il sistema premiante sui risultati e sull'innovazione non ha prodotto i risultati attesi

Il Management Team

A dicembre 2008, essendosi create le condizioni e anticipando lo scioglimento del Gruppo dei Canottieri, la DG istituisce un team di una decina di persone, comprendente tutti i capi funzione. Il team, ereditando sostanzialmente gli obiettivi dei Canottieri, ha ufficialmente il compito di supportare la DG nel completamento del cambiamento, facendosi parte attiva nei confronti dei rispettivi collaboratori, e di portare l'azienda a raggiungere i seguenti obiettivi:

1. Incremento di produttività: +20%
2. Riduzione dei costi: -10%
3. Avvio nuova macchina operativa Brokerver: entro 1° semestre
4. Avvio unità small business: entro 12/2009
5. Recupero di redditività da portafoglio esistente: + 200.000 € entro 06/2010

Il Principe (Capitolo VI)

- Quelli li quali per vie virtuose, simili a costoro, diventano principi, acquistano el principato con difficoltà, ma con facilità lo tengano; e le difficoltà che hanno nell'acquistare el principato, in parte nascono da' nuovi ordini e modi che sono forzati introdurre per fondare lo stato loro e la loro securtà. E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini; li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza. Donde nasce che qualunque volta quelli che sono nimici hanno occasione di assaltare, lo fanno partigianamente, e quelli altri defendano tepidamente; in modo che insieme con loro si periclitano. È necessario per tanto, volendo discorrere bene questa parte, esaminare se questi innovatori stiano per loro medesimi, o se dependano da altri; ciò è, se per condurre l'opera loro bisogna che preghino, ovvero possono forzare. Nel primo caso capitano sempre male, e non conducano cosa alcuna; ma, quando dependono da loro proprii e possano forzare, allora è che rare volte periclitano. Di qui nacque che tutt'i profeti armati vinsono, e li disarmati ruinorono. Perché, oltre alle cose dette, la natura de' populi è varia; et è facile a persuadere loro una cosa, ma è difficile fermarli in quella persuasione.