

Tecnologia&Informatica**SCENARI** Le sfide del mercato

Più servizi per fidelizzare le reti

Le compagnie puntano a dotare agenti e sportelli bancari di sistemi più semplici, moderni e personalizzati a seconda del canale di vendita.

Franco Marelli

Il legislatore ha accantonato i progetti di liberalizzazione che passavano per l'obbligo di plurimandato e la multiprevidenza. Tuttavia, la strada verso l'apertura del mercato sembra tracciata. Per questo motivo, le compagnie sono più sensibili verso la fidelizzazione degli agenti. E, dato che la strada degli aumenti provvigionali è già stata percorsa (dopo le «lenzuolate Bersani»), non resta che una via per tenere legati gli intermediari: il servizio. Un'esigenza che passa obbligatoriamente per la modernizzazione delle risorse informatiche: gli agenti chiedono a gran voce di operare in maniera semplice e veloce, proprio mentre gli adempimenti a loro carico rischiano di aumentare vertiginosamente. Nel contempo, la crescita del bancassurance danneggia anche il fronte degli applicativi per gli operatori di sportello, che devono giocoforza operare in modo differente rispetto a quelli in dotazione agli agenti. In che modo le compagnie organizzeranno il rinnovamento, che si rende necessario proprio nel momento peggiore della crisi economica? Alla domanda ha provato a rispondere il workshop *Strategie e soluzioni It per rafforzare il rapporto tra compagnie e reti distributive, ridurre i costi e migliorare i livelli di servizio*, organizzato nell'ambito del no-

stro convegno annuale. Al dibattito, moderato da **Maurizio Montagna**, caporedattore del *Giornale delle Assicurazioni* e di *BancaFinanza*, hanno partecipato **Andrea Molteni**, direttore centrale organizzazione Ict di Carige assicurazioni e Carige vita nuova, **Daniilo Ughetto**, responsabile Ict di Assimoco, **Giuseppe Mornata**, responsabile servizi informatici per le imprese dell'Ania, **Maurizio Sala**, responsabile organizzazione servizi informativi di Chiara assicurazioni, **Andrea Pettinelli**, responsabile gestione clienti e sviluppo commerciale di Cedacri e amministratore delegato di SiGrade. Ed ecco che cosa è emerso.

Domanda. Che cosa state facendo per fidelizzare gli intermediari? Avete nuovi progetti in cantiere?

Molteni. Recentemente abbiamo gestito un cambiamento organizzativo proprio sulla rete. Delle 420 agenzie Carige, un centinaio ha ricevuto il mandato negli ultimi due anni circa. I vecchi agenti sono abituati ai nostri

strumenti, mentre quelli nuovi – soprattutto se hanno più mandati – fanno paragoni. Per questo motivo, il supporto fornito all'agente è determinante per fidelizzarlo. Quindi abbiamo lavorato per offrire a tutte le nostre agenzie gli stessi livelli di servizio. In particolare l'anno scorso è iniziata la revisione completa dei servizi informatici offerti agli agenti. L'operazione è partita dal settore Tlc, in cui l'assistenza offerta non era uniforme. Abbiamo deciso di ristrutturare completamente l'intera infrastruttura di comunicazioni, con un progetto che è in via di completamento. Le due compagnie hanno anche avviato una revisione radicale dell'hardware di agenzia: stiamo rimodernando l'intero parco computer e rivedendo il cablaggio delle agenzie. Nel corso dell'anno cambieremo tutti i pc e i server presenti e il nuovo sistema, almeno per la parte auto e rami elementari, dovrebbe andare in roll out entro fine anno. E poi c'è il problema dell'on line. Il nostro web consente di gestire l'emissione sul vita e il postvendita su auto e rami elementari; inoltre, offre la gestione di anagrafica centralizzata per l'anagrafe clienti. Il vero problema è che questo sistema era stato progettato alla fine degli anni Novanta, ma è stato realizzato in tempi lunghi (sull'auto, l'ultima agenzia è stata meccanizzata nel 2006). Per questo motivo, oggi non risponde più alle esigenze della rete in termini di flessibilità e di efficienza: se i nostri agenti plurimandatari ci impiegano 20 minuti per emettere una polizza auto con noi e ce ne mettono solo sette per ultimare con un'altra compagnia, faranno (ancora una volta) dei confronti. Così, abbiamo deciso di sostituire completamente il sistema on line. L'operazione sarà condotta senza stravolgere il back end a livello di si-

Partecipanti

Al workshop «Strategie e soluzioni It per rafforzare il rapporto tra compagnie e reti distributive, ridurre i costi e migliorare i livelli di servizio», moderato da Maurizio Montagna, hanno partecipato Andrea Molteni, direttore centrale organizzazione Ict di Carige assicurazioni e Carige vita nuova, Daniilo Ughetto, responsabile Ict di Assimoco, Giuseppe Mornata, responsabile servizi informatici per le imprese dell'Ania, Maurizio Sala, responsabile organizzazione servizi informativi di Chiara assicurazioni, Andrea Pettinelli, responsabile gestione clienti e sviluppo commerciale di Cedacri e amministratore delegato di SiGrade.





stemi. Insomma: la revisione dei servizi per gli agenti sarà radicale, e ci porterà a fornire un servizio diverso in funzione del *cluster* di agenzia. Oggi abbiamo una rete di intermediazione eterogenea, formata da alcune agenzie molto piccole e altre grandi: il nostro obiettivo è quello di dare livelli di servizio più o meno ampi in funzione della criticità dell'agenzia. In parte lo abbiamo già fatto con le strutture di telecomunicazione, perché abbiamo creato fasce diverse di banda minima garantita (le esigenze di un'agenzia in cui lavorano due persone è diversa da quella di un'altra con dieci posti di lavoro). Bande diverse, dunque, con un costo differente e una diversa operatività. Ecco: vorremmo replicare questa operazione, estendendola a tutto il patrimonio It delle agenzie.

D. Il servizio, dunque, potrebbe fare la differenza con le reti agenziali. È così anche per la distribuzione allo sportello?

Ughetto. In questi ultimi anni, sto notando un graduale appiattimento dell'offerta di prodotti assicurativi sul mercato. Grosse soluzioni innovative, in termini di prodotto, non ce ne sono. E, siccome le compagnie non vogliono attuare politiche di prezzo, rimane una sola via: quella del servizio. Una scelta che non è certo la più semplice, ma è comunque la strada principale da percorrere. Quali sono le caratteristiche più apprezzate dalla rete distributiva bancaria? Sicuramente, la semplicità. Gli sportellisti non hanno competenze assicurative approfondite come gli agenti. Per questo motivo, la loro esigenza principale è la semplificazione dei processi e dei sistemi informativi che utilizzano. Proprio in questo ambito l'It può dare un servizio che crea fidelizzazione. Anche noi dobbiamo fronteggiare una grande concorren-

za: Assimoco è un punto di riferimento del credito cooperativo, è vero, ma su 400 direttori di banca ognuno fa le proprie scelte. Quindi, ancora una volta, la differenza si gioca sul servizio e sulla semplificazione. Sembra una banalità, ma in questi ultimi anni, le esigenze degli utenti finali sono cresciute moltissimo. Quando il bancario va a casa, è facile che utilizzi un tablet, uno smartphone. Che sono molto facili da gestire. Ecco: quando torna al lavoro, lo sportellista ha l'esigenza di utilizzare dispositivi e soluzioni altrettanto semplici. Come l'on line. Assimoco, in particolare, ha scelto questa strada già alcuni anni fa, quando è stata creata la soluzione *Assimoco web*. Si tratta di un sistema unico, in cui abbiamo inserito tutti i comparti: auto, rami elementari, rami speciali, vita, bancassurance danni e via dicendo. L'anno scorso abbiamo proseguito su questa strategia con un progetto dedicato proprio alla semplificazione: *Easy web*. Oltre alla semplificazione, un altro punto importante è l'integrazione con i sistemi informativi bancari. Non dimentichiamolo: stiamo parlando di architetture appartenenti a circa 400 istituti di credito indipendenti. È vero: in questi anni i centri servizi si sono ridotti, e noi abbiamo fatto un passo importante verso una gestione integrata. Su cinque maggiori centri servizi che gestiscono le Bcc, infatti, ne abbiamo integrati tre in termini di *single sign on*. Offrendo, cioè, a queste strutture la possibilità di potersi loggare al sistema assicurativo in sicurezza, senza dover ricordare un'ulteriore utenza e password: in questo modo l'operatore bancario, che conosce bene i sistemi su cui opera, potrà passare nell'ambito assicurativo senza particolari problemi. Un altro elemento di forte fidelizzazione, come già accennato, è l'integrazione con le anagrafiche bancarie. Che non è facile come si potrebbe pensare. Occorre arrivarci gradualmente, e il passaggio intermedio (e fondamentale) è la costruzione di un'anagrafe unica dal punto di vista assicurativo. Il vantaggio competitivo è evidente: l'operatore di sportello recepisce on line sul proprio sistema assicurativo, in modalità automatica, tutte le informazioni già inserite sul sistema bancario (dati anagrafici, di conto corrente, e via dicendo) e ha l'opportunità di non duplicare le informazioni e soprattutto di avere un elemento di controllo. Quest'anno siamo riusciti a essere operativi con questa soluzione su tre centri servizi. Ma per completare il lavoro è necessaria anche una volontà comune: non solo da parte della compagnia, ma anche dei centri

servizi stessi, perché le integrazioni – è anche inutile dirlo – si fanno in due. Bisogna superare le problematiche di tipo politico e risolvere quelle legate alla privacy: le informazioni anagrafiche sono state acquisite dall'istituto di credito, ma a fini bancari, non assicurativi: quindi gli uffici legali dovranno cercare una soluzione che possa estenderne l'utilizzo.

Sala. Anche per Chiara Assicurazioni, l'integrazione è uno dei cavalli di battaglia. La nostra è una compagnia giovane, che ha iniziato a essere operativa a inizio 2007 e che ha concluso recentemente la sua fase di start up. Il servizio offerto alle banche è stato tenuto in considerazione fin dall'inizio: l'obiettivo era - ed è tuttora - quello di essere veloci mantenendo uno standard qualitativo del servizio elevato. Per questo motivo, è stato studiato un processo che consenta di avviare nuovi partner bancari e nuovi prodotti in modo veloce. Lavorando con i principali provider di servizi informatici delle aziende di credito abbiamo costruito un'infrastruttura per consentire ai partner bancari di avere un accesso immediato all'applicativo, configurare rapidamente la loro rete distributiva, attivare i prodotti oggetto di commercializzazione e beneficiare dell'integrazione con i loro sistemi gestionali (per acquisire, in fase di emissione del contratto, i dati anagrafici dei clienti e integrare a 360 gradi i dati assicurativi nel loro sistema). Anche la scelta dell'applicativo gestionale è stata presa alla luce di due *driver*: facilità di utilizzo e velocità nella fase di configurazione dei prodotti. L'applicativo proposto da Chiara ai suoi intermediari gira su web, e dispone di un motore di tariffazione proprietario, per consentire alla compagnia di ridurre a pochi giorni la fase di avvio della commercializzazione di nuovi prodotti. Abbiamo prestato particolare attenzione a rendere semplice, per lo sportellista, la proposta dei prodotti assicurativi. Ci siamo dunque chiesti: come possiamo aiutare l'operatore di banca a identificare il bisogno assicurativo del cliente? La nostra risposta è stata quella di definire un processo supportato da un motore di regole che lo guidi nella proposizione assicurativa. Guidarlo, ho detto: un'attività molto diversa dal fornirgli una semplice lista di prodotti. Questo motore, dunque, ha l'obiettivo di interagire con l'utente bancario «parlando la sua lingua». Prima di tutto, gli chiede di identificare, sul portale web, l'operazione di sportello che sta effettuando (per esempio, l'apertura di un fido, o l'erogazione di un mutuo o di un finan-



Tecnologia&Informatica**Revisione radicale**

«Abbiamo avviato una revisione radicale dell'hardware di agenzia», dice Andrea Molteni, direttore centrale organizzazione Ict di Carige assicurazioni e Carige vita nuova, «stiamo rimodellando l'intero parco computer e rivedendo il cablaggio delle agenzie».

ziamento). Una volta che lo sportellista ha risposto, il sistema gli mostra i prodotti assicurativi basilari, fondamentali (ma anche quelli opzionali) che potrebbero essere agganciati a questa operazione. Sempre nell'ottica della semplicità, abbiamo anche avviato (e quasi concluso) un'attività per rendere intuitiva e veloce l'operatività a livello di interfaccia, di bottoni da selezionare, di funzionalità da eseguire. Per questo motivo abbiamo ridisegnato il susseguirsi delle mappe, la disposizione dei dati e il lancio di determinate funzionalità. Tutto questo è stato a sua volta integrato con un sistema di *trouble ticketing* dell'azienda. In qualsiasi momento, in caso di problema, lo sportellista può cliccare sull'apposito link: avrà, così, la possibilità di avviare un *ticket*, che verrà poi inviato alla compagnia per la risoluzione del problema. Stiamo integrando questa funzionalità anche con l'e-learning, sempre dal portale. Per finire, abbiamo integrato anche una parte di business intelligence, con uno strumento che è stato elaborato per consentire a vari livelli (operatore di sportello, filiale, direzione commerciale) di visualizzare in tempo reale l'andamento della produzione: l'operatore ha la possibilità di avere *real time* la situazione rispetto ai budget prefissati. E di effettuare diverse analisi secondo tipologie di prodotto, polizze, informative, e ricavare anche statistiche.

D. Il tema della semplificazione, quindi, assume un ruolo molto importante. Come quello della velocità di emissione...

Mornata. Ci sono già compagnie che arrivano a calcolare un premio di riferimento con un solo passaggio: agganciate alle banche dati Ania, riescono a visualizzare il premio indicativo con un solo click. E possono farlo semplicemente con la targa e un codice

fiscale o una data di nascita del proprietario, perché tutte le informazioni necessarie, sia tecniche (relative al veicolo) sia assicurative (come la classe di merito) sono disponibili nelle banche dati associative. Ma, per spiegare i nostri progetti sulle banche dati, sono necessarie due parole sull'attività che svolgiamo. Eroghiamo servizi informatici per le imprese assicurative. Da quelli che, appunto, forniamo tramite le nostre banche dati, fino alla gestione degli accordi associativi (come l'indennizzo diretto), con un portale *ad hoc* che permette anche di definire le responsabilità delle imprese. La sfida del momento? Un progetto di dematerializzazione, avviato un anno e mezzo fa. L'iniziativa è partita grazie a un input delle compagnie, riunite nel Comitato esecutivo Ania, che hanno in qualche modo anticipato quanto prevede la legge *Crescititalia*. Perché le imprese hanno pensato a sviluppare questo progetto? Per cercare di contrastare il fenomeno delle frodi e delle contraffazioni con strumenti già potenzialmente ben collaudati, e cioè le banche dati associative delle coperture assicurative (Sita) e degli attestati di rischio (Sita-Atre), semplice da utilizzare e dai costi contenuti rispetto ad alcune soluzioni più care e meno efficaci che venivano ventilate in alcune sedi. Grazie a questa iniziativa, ho avuto la possibilità di incontrare tutte le imprese che si occupano di auto. Le interviste personalizzate effettuate in un mese e mezzo (che sono state 45) ci hanno aiutato a capire le difficoltà, le criticità e lo stato di avanzamento di questo progetto nelle diverse compagnie. Ci siamo trovati di fronte a realtà veramente complesse, molto diverse tra loro. Non tutte le compagnie dispongono ancora di sistemi di gestione di portafoglio on line e questo chiaramente crea alcuni aspetti di criticità del progetto, soprattutto legati alla tempestività di comunicazione delle informazioni. E le compagnie, grazie a un confronto continuo, hanno capito che il progetto non era tanto informatico, ma organizzativo, perché coinvolge tutta l'impresa: sono proprio i processi aziendali verso la periferia che devono essere rivisti. Da parte nostra, ci siamo soffermati in modo particolare su alcuni aspetti, come quelli relativi alla gestione degli incassi. E ci siamo accordati che alcuni sistemi di pagamento sono estremamente critici.

Per esempio, in molte realtà sono ancora presenti collaboratori o subagenti non meccanizzati, che non comunicano giornalmente le operazioni eseguite all'agenzia di riferimento; in questo modo, l'impresa assicurativa e la banca dati centrale non hanno informazioni corrette. Sono emerse anche criticità sui sistemi di pagamento: alcuni sistemi di pagamento, comunque ammessi dalle normative come conti correnti postali e bonifici, creano ritardi fisiologici nella comunicazione da parte del cliente, o rilevazione da parte dell'agente sulla tempestività dell'informazione. Questo crea disallineamenti all'interno dell'impresa assicurativa e di un'eventuale servizio centralizzato. Il risultato? Una serie di disservizi sia verso i clienti, sia verso forze dell'ordine e istituzioni. La legge sulle liberalizzazioni ha dato una ulteriore spinta, ma i clienti iniziano ad aspettarsi di più rispetto a quanto la legge prevede. Di qui a fine anno, pensiamo di riuscire a ottenere un'ulteriore evoluzione delle nostre banche dati. Teniamo comunque conto che partiamo da basi già molto solide: le imprese gestiscono con l'Ania queste banche dati fin dall'inizio degli anni Ottanta, e sono il punto di partenza del progetto dematerializzazione. Per quanto riguarda la copertura assicurativa, abbiamo una banca dati che include già il 95% dei veicoli assicurati. E gli attestati di rischio ci sono stati inviati dal 98% delle compagnie. Anche qui stiamo lavorando ad alcune criticità che riguardano eventuali correzioni dell'attestato (per esempio, nella riclassificazione a seguito del riscatto di un sinistro).

D. Quali sono gli altri temi caldi dell'informatica assicurativa? Che cosa chiedono le compagnie alle società It per migliorare il servizio offerto alle strutture di intermediazione?

Pettinelli. Gli spunti che ho evidenziato sono quattro: posso approfondirli riferendomi anche a esempi concreti di sollecitazioni degli operatori, a partire dalla questione del plurimandato. Fino a qui si è parlato del rapporto di una

**Insourcing**

«In alcuni ambiti tecnologici, come l'area Sap e quella web, negli ultimi anni abbiamo strutturato un competence centre interno», spiega Danilo Ughetto, responsabile Ict di Assimoco.

compagnia con la propria rete. E i sistemi, certo, miglioreranno. Ma alla fine, finché la compagnia di riferimento dell'agente sarà una sola, non ci sarà molto spazio per operatori di altro tipo. Il discorso cambierà quando si affermeranno il multimandato o la multidistribuzione per le aziende di credito. Partiamo dalla parte banca.

In Italia, la bancassurance è diffusa nel vita, e i rami danni sono ancora una sorta di «cenerentola». Tuttavia, alcune aziende di credito nostre clienti hanno un approccio molto «spinto» sulla bancassicurazione danni. Questi istituti ci stanno chiedendo di potersi occupare in prima persona della fase di postvendita, di non lasciarla esclusivamente alla compagnia: la gestione del sinistro è il momento chiave del rapporto con il cliente, e le banche vogliono essere in grado di governarla. Per questo motivo, ci chiedono di affiancarsi alla compagnia nella fase successiva alla vendita. Per esempio per sapere quanti sinistri sono avvenuti, avere il controllo di quello che succede al cliente. La compagnia non può aiutare la singola banca, e quindi cerca il supporto di partner tecnologici. Passiamo all'altro lato della medaglia: il software di agenzia. Le organizzazioni degli intermediari hanno l'ambizione di fornire supporto agli agenti anche nella parte informatica, affrancandosi un po' dalle risorse fornite dalla compagnia: questo dovrebbe funzionare soprattutto nel software di contabilità, perché gli agenti non gradiscono che la compagnia veda i loro conti. Ma questi software girano in locale, e quindi devono essere installati sul server di agenzia. E lì spesso si incaglia il tutto; non sempre gli intermediari sanno gestirli, e si fa fatica a fornire un supporto: le organizzazioni agenziali, è vero, hanno società cooperative, che però sono scarse dal punto di vista delle risorse. Proprio per questo motivo, alcune organizzazioni sono venute da noi a chiedere di realizzare insieme a loro la versione cloud di questi software. E installarli in un server centrale, che non può essere quello della compagnia. Stiamo quindi lavorando per capire se - e come - possiamo incorporare in modalità cloud il servizio di contabilità (cassa, conto economico e conto di gestione). Terzo spunto, le quotazioni. Quando, qualche mese fa, è stato deciso l'obbligo di preventivazione multipla, alcu-

**Contratto veloce**

«Ci sono compagnie che calcolano il premio indicativo con un solo click, grazie alle banche dati Ania. E lo fanno semplicemente con la targa e un codice fiscale o la data di nascita del proprietario», sottolinea Giuseppe Momata, responsabile servizi informatici per le imprese dell'Ania.

ne compagnie e reti agenziali ci hanno chiesto in che modo si potesse realizzare un sistema multicompany. Alla fine l'interesse è caduto, perché la riforma ha preso un'altra direzione. Ma il sasso, diciamo così, è stato gettato: i player del mercato hanno potuto scoprire anche le opportunità insite in questa innovazione. Un esempio su tutti: una compagnia ci aveva interpellato, intravedendo la possibilità di fornire in prima persona il servizio di multipreventivazione a livello informatico. Con, inclusa, la possibilità di controllare quello che fa l'agente e fidelizzarlo. Ultimo spunto, la smaterializzazione. Che presenta un grande problema: quello delle firme. Finché il cliente deve firmare su carta, la carta deve esistere. Quando, invece, la carta è uscita dal sistema, è troppo tardi: per smaterializzarla occorre organizzare un processo faticoso e costoso, che comunque si deve gestire in agenzia. Se la carta esiste, infatti, da qualche parte la si deve mettere. In conclusione, bisogna evitare che la carta nasca. Da parte nostra, stiamo facendo un esperimento a livello di filiali bancarie, che potrebbe essere replicato anche nelle agenzie assicurative: quando il cliente va allo sportello, viene riconosciuto (con telefonino o sistema visivo), e la banca apprende che quel correntista è entrato in filiale. Quando poi si deve firmare il contratto, lo si fa sul tablet che riconosce le variabili biometriche del cliente. Naturalmente, non viene prodotta carta, a meno che il cliente decida di farsi consegnare una copia

Motore di regole

«Per semplificare il lavoro al bancario impegnato a vendere prodotti assicurativi, abbiamo sviluppato un motore che ha il compito di interagire con lui parlando la sua lingua», afferma Maurizio Sala, responsabile organizzazione servizi informativi di Chiara assicurazioni.



cartacea. Ma in filiale non rimane, comunque, nulla di materiale. Quanto si può risparmiare? Mediamente, per stampare i contratti, la banca spende circa 10 mila euro a filiale..

D. Abbiamo, quindi, visto che le ultime riforme daranno molto da lavorare. Intanto, però, la crisi impone di sistemare i conti. E di rimaneggiare gli investimenti. Anche l'Ict è coinvolto pesantemente da questa tendenza? Oppure si tende a migliorare l'organizzazione e tagliare i «rami secchi»?

Molteni. Attualmente, si spende il giusto. Finora abbiamo parlato del canale intermediari, ma stiamo investendo, naturalmente, anche su altro. Sulla compliance. Sulle comunicazioni. Su coperture, banche dati sinistri. Solo, bisogna tenere i costi ricorrenti in leggera discesa e non in incremento. Ma, lo ripeto, di tagli non ne vedo. Piuttosto, c'è un altro elemento importante: nelle nostre due compagnie operano 500 persone, mentre il gruppo Carige arriva a 5.500. Per questo motivo, è chiaro che, nell'Ict, ci sono ampi spazi per attuare sinergie. Sinergie che in passato non sono state considerate. Le realtà assicurative si sono sempre mosse in autonomia rispetto al gruppo: l'unico elemento di sinergia è stato l'utilizzo del mainframe di banca, con una partizione a Genova. Come aprire questo fronte? Con economie di scala sugli acquisti: già ora, quando dobbiamo cambiare computer, o stampanti, ci appoggiamo alla banca. Perché possiamo beneficiare di accordi-quadro stretti dall'istituto, che ha dieci volte i nostri volumi e, quindi, può spuntare prezzi più interessanti. Altro aspetto di sinergia possibile è l'infrastruttura. Oggi siamo ancora totalmente autonomi nella gestione delle sale server, perché la banca opera a Genova, e noi a Milano. La cosa non

è di immediata risoluzione, ma stiamo pensando a soluzioni per risolvere il problema territoriale. Vedo, invece, un po' meno sinergie sul fronte dello sviluppo applicativo e sulle soluzioni banca-agenzia. Anche per il solo acquisto delle licenze software e dei computer per la rete agenziale, le compagnie non si possono appoggiare all'enterprise agreement di banca. Perché? Perché il fornitore sostiene che le

Tecnologia&Informatica

agenzie, che sono utilizzatori finali del software, non fanno parte della compagnia, ma sono indipendenti. E quindi non rientrano nella convenzione. Poi è chiaro: facciamo parte di un gruppo bancario, e questo ha il suo peso. Però, dobbiamo comunque lavorare in maniera separata. Sinergie difficili anche sulle soluzioni. Perché una filiale bancaria non è un'agenzia assicurativa. Le esigenze sono diverse, sia in termini di soluzioni funzionali, sia di hardware. L'architettura tecnica pensata per la banca non va bene per una compagnia. Su questo problema, il dialogo è comunque massimo: con i colleghi della banca ci sentiamo tutte le settimane. E proviamo a implementare insieme alcune soluzioni. Ne cito una: abbiamo di recente acquisito strumenti di *business process management*, che dobbiamo implementare prima per la compagnia vita, poi per quella danni. Il nuovo sistema on line è stato, invece, inserito sul *framework* di sviluppo, in un'architettura che la banca non ha ancora adottato. Abbiamo però condiviso il disegno (sviluppato a quattro mani con loro). Ci hanno suggerito: «abbiamo implementato il 70%: iniziate a lavorare al restante 30%, e poi ci trasferite competenze e conoscenze». E lo stesso facciamo noi con la capogruppo: se abbiamo bisogno di sviluppare un progetto, ci chiediamo: «la banca l'ha già fatto?». Se sì, cerchiamo di adottarlo anche noi.

Ughetto. La cooperazione nello *spending* It diventa uno dei punti di efficientamento: su questo non c'è alcun dubbio. Il punto principale è capire se l'informatica è un vantaggio competitivo per l'azienda. Perché normalmente non si dovrebbe fare efficientamento sul vantaggio competitivo. La realtà, invece, è che in periodi caratterizzati da una forte contrazione dei premi, il rapporto con gli investimenti informatici diventa complicato: se si mette a confronto la raccolta premi con lo *spending* it, non è facile «sterilizzare» l'entità delle spese in tecnologia. Noi ci stiamo muovendo su più strade. La prima conduce all'efficientamento, e punta a creare economie di scala. Stiamo facendo questo discorso con il nostro principale azionista in Germania, che è una realtà di 13 mila dipendenti: se loro stipulano un contratto, noi possiamo acquistare al loro prezzo. La seconda strada, invece, punta alla diversificazione. Anche qui abbiamo trovato uno strumento per fare economie di scala: la virtualizzazione, unita alla componente di outsourcing. Con le coo-

perative Raiffeisen condividiamo una partizione del mainframe, e questo ci aiuta nel contenere lo *spending*. Su altre aree (come la componente dello sviluppo applicativo) abbiamo, invece, un po' diversificato: in alcune siamo in outsourcing, o comunque operiamo con il supporto dei fornitori esterni, e cerchiamo di attuare moderate politiche di *saving*. Mentre su altre stiamo portando a termine un processo inverso, quello di *insourcing*: in alcuni ambiti tecnologiche, come l'area Sap e quella web, negli ultimi anni abbiamo strutturato un *competence centre* interno.

D. Nel caso di una compagnia appena nata, invece, parlare di risparmio è più problematico. Però, ci saranno sempre investimenti più urgenti. Non è così?

Sala. Certamente. In una start up ci sono molte cose da fare, ma non tutto ha la stessa priorità. Una delle prime necessità è quella di sviluppare il piano strategico Ict, implementare un modello di governance e riuscire, per ogni attività, a identificare l'orientamento strategico. Questo consente di effettuare un'analisi tra le attività che si stanno portando avanti e riuscire a tagliare (o posticipare) i rami secchi. In una compagnia in start up la politica di outsourcing è abbastanza spinta, perché al suo interno non si può avere tutto subito. Poi - è chiaro - deve esserci anche un piano per fare *insourcing* con tutti i processi, competenze e aspetti considerati focali. Ma l'outsourcing è ampiamente utilizzato: si lavora con fornitori qualificati e si hanno anche vantaggi tattici. Per esempio: se l'outsourcer lavora con le aziende di credito, mettiamo la nostra server farm all'interno del mondo banche.

Mornata. Oltre ai servizi alle imprese, abbiamo anche la gestione dell'apparato Ania, sul quale stiamo lavorando soprattutto con servizi in outsourcing. Chiaramente, la parte più forte della nostra attività è sempre quella dei servizi alle imprese assicurative: lavorando con loro, cerchiamo di aiutarle a risparmiare. Per esempio: abbiamo eliminato la carta da tutto il processo di gestione sinistri: stiamo parlando di 2 milioni e mezzo di eventi, l'80% dei sinistri del mercato auto. Grazie a un portale centralizzato che abbiamo realizzato, le imprese possono

**Fase di postvendita**

«Le banche puntano a occuparsi in prima persona della fase di postvendita dei prodotti assicurativi, e non vogliono lasciarla esclusivamente alla compagnia», sostiene Andrea Pettinelli, responsabile gestione clienti e sviluppo commerciale di Cedacri e amministratore delegato di SiGrade.

condividere la documentazione che può essere utile per definire le responsabilità e gestire un sinistro (denunce, modelli Cai, verbali). Tanto che i sinistri in ambito Card vengono gestiti tramite questo portale.

Pettinelli. Dividiamo i costi informatici in due parti: applicativi e infrastruttura. Facciamo una semplificazione: i costi sono metà e metà. Sull'infrastruttura, è facile dire che con l'outsourcing si risparmia: le economie di scala sono corpose (una compagnia medio-grande ha un qualche centinaio o migliaio di Mips, noi ne abbiamo 30 mila), e c'è la condivisione dei costi fissi. Diverso il discorso degli applicativi. Faccio un confronto tra la realtà bancaria e quella assicurativa. Nelle banche, il fenomeno è già presente da anni. In Italia ci sono 600 aziende di credito: tutte, a parte 20-25, hanno il sistema informativo in outsourcing. Quanto risparmiano queste banche? Chi sta fuori spende circa il 30% in meno, in un ambito - quello informatico - che rappresenta il 5-6% dei costi: la seconda voce di spesa dopo il personale. In un sistema bancario ci sono circa 150 applicativi, quindi il passaggio non è stato facile. Ma è stato effettuato. Nelle assicurazioni, invece, questo passaggio non è mai stato fatto. Non è mai esistito un centro servizi delle compagnie. Anche perché i volumi sono minori: nelle assicurazioni, il costo dell'It varia dallo 0,5% al 2%. Inoltre, nei sistemi assicurativi ci sono meno applicativi, ma questi sono più complicati e personalizzati. Alcuni fornitori propongono già un full outsourcing «verticale», che potrebbe rappresentare una soluzione per il mondo assicurativo: si prende un ambito di operatività (il danni, il vita o i sinistri), e lo si dà all'esterno. In campo assicurativo, è molto semplice farlo. Diversamente da quanto accade per la banca, dove i «pezzi» sono tutti interconnessi tra di loro, e sono più difficili da scomporre. ■