

PRIMO PIANO

Axa-Generali, i rumors in Parlamento

I rumors sulla presunta volontà del gruppo Axa di acquisire Generali arrivano in Parlamento. Nel corso del question time di ieri nell'aula della Camera, entrava nel tema una specifica interrogazione presentata da Ap, a cui ha risposto il ministro per i Rapporti con il Parlamento, Anna Finocchiaro. "Sulla paventata acquisizione di Generali da parte della francese Axa - ha spiegato - al di là delle possibilità di intervento da parte delle competenti autorità indipendenti, va evidenziata anche la competenza dell'Ivass, ai sensi del codice delle assicurazioni private. In particolare - ha osservato il ministro - l'articolo 69 prevede specifici obblighi di comunicazione nei confronti dell'Ivass per chiunque intenda divenire titolare di una partecipazione di controllo o qualificata e per le variazioni rilevanti". Finocchiaro ha evidenziato anche il dispositivo dell'articolo 68 del codice delle assicurazioni che prevede "un provvedimento autorizzatorio nell'ambito del quale deve essere verificata la sussistenza di condizioni atte a garantire una gestione sana e prudente dell'impresa di assicurazione o di riassicurazione, valutando la qualità del potenziale acquirente e la solidità finanziaria del progetto di acquisizione".

Beniamino Musto

MANAGEMENT

Cosa distingue un problema da una decisione da prendere

"Houston, abbiamo un problema": il metodo utilizzato dalla Nasa guida oggi i manager nel trovare soluzioni efficaci e condivise dal gruppo, migliorando i processi di pensiero logico e sviluppando un linguaggio e linee guida comuni

Ci sono momenti in cui affrontare i problemi e trovare soluzioni diventa vitale: è così, all'estremo, in una missione spaziale, ma accade quotidianamente anche nella vita di un manager alla guida di un'azienda o di un gruppo di lavoro.

Nella missione dell'Apollo 13, per riportare a terra gli astronauti dopo i guasti avvenuti in orbita annunciati dagli astronauti con la famosa frase "Houston, we have had a problem", alla Nasa venne utilizzata una metodologia che permise di affrontare la situazione critica, risolvendola con un successo pieno. In quel caso, si affidarono al metodo razionale, sviluppato da **Charles Kepner** e **Benjamin Tregoe**, che oggi è diventato una procedura insegnata nelle organizzazioni in tutto il mondo, e utilizzata da manager, dirigenti, team leader, tecnici e ingegneri.

Per risolvere problemi complessi non ci si può affidare a tentativi, sperando in un risultato positivo, e nemmeno a intuizioni (che si sperano) geniali, all'istinto o a illuminazioni improvvise che, in ogni caso, lasciano spazio a impreviste difficoltà. Servono un processo razionale e una serie di abilità che rientrano nelle *soft skills*, ritenute sempre più fondamentali per un manager chiamato a prendere decisioni strategiche.

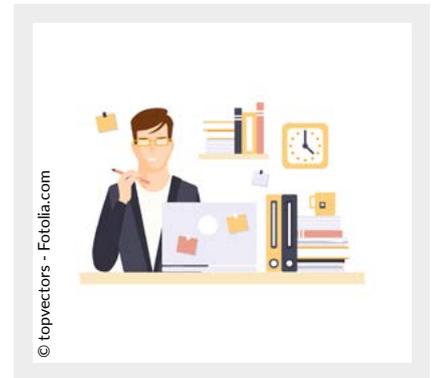
Sono competenze che si allenano e si potenziano utilizzando appunto la metodologia **Kepner Tregoe® (Kt)**, un approccio sistematico nel gestire le problematiche in azienda, prendendo decisioni ponderate e condivise all'interno del team di lavoro.

PROBLEM SOLVING O DECISION MAKING?

Si tendono comunemente a considerare un problema cose diverse tra loro, molte delle quali non sono propriamente dei problemi e vanno affrontate invece come decisioni da prendere. Il metodo Kt insegna che un evento rappresenta un problema solo quando rispondiamo positivamente a tutte e tre le seguenti domande:

- Si è verificata una deviazione rispetto alle aspettative previste?
- La causa della deviazione è sconosciuta?
- È necessario conoscere la causa per intraprendere una soluzione efficace?

(continua a pag. 2)



(continua da pag. 1)

Un problema richiede di trovare la sua radice, la causa prima. Nella maggior parte dei casi, invece, ci troviamo di fronte a diverse alternative, e quindi si tratta di prendere una decisione. Per questo secondo scenario si mette in moto un *mind-set* diverso da quello del *problem solving*. Inoltre, pensate alla diversa reazione che avete quando un collaboratore viene da voi a dire “abbiamo un problema” rispetto a “dobbiamo prendere una decisione”. È fondamentale, quindi, percorrere le diverse fasi che portano a una soluzione efficace, partendo dal primo passo: la valutazione. Questa prevede di osservare la criticità cui dobbiamo rispondere da ogni punto di vista, quindi da parte delle diverse funzioni aziendali. La situazione, come viene poi descritta, sarà resa visibile a tutti gli interessati, per definire le priorità e organizzare le risorse in modo da assegnare i compiti alle persone più indicate per affrontare la situazione.

VISIBILITÀ, ANALISI, COMUNICAZIONE

Quando si tratta di prendere una decisione è fondamentale perseguire la chiarezza: di intenti e di comunicazione. Ciò che si sta valutando, le opzioni e le decisioni che si prendono, devono essere resi visibili e accessibili a tutte le persone coinvolte, tanto agli utilizzatori quanto ai decisori, in modo da creare una base condivisa di consenso e partecipazione che renderà più efficaci le scelte compiute.

Vanno definiti ed esplicitati i benefici che si desidera ottenere dalla soluzione che si sta cercando, e le limitazioni che si hanno. Dei criteri che si fissano, e che la nuova soluzione dovrà soddisfare, alcuni sono prioritari (sono chiamati perciò *imperativi*), altri sono desideri, preferenze, e possono rivestire un'importanza diversa. Le alternative che si genereranno durante il processo di decisione vengono sempre raffrontate all'imperativo, che non potrà mai essere disatteso, e poi ai desiderata. La decisione rappresenterà la miglior scelta bilanciata e dovrà essere un'alternativa che soddisfi i criteri fissati almeno al 70%.

ANALISI DEI RISCHI E DELLE OPPORTUNITÀ

La decisione presa deve venire protetta da potenziali rischi. L'analisi dei rischi è quindi frutto di un *brainstorming* ampio. In questa fase, diventa prezioso il contributo di chi, nel gruppo, è pessimista. La sua *forma mentis*, abituata a evidenziare gli eventi negativi, aiuterà a prevedere i casi indesiderati, rendendoli prevedibili e permettendo di ridurre l'insorgenza o minimizzarne gli effetti. Anche di questi casi si farà una graduatoria, ponendo delle priorità ed elencando le cause e le azioni preventive da intraprendere per contrastarli. È il caso dei prodotti assicurativi, che non possono prevenire il danno, ma servono a minimizzarne gli effetti.

Le persone ottimiste, invece, daranno il loro apporto nell'analisi delle opportunità che si possono sviluppare nei diversi contesti in analisi, promuovendone le cause e massimizzandone gli effetti (azioni di sfruttamento). (continua a pag. 3)



ANAPA
Associazione Nazionale Agenti
Professionisti di Assicurazione
Rete Imprenditori

ENTRA A FAR PARTE DI ANAPA!

**INSIEME POSSIAMO
ANDARE LONTANO!**

CLICCA QUI PER ISCRIVERTI **CLICCA QUI RINNOVARE**



(continua da pag. 2)

La storia del *post-it* rientra in questo caso. Si tratta, in realtà, di una storia di insuccesso. Il suo inventore continuava a fallire nel creare un adesivo iper-potente. La colla del *post-it* non rispondeva a questo desiderio, ma ha trovato una sua funzione spostando l'ottica su quello che era il lato debole del prodotto: si attaccava e si staccava facilmente.

FARE LE DOMANDE GIUSTE

Il metodo Kt si basa sulla raccolta delle informazioni e sulle capacità, che i manager sono chiamati a sviluppare di porre le domande in modo corretto e funzionale a ottenere risposte che diano un reale contributo alla decisione o alla soluzione di un problema.

In generale, si fanno domande chiuse per confermare una tesi, e domande aperte per raccogliere informazioni ed elementi.

Chi interroga dovrà avere ben chiaro l'intento delle domande e dovrà usare un linguaggio ponderato, preciso, per avere risposte efficaci su cui basare l'intera analisi. Partire da dati fallaci rappresenterebbe un vizio di forma che porterebbe alle conclusioni sbagliate.

Se questo è vero in ogni processo, nell'analisi del problema è fondamentale. Le domande dovranno aiutare a descrivere il problema: cosa è realmente, dove si manifesta, quando, in quali situazioni, che dimensione ha o può raggiungere. Si dovrà anche descrivere cosa non rappresenta un problema.

Questa analisi precisa e completa ha sancito, di fatto, il successo del metodo. Dalla valutazione si definisce se siamo in presenza di decisioni o di problemi, attuali o potenziali. Se è vero, come risulta da prestigiosi studi, che ciascuno di noi prende circa 4,000 decisioni al giorno, è vero anche che non tutte richiedono un'analisi metodica, ma quando si devono prendere decisioni rilevanti, e quando è importante coinvolgere il team dei collaboratori, avere un metodo e una logica aiuta al raggiungimento dei risultati.

Cristina Turchet,
docente del master *Life Skills di Cineas*

DISTRIBUZIONE

Intesa presenta la nuova banca Itb

Sinergia tra il gruppo e la realtà on line, per offrire servizi e consulenza ai clienti della rete di tabaccherie

“Nasce la prima banca di prossimità in Italia”. Con questa affermazione, **Stefano Barrese**, responsabile della divisione **Banca dei Territori**, ha presentato ieri a Roma, agli oltre 1000 tabaccaï, la **nuova Itb**, la realtà dedicata alla rete delle tabaccherie, recentemente acquisita da Intesa Sanpaolo.

L'integrazione nel gruppo e la sua collocazione nell'ambito della divisione Banca dei Territori, rientra nella strategia di sviluppo multicanale e del modello di Banca 5, focalizzato su fasce di clientela con un potenziale di crescita nell'utilizzo dei servizi bancari, laddove consente di fare leva su un rete di oltre 22mila tabaccherie convenzionate con Itb.

L'obiettivo è creare una banca rete di prossimità, incentrata sull'*instant banking*, complementare e con minori costi, che sarà focalizzata su consulenza e servizi a valore aggiunto. In particolare, l'integrazione di banca Itb intende fare attività di *cross selling* sui correntisti **Intesa Sanpaolo** serviti nelle tabaccherie; acquisire nuovi clienti tramite questo canale, con un bacino potenziale di circa 25 milioni di persone; sviluppare prodotti e servizi dedicati alla rete dei tabaccaï; sfruttare sinergie di costo generate dai punti vendita.

Tutta l'attività verrà assistita dalle nuove filiali on line lanciate dalla Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo, con personale specializzato nella consulenza a servizio della clientela, attraverso canali telefonici e digitali.

“Con questa operazione – spiega Barrese – abbiamo realizzato la prima banca di prossimità in Italia. La nostra offerta sarà semplice, ma completa e disponibile a tutti i cittadini ai prezzi più accessibili del mercato. I cittadini potranno usufruire di un set esclusivo di offerta prodotti e godere di una esperienza distintiva grazie ad un modello di servizio semplice ed immediato. I nuovi prodotti saranno acquistabili presso le tabaccherie convenzionate in cui, oltre ai servizi di pagamento ed incasso attualmente erogati attraverso il terminale, si affiancheranno corner multimediali e piattaforme digitali a disposizione della clientela”.

L'offerta Banca 5 prevede cinque aree di prodotto: conto, carte, assicurazioni, prestiti e servizi, a cui, da oggi, le tabaccherie convenzionate potranno facilmente aderire.

Laura Servidio

RICERCHE

Timori per clima, equità e inclusione sociale

Zurich fra i partner strategici del “Global Risks Report”, la mappa dei rischi che apre il World Economic Forum



Come ogni anno, i lavori del *World Economic Forum*, attualmente in corso a Davos, in Svizzera, si sono aperti con la pubblicazione del *Global Risks Report*, l'ormai tradizionale indagine mondiale sui rischi che cittadini e istituzioni devono monitorare. Un lavoro che ha coinvolto 750 esperti del mondo accademico e finanziario, chiamati a interrogarsi su trenta differenti minacce globali, raccolti in cinque categorie (rischio economico, ambientale, geopolitico, sociale e tecnologico), e su tredici diverse tendenze che potrebbero contenerle o alimentarle. E che ha visto, anche quest'anno, il contributo del gruppo **Zurich**.

Il cambiamento climatico fa paura

La novità principale del rapporto, giunto ormai alla dodicesima edizione, viene dal clima. E, purtroppo, non sono novità rassicuranti: per la prima volta, infatti, i cinque rischi ambientali vengono annoverati fra quelli a più alta probabilità. L'insorgere di eventi atmosferici estremi arriva addirittura ad agguantare la vetta di questa peculiare classifica. La tendenza non cambia neppure se si guarda alla preoccupazione generata dall'impatto di questi fenomeni: eccezione fatta per il ricorso ad armi di distruzione di massa, che si impone in cima alla graduatoria, i rischi ambientali sono quelli che destano le maggiori preoccupazioni.

Timori per equità e inclusione sociale

Se i rischi economici proseguono nella parabola discendente inaugurata nel 2008, le preoccupazioni per la stabilità e la coesione sociale restano stabili, ma a livelli comunque elevati. I bassi livelli di occupazione e inclusione sociale, uniti a una sempre crescente disparità di reddito, hanno generato una sorta di polarizzazione del tessuto sociale, sfociata poi nei radicali cambiamenti politici che

hanno caratterizzato il 2016: il rischio principale, si legge nel rapporto, è che queste tendenze possano aggravarsi nell'anno appena iniziato. Nelle democrazie occidentali si registrano le principali tensioni. E soltanto attraverso un ricorso massiccio a politiche di inclusione, unite a progetti di cooperazione sociale e piani di lungo periodo, sarà possibile scongiurare e neutralizzare questi rischi.

Rischi e opportunità della tecnologia

In questo contesto, l'evoluzione tecnologica si pone in una posizione piuttosto ambigua. “Viviamo in un mondo caratterizzato da fenomeni dirompenti, in cui il progresso tecnologico pone sfide sempre più difficili”, ha commentato **Cecilia Reyes**, chief risk officer di Zurich. Il rischio principale è che lo sviluppo delle nuove tecnologie possa concorrere ad alimentare la tensione sociale. “Senza una corretta gestione, ricollocazione e riqualificazione dei lavoratori – continua Reyes – la tecnologia cancellerà posti di lavoro più velocemente rispetto a quelli che riuscirà a creare”. La soluzione, secondo Zurich, risiede in una maggior cooperazione fra cittadini e istituzioni, giudicata “fondamentale per evitare un ulteriore deterioramento delle finanze pubbliche e l'amplificazione dei disordini sociali”.

Eppure, dal mondo delle nuove tecnologie si staglia anche un orizzonte di opportunità. Infatti, sebbene le frodi, i furti di dati e gli attacchi informatici generino ancora parecchie preoccupazioni, maggior ottimismo si ricava da un'innovativa analisi di dodici tecnologie emergenti: i timori restano, ma il bilancio fra rischi e benefici, stando alla maggioranza di intervistati, resta comunque positivo.

Preoccupazione per lo scenario geopolitico

Se il fronte interno dei vari Stati sembra dominato dalle preoccupazioni per il tessuto sociale, lo scenario internazionale sconta pesanti timori per il terrorismo: sulla scia dei drammatici eventi che hanno insanguinato varie zone del pianeta nel 2016, il rischio di attentati viene percepito come altamente probabile. Minori, ma comunque elevate, le preoccupazioni legate allo scoppio di conflitti fra Stati e al fallimento di politiche di governance, mentre il tema dei flussi migratori si impone fra i rischi più probabili per il 2017.

Giacomo Corvi

Insurance Daily

Direttore responsabile: Maria Rosa Alaggio alaggio@insuranceconnect.it

Editore e Redazione: Insurance Connect Srl – Via Montepulciano 21 – 20124 Milano

T: 02.36768000 E-mail: redazione@insuranceconnect.it

Per inserzioni pubblicitarie contattare info@insuranceconnect.it