

## PRIMO PIANO

### Marsh dice addio alla Russia

Dopo Generali e Aon, anche Marsh ha annunciato la decisione di abbandonare le proprie attività nel mercato russo. Dan Glaser, presidente e ceo del gruppo di brokeraggio, ieri ha comunicato l'intenzione di trasferire la proprietà delle attività russe "al management locale che opererà in modo indipendente nel mercato russo", nel quale Marsh (stando a quanto riporta la Reuters) ha circa 100 dipendenti. Glaser ha spiegato che la società si è sentita "costretta" a recidere tutti i legami con la Russia dopo l'invasione dell'Ucraina. Tra le dure sanzioni che i Paesi occidentali hanno già imposto alla Russia, figurano anche misure volte a impedire alle imprese russe di accedere ai servizi assicurativi e riassicurativi internazionali. Il ceo di Marsh ha condannato "l'attacco non provocato del governo russo contro il popolo ucraino. Dopo aver assistito con orrore al tragico bilancio umano in Ucraina, ci sentiamo in dovere di intraprendere questa azione. Intendiamo trasferire la proprietà delle nostre attività russe al management locale che opererà in modo indipendente. Questa – ha sottolineato Glaser – non è una decisione che abbiamo preso alla leggera e ci uniamo a tutti coloro che chiedono una soluzione rapida e pacifica a questo conflitto mortale".

**Beniamino Musto**

## MANAGEMENT

### “Siamo tutti allineati?” “Assolutamente sì” Ma è proprio vero?

**Nei grandi processi di trasformazione, come quello che l'industria assicurativa sta attraversando ora, l'allineamento dei leader è ancor più fondamentale. Tante volte viene proclamato, ma in realtà non è proprio così**

Per molte compagnie assicurative far condividere ai leader un'unica agenda strategica e organizzativa, a volte, è una dura lotta.

Anche prima del Covid-19 era complicato ottenere un completo allineamento fra i diversi responsabili aziendali, e ora che le aziende vengono gestite per lo più da remoto il tutto è maledettamente più difficile.

Essendo le compagnie impegnate a passare da una cultura gerarchica a silos a una partecipativa, dove "siamo tutti qui, in questo momento insieme", spesso tutto ciò rimane una mera illusione.

Tante volte mi è successo di assistere, sia come organizzatore che come partecipante, a riunioni in cui si chiede "Avete compreso? Dubbi? Siamo quindi allineati?". Tutti in genere annuiscono. Ogni volta però mi chiedo se questo gesto sia sincero o semplicemente dovuto. Questo perché, il più delle volte, le azioni che le persone intraprendono non corrispondono alla direzione su cui hanno precedentemente concordato.

Una domanda migliore sarebbe: "Siamo tutti pronti a remare nella stessa direzione?". Cioè, siamo, come leader aziendali, pronti in questo momento a portare avanti con i nostri team le decisioni necessarie per mettere in atto una strategia condivisa?

In un'epoca di cambiamenti esponenziali, garantire l'unità nell'azione – cosa che spesso chiamiamo "attivazione" della leadership – è una sfida formidabilmente complicata per le compagnie.

#### PERCHÉ LA MANCANZA DI COESIONE

In diverse occasioni ho potuto constatare che i leader possono generalmente concordare una direzione generale e una serie di priorità per la loro organizzazione.

(continua a pag. 2)



INSURANCE REVIEW  
È SU FACEBOOK

Segui la nostra pagina

INSURANCE  
REVIEW

(continua da pag. 1)

Possono recitare la visione, la strategia organizzativa e le metriche chiave, a piacimento. Ma poi se chiedi ai leader due o tre livelli al di sotto della C-suite in che modo il loro dipartimento sta contribuendo agli obiettivi di performance dell'azienda, la maggior parte non sa dare una risposta chiara.

Se i middle manager non sono sulla stessa lunghezza d'onda l'uno con l'altro e con i leader senior fin dall'inizio, come ci si può aspettare che agiscano in modo coeso di fronte al rapido cambiamento e alle sfide senza precedenti che si presentano?

Riflettendo sulla mia esperienza personale, ho provato a razionalizzare le ragioni principali per cui si genera questo disallineamento operativo, cercando di dare semplici suggerimenti.

Cercare di unificare e allineare il comportamento dei manager è spesso un esercizio "intermittente". Si cerca di allineare il pensiero e non spronare l'azione coerente con il pensiero. Spesso, i dirigenti senior prendono scorciatoie. È più facile comunicare con i rapporti diretti, mandare tonnellate di e-mail, che sedersi con queste persone per ottenere il consenso sulle priorità chiave.

Diverse volte mi è capitato che i partecipanti al comitato esecutivo escano dalla riunione con diverse opinioni su quanto discusso e che tale diversità non venga palesata, con la conseguenza che il successivo messaggio ai rispettivi team è incoerente e confuso.

Così, il più delle volte, i manager optano per il non agire perché "così non si sbaglia". La cultura dell'errore, almeno in Italia, non esiste: agire potrebbe metterli nei guai, ed è più sicuro non fare nulla. Un tale atteggiamento è, ovviamente, contrario a ciò che ci si aspetta dai leader. Oltre a ostacolare il progresso della compagnia, la riluttanza ad agire può in definitiva impedire l'avanzamento di carriera delle persone e minare gli sforzi di sviluppo della leadership in azienda.

Non esistono formule magiche o particolari azioni per garantire e sostenere l'allineamento fra i diversi key people.

Le dimensioni e la complessità delle grandi organizzazioni ostacolano il flusso di informazioni e l'accesso alle stesse ai diversi livelli di struttura organizzativa.

Senza una comunicazione bottom-up, spesso chi ha più alte responsabilità perde le intuizioni dei middle manager che hanno una visione in prima linea, che si tratti di feedback sull'insoddisfazione dei clienti, di una nuova promettente idea di prodotto o di una nuova prospettiva sulla strategia go-to-market del business.

Senza poi una interazione cross-funzionale, per esempio, fra assunzione e gestione sinistri, fra sviluppo prodotti e finanza, fra marketing e controllo di gestione, è probabile che i manager perseguano il miglior risultato per il proprio team a scapito del "bene superiore".

## COME ISPIRARE UNITÀ DI INTENTI E AZIONI COORDINATE

Prima di tutto bisogna assicurarsi che ogni persona chiave comprenda come contribuire agli obiettivi aziendali più ampi.

I manager al di sotto del team executive senior spesso non sanno come tradurre tali obiettivi nella loro area di responsabilità.

Ad esempio, "cosa devo fare per contribuire al rendimento del capitale?". Quando c'è poca chiarezza su ciò che gli obiettivi generali significano per la propria area di responsabilità, si corre il rischio che i manager si concentrino selettivamente sulle questioni funzionali di loro competenza, piuttosto che sui risultati aziendali più ampi. L'ambiguità si rafforza, minando in ultima analisi l'efficacia dei leader nell'affrontare le priorità più grandi.

Per combattere questa tendenza e creare unità tra le diverse funzioni organizzative, i leader dovrebbero perseguire risultati di business condivisi oltre a quelli individuali, adottando metriche trasparenti per la loro area individuale (e possibilmente per l'impresa più ampia). Gli obiettivi e le metriche sugli obiettivi complessivi della compagnia, se utilizzati correttamente, possono essere efficaci in questo senso. Ad esempio, la funzione commerciale, invece di avere solo metriche di efficacia sulle vendite, dovrebbe avere obiettivi di redditività e di soddisfazione del cliente sulla gamma di prodotti a catalogo. La funzione sinistri dovrebbe avere obiettivi sulla soddisfazione del cliente per il servizio ricevuto e obiettivi comuni con la funzione di sviluppo prodotti in termini di redditività.

Altro tema fondamentale per le compagnie assicurative che si trovano ad affrontare sfide di trasformazione come mai prima, è quello di dar voce alle funzioni organizzative che sono più vicine al cliente, persone che di solito sono lontane dal vertice.

Sempre più spesso, alcune delle migliori intuizioni e delle idee innovative provengono da persone più in basso nell'organizzazione. Senza un modo per far fluire le buone idee verso l'alto, o attraverso i silos che ancora contraddistinguono le strutture organizzative delle compagnie, le aziende possono finire per inciampare su ostacoli altrimenti prevedibili e perdere idee innovative.

Al contrario, quando si riesce a costruire meccanismi di condivisione dal basso verso l'alto, le persone si sentono autorizzate a offrire le loro opinioni sulle decisioni che vengono prese dal vertice aziendale e quindi fornire il loro fattivo contributo. In questo modo, si alimenta la motivazione alla azione.

(continua a pag. 3)



(continua da pag. 2)

In un contesto odierno di profonda trasformazione e animato da processi di cambiamento che sono sottoposti a una accelerazione senza precedenti, il mancato coinvolgimento delle persone a contatto con il cliente, e in generale di coloro che lavorando in funzioni chiave non sono mai state coinvolte in processi decisionali, porta il comitato esecutivo e in generale il consiglio di amministrazione a operare in una sorta di camera blindata, in cui l'unico rumore è l'eco delle voci di pochi, e quindi isolata dagli sviluppi del mercato quali, per esempio, le evoluzioni delle preferenze dei clienti, gli sviluppi della tecnologia e dei percorsi innovativi.

Perché non far partecipare il responsabile vendite alle riunioni di marketing per delineare l'evoluzione dell'offerta assicurativa? In tal modo può, da un lato, comprendere i razionali che stanno alla base dell'evoluzione del catalogo e, parallelamente, può dare feedback provenienti dai diversi canali distributivi (agenti, banche, partner...)

Altro processo che ho visto funzionare egregiamente è quello di organizzare meeting incrociati fra agenzie-filiali performanti su determinate tipologie di prodotti con quelle più performanti su altre tipologie (ad es. prodotti salute vs prodotti casa; prodotti previdenziali vs prodotti di protezione vita), in tal modo si crea una contaminazione positiva che porta notevoli vantaggi a tutti gli stakeholder.

#### RIFLETTERE ANCHE SUGLI ELEMENTI NON POSITIVI

Sono, inoltre, dell'idea di condividere le informazioni non propriamente positive: questo processo permetterebbe di promuovere un dialogo aperto, in più la condivisione ha una



serie di effetti salutari, oltre agli ovvi benefici legati alla trasparenza. Infatti, può suscitare empatia e supporto, abbattere le barriere ed espandere il pool di contributori alla risoluzione dei problemi. L'energia altrimenti spesa per nascondersi, non "metterci la faccia", può essere incanalata a un uso più costruttivo. Il risultato netto non è solo l'allineamento top-down, bottom-up, ma un allineamento orizzontale più forte.

Invece di chiedere ai membri del comitato esecutivo di riassumere come stanno andando i vari progetti, nonché in generale il business (che di solito produce solo report positivi), un ceo dovrebbe concentrare la conversazione su "Cosa ti tiene sveglio la notte?".

Alle riunioni del comitato esecutivo si dovrebbe chiedere ai partecipanti di condividere le loro più grandi sfide.

Questo approccio incoraggia i leader a porre la stessa domanda ai loro rapporti diretti e ai loro colleghi. Di conseguenza, le persone si sentono responsabilizzate a sollevare anche le loro preoccupazioni, quindi i problemi o le minacce emergono prima, e prima possono essere risolti.

La partecipazione a riunioni di leadership limitata alle prime linee di riporto del ceo priva l'azienda di informazioni importanti e di nuovi pensieri che possono aiutare i leader a essere più efficaci.

Una maggiore agilità, meno burocrazia e un processo decisionale più distribuito possono avvenire solo quando coloro che sono al vertice sono estremamente determinati nei loro sforzi per unificare pensieri e intenti dei leader aziendali e spronarli all'azione.

**Gianluca Zanini,**  
partner di Excellence Consulting



INSURANCE REVIEW  
È SU TWITTER

Seguici cliccando qui



## RICERCHE

# Medical malpractice, gli effetti del Covid sui risarcimenti

**AmTrust ha presentato i risultati del primo Osservatorio Covid MedMal sulle richieste d'indennizzo dei danni sul personale e sulle strutture sanitarie. Dall'inizio della pandemia al gennaio 2022, la compagnia ha ricevuto 539 denunce di sinistro**

A due anni dall'inizio della pandemia di Covid-19, **AmTrust Assicurazioni** ha analizzato l'impatto di denunce e richieste di risarcimento sul personale e sulle strutture sanitarie, colpiti dall'emergenza.

Il primo Osservatorio Covid MedMal di AmTrust ha coinvolto 430 strutture sanitarie, pubbliche e private assicurate dalla compagnia, che si conferma, tra l'altro, il principale player in Italia nel settore della medical malpractice.

Dall'inizio della pandemia al gennaio 2022, AmTrust ha ricevuto 539 richieste di risarcimento. Dalla ricerca si evince come tra le prime due ondate e le seconde due, il carico assistenziale si sia spostato sugli ospedali pubblici rispetto alla sanità privata, con circa il 95% delle richieste della terza ondata indirizzato solo a strutture pubbliche. Il 48% dei sinistri Covid è stato denunciato entro tre mesi dalla data di accadimento, e questa percentuale raggiunge il 74% entro i sei mesi.

Altro dato interessante riguarda l'incidenza della responsabilità sanitaria rispetto alle altre richieste di risarcimento. Si va dall'86% delle richieste danni per medical malpractice all'11% delle richieste per i coinvolgimenti di responsabilità del datore di lavoro riferita all'osservanza delle norme per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus. Il 2% degli scenari rientra invece nella sfera delle lesioni generali e l'1% nei danni materiali. Nel complesso l'incidenza prevalente dei claims riguarda soggetti nella fascia tra i 51 e i 60 anni, sia uomini, sia donne, in corrispondenza con il calo progressivo dell'età media ospedalizzata nel corso della pandemia.

### Le differenze tra le ondate

Durante la prima ondata, che ha segnato l'inizio dell'emergenza a febbraio 2020, il 52% delle richieste di risarcimento danni è arrivato dal Nord Italia, l'area più colpita a livello epidemiologico; al contrario, nelle successive ondate il maggior numero di richieste è stato presentato al Sud, il 73% in più rispetto al Nord nella seconda ondata, e addirittura il 109% in più nella terza. "Tale significativa variazione – fanno sa-



pere da AmTrust – non sembra peraltro essere correlata a una maggiore pressione esercitata dal Covid sugli ospedali di queste regioni, dal momento che la percentuale di occupazione dei posti letto ospedalieri è rimasta omogenea su tutto il territorio nazionale".

In particolare, la seconda ondata, tra il settembre e il dicembre 2020, ha registrato un 51% di claims per Covid in più rispetto alla prima.

Il 91% delle denunce di Covid è caratterizzato da azioni civili, mentre per il restante 9% si tratta di procedimenti penali. Nel 44% dei casi, i danni denunciati sono di lieve entità, mentre nel 42% la gravità del danno è per decesso. Questi ultimi sono precisamente 224 sinistri denunciati dei quali il 95% riferito a pazienti, mentre il restante 5% a operatori sanitari (sinistri Rco).

Infine, conclude la compagnia, oltre il 61% delle pratiche è stata chiusa entro i tre mesi dalla data di denuncia, mentre entro sei mesi la percentuale raggiunge il 92%, ma il dato è riferito alle sole denunce chiuse senza seguito.

**Fabrizio Aurilia**

### Insurance Daily

**Direttore responsabile:** Maria Rosa Alaggio [alaggio@insuranceconnect.it](mailto:alaggio@insuranceconnect.it)

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

**T:** 02.36768000 **E-mail:** [redazione@insuranceconnect.it](mailto:redazione@insuranceconnect.it)

Per inserzioni pubblicitarie contattare [info@insuranceconnect.it](mailto:info@insuranceconnect.it)

**INSURANCE**  
**CONNECT TV**

**ICTV FLASH**

**Nuovo appuntamento con ICTV Flash**

Su [www.insuranceconnect.tv](http://www.insuranceconnect.tv) nuovo appuntamento con la rubrica ICTV Flash.

Oggi si parla del **rischio stagflazione correlato alla guerra in Ucraina**, dell'**impatto del coronavirus sulla gender equality** e dei **risarcimenti Covid legati alla medical malpractice**.

**I TRE SERVIZI DI OGGI SONO:**

- 1 - Guerra in Ucraina, aumenta il rischio stagflazione**  
di Beniamino Musto
- 2 - Coronavirus, l'impatto sulla gender equality**  
di Giacomo Corvi
- 3 - Covid e risarcimenti danni: il peso della responsabilità sanitaria**  
di Fabrizio Aurilia

