

Evoluzioni organizzative: lean organization, project management e internal control

L'approccio lean per il miglioramento continuo dei processi e delle strutture organizzative che li governano. Le strutture di progetto per lo sviluppo e l'innovazione aziendale, attraverso l'integrazione di competenze e capacità inter-funzionali. Il presidio dei controlli interni per una gestione dei rischi e della compliance coordinata e sinergica.

13 luglio 2017

Daniela Fantini
Head of Organization
daniela.fantini@europassistance.it

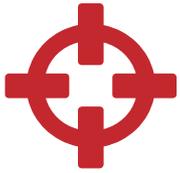
Public Internal Confidential Strictly confidential

I Valori di Europ Assistance



Vision

In un mondo globalizzato, **migliorare la qualità della vita e il benessere delle persone** significa avere accesso a servizi locali, umani e personalizzati.



Mission

Assistere i Clienti in tutte le circostanze della vita, nel quotidiano e nelle situazioni di emergenza, offrendo protezione e assistenza in **Viaggio**, in **Mobilità**, nella **Salute** e per la **Casa&Famiglia**.



Ambition

Diventare la realtà più innovativa nel campo dei Care Services, i servizi di assistenza alla persona, fedele alla filosofia «**you live we care**».

Il Gruppo Europ Assistance



Assistenza
stradale



Assicurazioni
Viaggio



Assistenza
Sanitaria



Assistenza
Casa&Famiglia



Servizi di
Concierge &
CRM

1405 M €

Fatturato del gruppo

94 M €

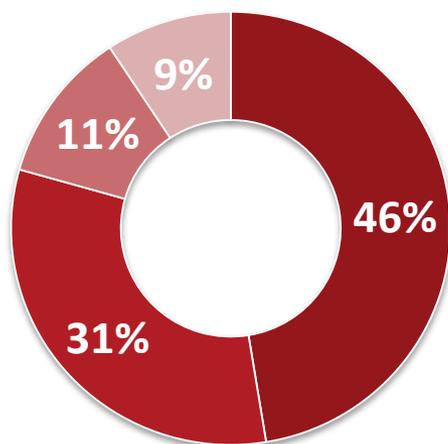
Risultato operativo

11,6 M

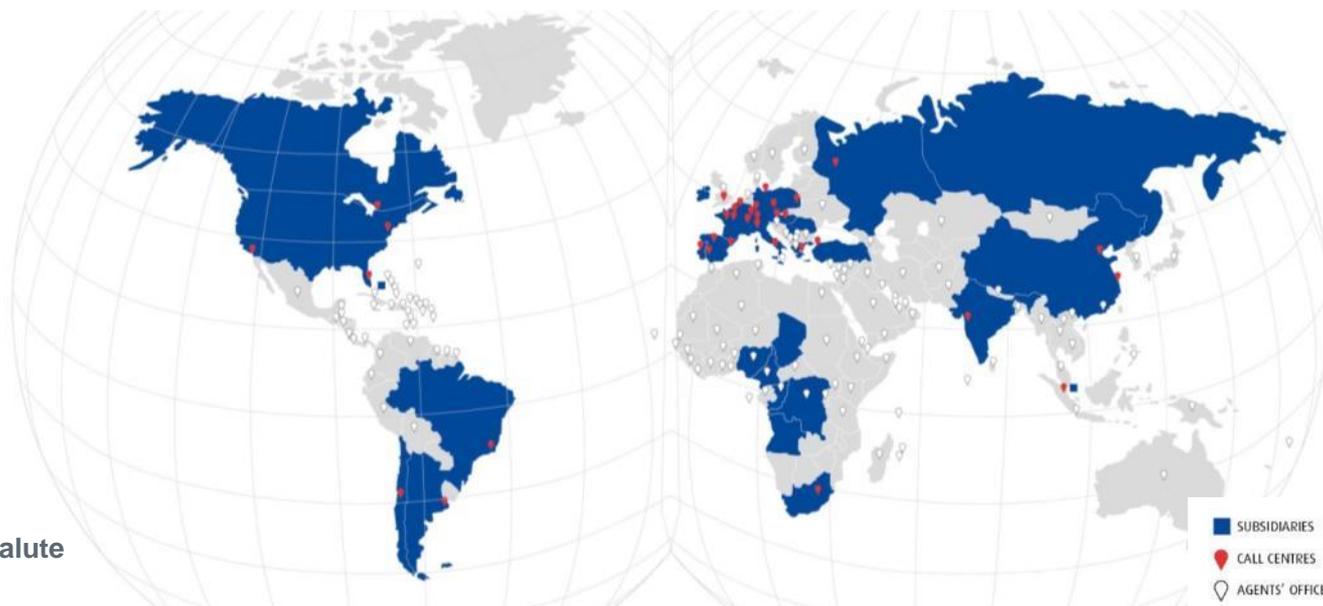
Interventi gestiti

35

Centrali operative



■ Auto ■ Viaggi ■ Casa&Famiglia ■ Salute



Europ Assistance in Italia

Leader nell'erogazione di servizi di Assistenza con una cifra d'affari di 158 Mio €

158 Mio €
Raccolta Assistenza

di cui **40 Mio €**
Raccolta diretta

di cui **71 Mio €**
Riassicurazione

di cui **47 Mio €**
Servizi



Europ Assistance, in Italia dal 1968

La struttura della società è composta da una Compagnia di Assicurazioni, una Società di Servizi e da un Agente di assicurazione generale per fornire ai nostri Clienti soluzioni innovative e flessibili

Le 5 aree di offerta



SALUTE

Polizze e servizi pensati per proteggere la Salute dei nostri Clienti. Facilità di accesso e modularità sono i nostri punti di forza per proteggere single e famiglie in casi di malattia, infortunio ma anche in esigenze di prevenzione.



CONCIERGERIE

La nostra nuova linea di business, per incrementare il legame con i nostri Clienti, sostenere la fedeltà al brand e la percezione del valore dei nostri servizi. Un approccio multicanale, gestito da uno dei 500 più esclusivi Clef d'Or Concierges.



MOBILITA'

Il meglio dell'Assistenza tecnica al veicolo in Italia ed all'estero, per qualunque tipo di imprevisto. Servizi di riparazione sul posto, consegna dell'auto in sostituzione direttamente sul luogo del fermo, autista in sostituzione. Assistenza tecnica per auto, moto, biciclette e camion ma anche Assistenza sanitaria per le persone a bordo.



VIAGGI

Le migliori soluzioni di protezione in viaggio presenti sul mercato, diseguate sulle reali necessità dei Clienti in viaggio nel mondo, sia per viaggi leisure che business: Centrale operativa h24, Assistenza sanitaria e rimpatrio sanitario con equipe medica, spese mediche protezione bagaglio, interprete a disposizione.

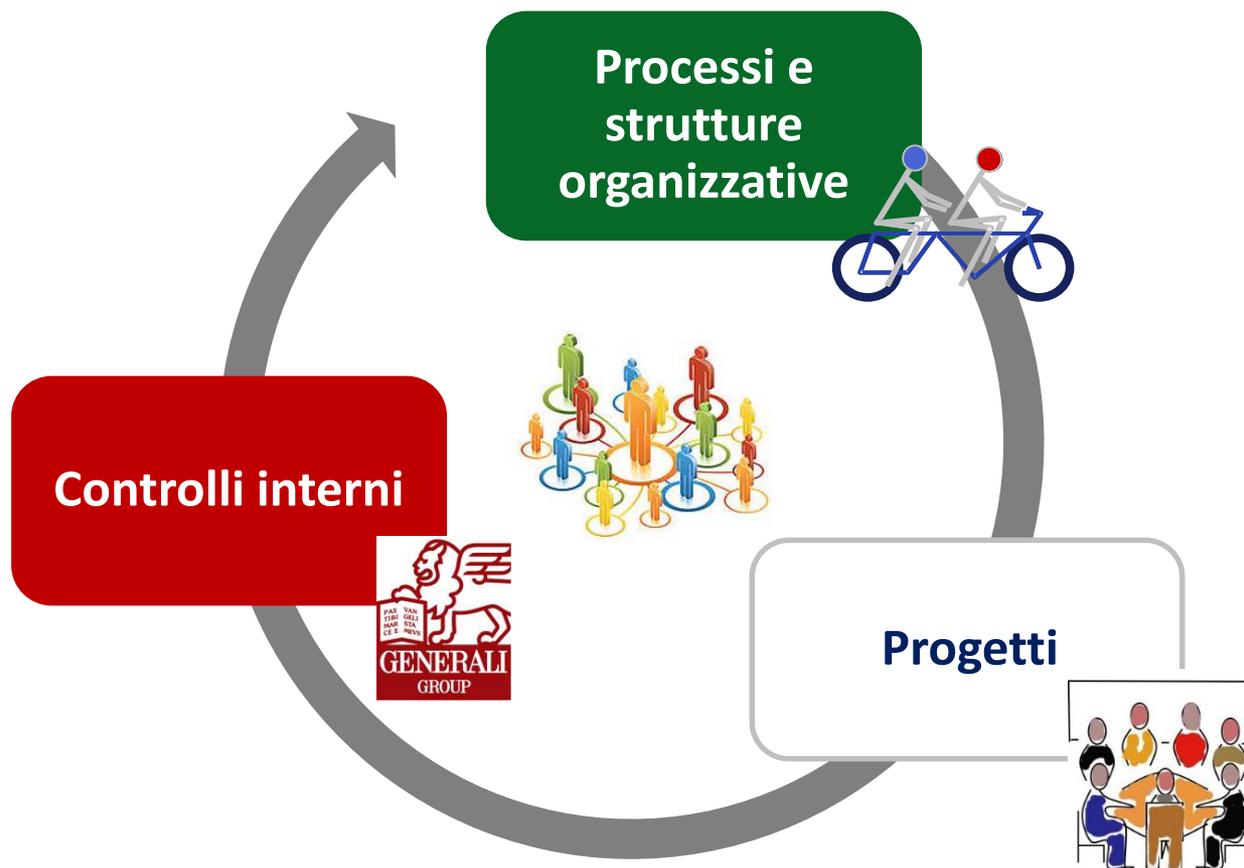


CASA & FAMIGLIA

Un aiuto concreto nelle necessità di ogni giorno, per la famiglia e l'abitazione. Network di artigiani specializzati per interventi a domicilio, copertura per danni a terzi, tutela legale e protezione dell'abitazione in caso di incendio e furto.



Evoluzioni organizzative



I nostri principali  interlocutori sono interni ed esterni:

- **Interni:** Process/risk owner e personale operante su tutti i processi aziendali
- **Esterni:** Generali Italia outsourcer sui Controlli interni, Fornitori, Clienti, Consulenti

Cos'è la Lean organization?



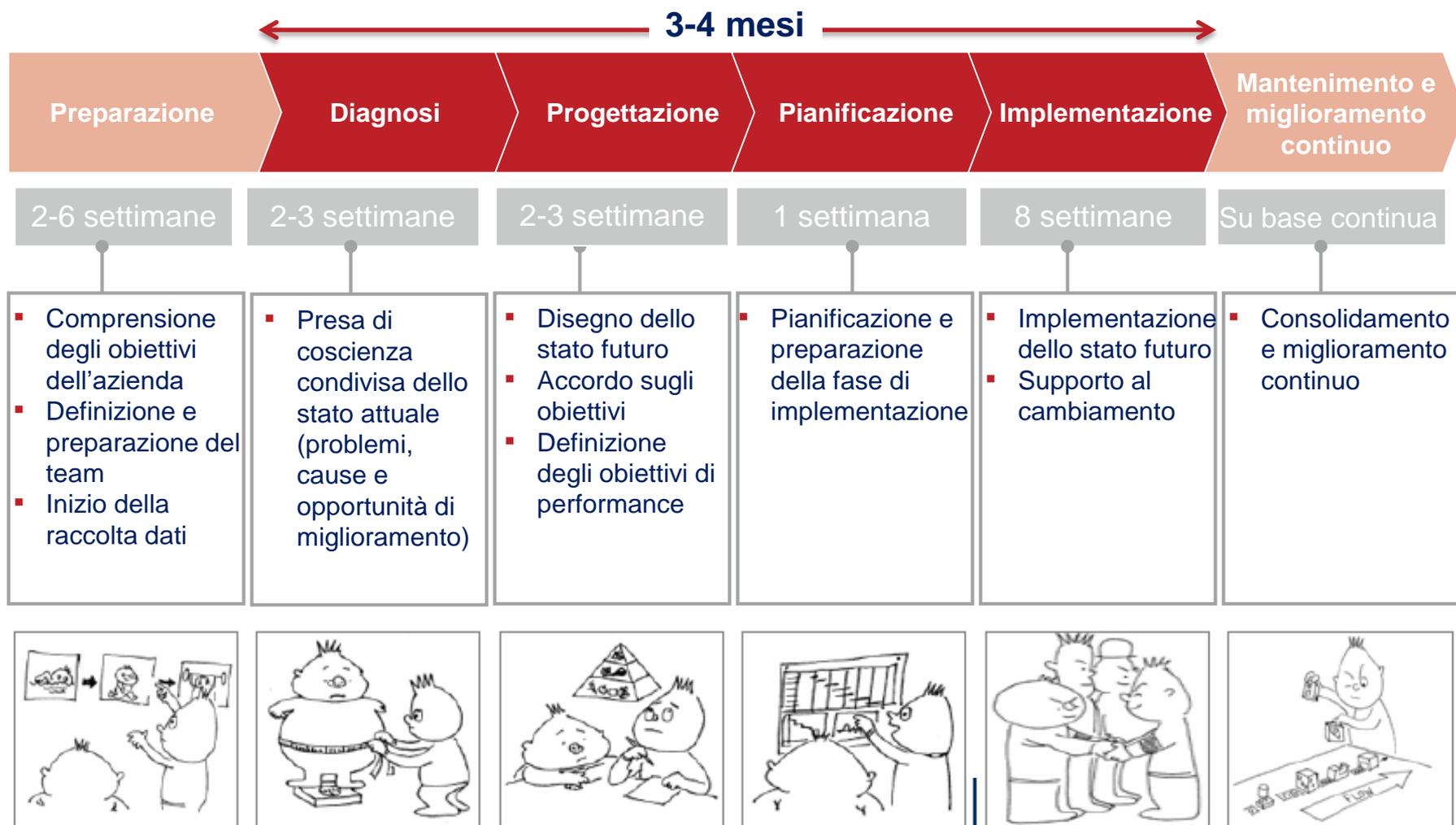
- E' un insieme di principi, strumenti e sistemi ...
- ... che permette ai responsabili, ai manager e allo staff
- ... di lavorare insieme per identificare e rimuovere tutte le attività che i Clienti non considerano di valore e migliorare costantemente per raggiungere gli obiettivi aziendali



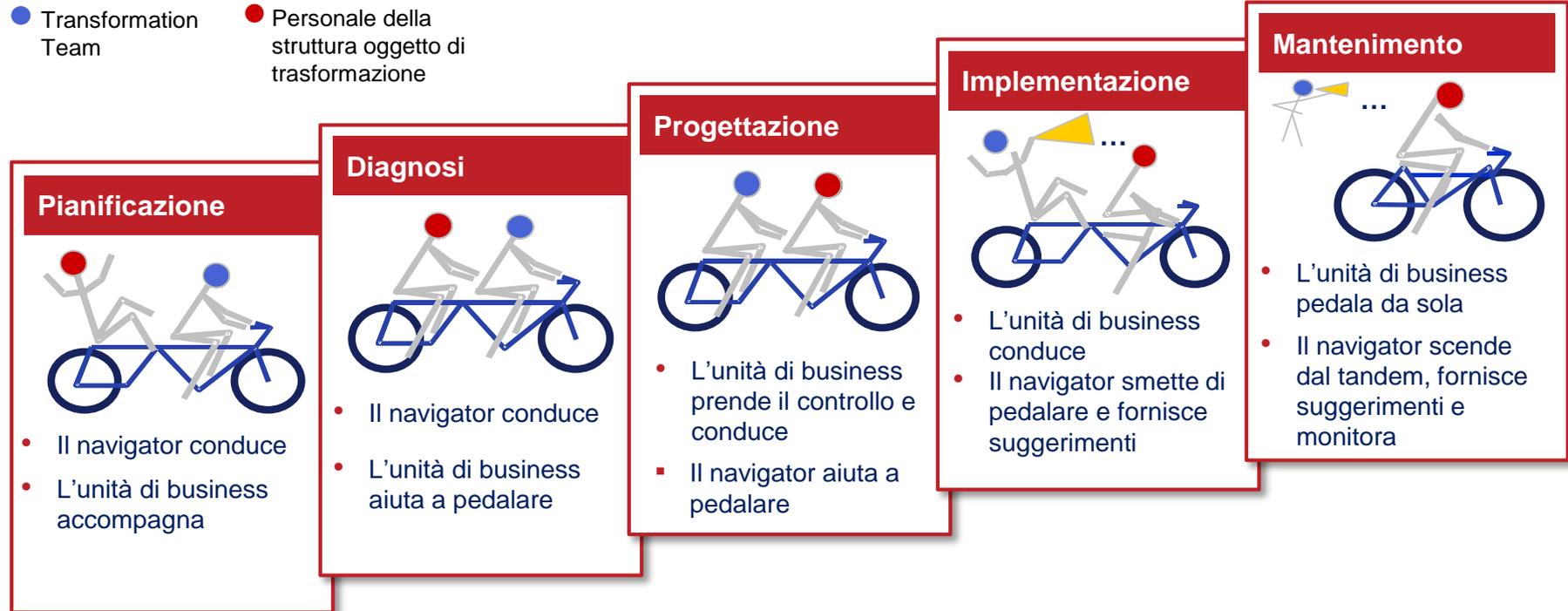
Le 5 "lenti " che guidano il miglioramento



La Mini-Trasformazione applicata alle unità organizzative



L'alternarsi nel cambiamento tra il Transformation Team e la struttura oggetto di trasformazione



L'obiettivo è quello di cedere il controllo alla struttura oggetto di trasformazione

Le sfide sono:

- Per la struttura oggetto di trasformazione, avere fiducia nel Transformation Team ed avere la volontà e l'ambizione di prendere il controllo ed iniziare a guidare
- Per il Transformation Team, creare una relazione di fiducia, progressivamente "scendere dal tandem" e lasciar proseguire autonomamente la struttura trasformata nel nuovo stato

Cos'è il Project management?



- E' un insieme di principi, strumenti e sistemi ...
- ... che permette all'azienda
- ... di gestire attività interfunzionali, estese a più di un'area aziendale, non di sola pertinenza della responsabilità della singola unità. Tali attività sono uniche, non ripetibili, limitate nel tempo e tese ad una nuova implementazione (es. prodotto e/o servizio, processo, struttura organizzativa, software o hardware, etc.).



Le dimensioni del progetto



CRITERI	Small project	Medium project	Large Project
<ul style="list-style-type: none">- complexity and risks of tasks- innovation and strategy- interfunctional (> 1 unit involved)	low	medium	high
duration	$3 \leq X \leq 6$ months	$6 < X \leq 12$ months	> 12 months
external costs + investments (VAT incl.)	$30 \text{ k€} \leq X \leq 60 \text{ k€}$	$60 \text{ k€} < X \leq 100 \text{ k€}$	> 100 K€

Tutti i criteri devono essere valutati e la dimensione maggiore guida la classificazione del progetto (es. Complessità media, durata di 2 mesi e costo pari a 20k, classifica il progetto come medio).

Le 4 fasi del progetto



fase	1.1 Ideazione e formulazione opportunità 1.2 Redazione documentazione per l'approvazione (Project Charter e Business Case)	Presentazione Project Charter e Business Case in fase di Kick off per l'approvazione da parte dello Steering Committee	3.1 Definizione e proposta di soluzione 3.2 Sviluppo, implementazione e rilascio soluzione	Formalizzazione conclusione di progetto
------	---	--	---	---

owner	Project Sponsor Project Manager Unità Organization	Project Sponsor Project Manager Steering Committee	Project Sponsor Project Manager Project Team Steering Committee	
-------	--	--	--	--

template	Project Charter, Business Case	Planning Project Status Risks & Changes Project Register	Project Charter (sezione dedicata)	
----------	-----------------------------------	--	---------------------------------------	--

La struttura del progetto



PROFITABILITA' E CONFLITTI



Responsabilità: in condivisione con il Project Sponsor, presidia profittabilità, risultati ed eventuali modifiche dell'obiettivo; come Stakeholder del progetto risolve gli eventuali problemi o conflitti tra le diverse unità coinvolte.



Responsabilità: presidia profittabilità, risultati ed eventuali modifiche dell'obiettivo, come Business Owner del progetto; in collaborazione con il PM, imposta il progetto in termini di perimetro, business case e pianificazione; identifica il PM e le risorse del Project Team. E' responsabile del delivery di progetto insieme al PM.

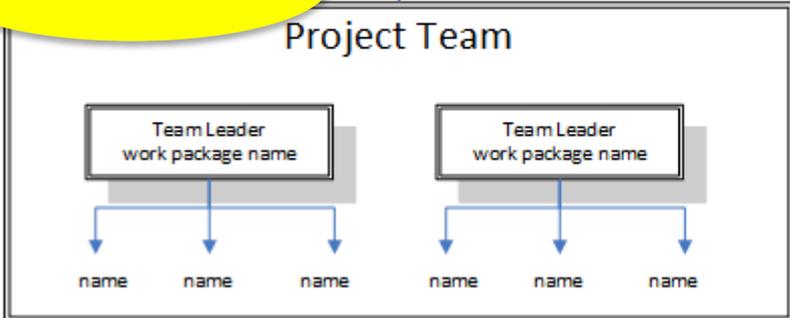
GESTIONE TEAM E SUPPORTO METODOLOGICO



Responsabilità: presidia la realizzazione e lo stato di avanzamento delle attività previste, coordina le risorse di progetto, gestisce e centralizza il reporting e la documentazione; supporta il Project Sponsor nell'impostazione di perimetro, business case e pianificazione. Garantisce l'utilizzo delle tecniche di Project Management. E' responsabile del delivery di progetto insieme allo Sponsor.

PROFITABILITA', BUSINESS CASE E PIANO, STRUTTURA E REALIZZAZIONE

REALIZZAZIONE



Responsabilità: realizza le attività di competenza, aggiorna documentazione e relazione sullo stato di avanzamento delle attività di competenza; in caso di progetti complessi, vengono identificate delle figure intermedie di **Team Leader** con responsabilità su cantieri specifici in cui viene segmentata l'attività progettuale.

Cos'è il Sistema integrato dei controlli interni?

- E' un insieme di principi, strumenti e sistemi ...
- ... che permette all'azienda



- ... di divulgare la cultura del miglioramento continuo attraverso il presidio dei fattori di rischio (di compliance normativa e di tutti gli altri rischi) e la verifica dell'adeguatezza dei processi (attraverso Internal Audit e Quality Audit)

Le 4 facce dei controlli interni



Attraverso Risk Management e Compliance presidiamo il livello di rischio dell'azienda che viene poi verificato sul campo dalle attività di audit, generando un piano di azioni correttive affidato ai Process owner e monitorato centralmente.

La missione delle funzioni di controllo



- **Risk Management:** verifica il livello delle diverse tipologie di rischio della compagnia, monitora gli indicatori di rischio e coordina il Comitato rischi.
- **Compliance:** verifica il livello di rischio di compliance della compagnia, presidia l'aggiornamento della documentazione interna e coordina l'adeguamento alle innovazioni normative dei regolatori locale e europeo (Ivass e Eiopa).
- **Internal Audit:** sulla base del profilo di rischio della compagnia, pianifica e realizza audit per verificare che i rischi siano ben mitigati e che i processi siano conformi alle regole definite.
- **Qualità:** dal 1995, secondo la normativa ISO 9001, garantisce, in maniera trasparente al mercato, che i processi aziendali, i servizi di soccorso stradale, riparazione meccanica e della carrozzeria, siano gestiti in modo qualificato e monitorato, con standard di servizio elevati ed uniformi su tutto il territorio nazionale.



La struttura che governa i controlli interni

**NORMATIVA
ASSICURATIVA**

Controlli Interni



---> Indirizzi metodologici e input di controllo

→ Input e attività di controllo

Best practices 1/2



▪ **Strutturazione delle attività:**

- Pianificazione con timing definito
- Comunicazione su diversi livelli
- Step progettuali standard

Valore aggiunto: periodo determinato di riferimento, commitment e anticipazioni criticità, ripetibilità (wave lean, metodo progettuale, metodo di controllo).

▪ **Template:**

- Presentazioni
- Piani, business case, project charter
- Strumenti di gestione a vista e di customer satisfaction

Valore aggiunto: facilità di comunicazione, riduzione tempistiche di formalizzazione output.

▪ **Coinvolgimento personale:**

- Richiesta feedback ai clienti interni
- Coinvolgimento personale della value chain interessata
- Presentazione delle analisi e delle soluzioni (sal, comitato rischi)

Valore aggiunto: miglioramento continuo della metodologia applicata, coinvolgimento del personale interessato, dentro, a monte o a valle del processo.

▪ Vista per processo:

- Ottimizzazione della gestione del flusso delle attività
- Interrelazione tra attività anche interfunzionali
- Riduzione lead time

Valore aggiunto: focus sull'attività non sulla persona, le persone lavorano meglio non di più, migliore comprensione del proprio ruolo e dei contributi esterni, migliore servizio al cliente.

▪ Lavoro sul campo in team:

- Lavoro sul campo
- Lavoro di gruppo
- Focus sulla semplificazione e sull'eliminazione degli sprechi

Valore aggiunto: comprensione delle criticità quotidiane (“Ciò che sento, dimentico. Ciò che vedo, ricordo. Quello che faccio, lo capisco”), integrazione di idee, conoscenze ed esperienze diverse.

▪ Standardizzazione e quantificazione:

- Standardizzazione dei processi
- Creazione di regole condivise
- Indicazioni quantitative a supporto delle proposte di miglioramento

Valore aggiunto: individuazione di errori o parti mancanti, in quanto saltano maggiormente all'occhio, motivazione e incentivo per le funzioni interessate dal progetto.



- **Implementazione capacity free up:** traduzione della % (capacity free up) di saving identificata dall'implementazione delle leve in Full Time Equivalent (FTE) identificati come persone specifiche da spostare di struttura (es. FTE unità indagate in wave 3), oltre che come aumento della qualità dei processi e piano di rilascio FTE parallelo all'implementazione delle leve.

➔ Valore aggiunto: diminuzione del numero di FTE in ingresso in azienda, aumento della qualità dei processi anche in strutture non oggetto lean.

- **Implementazione leve lean:** a fine wave, assegnate ai process owner e, ove necessario, guidate dai PM lean (es. automazione workflow gestione offerta, procedure Operating).

➔ Valore aggiunto: diminuzione tempi set up per continuità operativa tra wave e implementazione, diminuzione tempi di implementazione per commitment lean.

- **Audit lean:** integrazione degli audit sull'utilizzo delle leve lean nel piano audit dei controlli interni.

➔ Valore aggiunto: sinergia tra audit differenti, aumento della sostenibilità delle leve lean nel tempo.



- **Modelli organizzativi collegati ai processi analizzati:** proposizione di nuovi modelli organizzativi sulla base delle azioni correttive.



Valore aggiunto: coerenza tra attività e organizzazione, visione d'insieme sul sistema azienda.



- **Bilanciamento tra centralizzazione e decentramento dei Project Manager:** assegnazione dei progetti a basso impatto a PM funzionali, supportati centralmente e centralizzazione della gestione dei progetti a medio/alto impatto.



Valore aggiunto: responsabilizzazione dei Process/risk owner nella gestione dell'innovazione, strutture di project management snelle.

- **Semplificazione della documentazione interna:** introduzione del linguaggio B1 per una migliore comprensione dei documenti descrittivi dei processi, rischi e Key Performance Indicator.



Valore aggiunto: fruibilità della documentazione a supporto dell'attività corrente.



Thank You.

