

# INSIDE

EDIZIONE SPECIALE

---

COVID - 19 E ASSICURAZIONI

exton  
consulting

STRATEGY &  
MANAGEMENT



## IL PROBLEMA DEL "MONDO DI DOMANI"

**C'è, naturalmente, un prima e un dopo COVID-19, per voi, per noi e per la società nel suo complesso.**

Al di là dello shock economico e sociale, nazionale e globale, che sarà davvero forte, rimangono molte incertezze: quale direzione prenderà la pandemia? Quanto sono efficaci le misure di contenimento?

È difficile costruire scenari di uscita dalla crisi, anche se si possono distinguere due approcci: quello di un graduale "ritorno alla normalità" dopo diversi mesi di contenimento, e quello di uno yo-yo, che alterna periodi di lockdown e restrizioni a seconda delle fasi ascendenti o discendenti dell'epidemia, fino alla scoperta di un vaccino.

Ci si può anche interrogare sul significato stesso di questo possibile "ritorno alla normalità". Di quale "normalità" si sta parlando? Mai prima d'ora, in tempi moderni, una crisi sanitaria ha avuto un tale impatto economico e sociale, così forte e repentino.

Ciò che è cambiato, nel profondo, è la percezione del mondo in cui viviamo: si tratta di una perdita generalizzata dei punti di riferimento che colpisce persone, imprese, governi, stati.

Ciò che non è cambiato, e che anzi è stato rafforzato dalla crisi, è la vostra vocazione, in qualità di Compagnie di Assicurazione, di partner nella società, a sostegno dei cittadini e dell'economia reale, con il ruolo fondamentale di rendere il rischio "sostenibile" nelle attività umane. Rimane invariata anche la nostra missione di Consulenti, che è quella di sostenere gli attori dei servizi finanziari nelle loro problematiche di trasformazione, crescita ed innovazione che sono cruciali per affrontare le sfide della crisi che stiamo attraversando.

In questo particolare periodo, Exton è più che mai mobilitata al fianco dei suoi clienti per fornire loro le risorse strategiche ed organizzative di cui hanno bisogno da subito, per prepararsi alla ripresa a breve termine ma anche per realizzare le trasformazioni di domani.

In questa pubblicazione speciale dedicata a COVID-19 e Assicurazioni, non cerchiamo di fare previsioni e proiezioni fondate su ipotesi fantasiose e senza fondamento, in un periodo di così grande incertezza: tentiamo, invece, di apportare alcuni elementi di riflessione e scenari "ragionati", in uno spirito pratico e realistico, corrispondente alle vostre più essenziali esigenze, con l'obiettivo di supportarvi oggi nel preparare "il mondo di domani".

Abbate cura di voi,

*I Partner*

# SOMMARIO

**3 > 5**

**COVID-19: QUALI IMPATTI PER LE  
COMPAGNIE DI ASSICURAZIONE?**

**6 > 8**

**IMPATTI DI COVID-19 PER CATEGORIE  
DI CLIENTI: QUAL È LA VISIONE A  
BREVE TERMINE E A 18 MESI?**

**9 > 11**

**COVID-19: LE PRINCIPALI AZIONI DA  
INTRAPRENDERE, FUNZIONE PER  
FUNZIONE**

Per maggiori informazioni:  
[contatti@extonconsulting.com](mailto:contatti@extonconsulting.com)

# COVID-19: QUALI IMPATTI PER LE COMPAGNIE DI ASSICURAZIONE?

3 > 5

Salvo  
VITALE  
MANAGING PARTNER



Azzurra  
GIORGIO  
SENIOR MANAGER

Carlo  
GASPARINI  
PRINCIPAL



Cosa possiamo imparare dalla attuale fase di restrizioni che stiamo vivendo in termini di comportamento dei consumatori? Quali sono le possibili conseguenze sull'offerta delle Compagnie in termini di prodotti e servizi, ma anche sulle modalità di comunicazione e di relazione con i clienti?

La crisi sanitaria ha determinato numerose e forti conseguenze per le Compagnie nell'ambito della relazione con i loro clienti. Il primo è, senza dubbio, un distanziamento forzato dalla clientela; il secondo è un ampliamento della distanza "culturale" e delle incomprensioni tra le Compagnie e i clienti; il terzo è la concreta evidenza della necessità di integrare i servizi all'interno dell'offerta.

## ACCELERAZIONE DELLA RELAZIONE A DISTANZA CON I CLIENTI

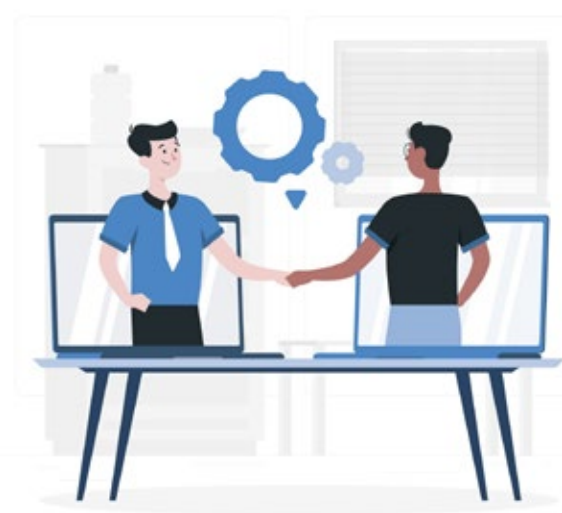
Le misure di restrizione e di distanziamento sociale hanno determinato senza dubbio un repentino spostamento delle relazioni verso i canali di comunicazione a distanza: gli italiani si sono ritrovati ad utilizzare in modo massiccio web, telefono e videoconferenze per tutte le loro relazioni private e professionali.

Per le Compagnie, la primissima sfida è stata quella di realizzare piani di continuità aziendale consentendo alla stragrande maggioranza dei loro dipendenti di lavorare in modalità agile o *smart*, insomma da casa, mettendo a dura prova gli specialisti IT e costringendoli a ripensare in emergenza l'organizzazione e la gestione dell'operatività. Per le reti commerciali non si tratta più di perseguire il *business as usual*. La gestione dei rapporti con i clienti, il supporto al back office nella gestione delle loro richieste, la gestione degli incassi: in questo periodo di emergenza tutte le reti si sono trovate in situazioni del genere e bisogna pensare che il distanziamento durerà ancora per numerosi mesi, sebbene in forme ed intensità variabili.

Già prima della pandemia il traffico in agenzia era in calo e la gestione delle reti fisiche era un tema centrale per le Compagnie: riorganizzazione della presenza sul territorio, aggregazioni tra agenzie, focus su professionisti, PMI, welfare, razionalizzazione dell'utilizzo di broker (soprattutto se locali). A questi temi si aggiunge oggi, con forza e urgenza, lo sviluppo delle relazioni a distanza attraverso i protagonisti delle reti fisiche. L'utilizzo diffuso di strumenti digitali come la firma elettronica e lo sviluppo di funzionalità offerte sul web e sulle app delle Compagnie stanno segnando questo passaggio verso l'integrazione *phygital*.

I clienti che a causa dell'emergenza hanno scoperto i vantaggi dei canali remoti ritorneranno certamente verso le reti fisiche ma a condizioni differenti, non per operazioni semplici che possono essere gestite da casa, ma per discutere nel merito delle proprie necessità. **Questo scenario, però, apre a nuove domande: sarà necessario un diverso concept dei punti fisici? Occorrerà rivedere la geografia delle reti fisiche? Come porteremo i nuovi clienti nelle agenzie nel contesto dei vincoli di distanza fisica in cui dovremo operare?**

I canali di comunicazione a distanza assumeranno una rilevanza strategica nelle relazioni del futuro: assisteremo all'accelerazione di progetti tesi ad incrementarne l'efficacia in termini di qualità del servizio ai clienti e qualità della vita dei collaboratori al lavoro. Saranno intensificati gli sforzi di digitalizzazione e riorganizzazione degli ambienti di lavoro e si potrà osservare una diffusione di modalità di organizzazione del lavoro meno gerarchiche e più agili, imposte dal lavoro a distanza e di cui l'attuazione forzata ha già dimostrato la validità.



## ALLONTANAMENTO TRA CLIENTI E COMPAGNIE

La crisi sanitaria ha fatto emergere diversi elementi sotto questo punto di vista. Da un lato, gli italiani hanno una conoscenza limitata dei meccanismi assicurativi, quelli dei rischi e della mutualità; dall'altro, sono profondamente avversi al rischio e hanno aspettative irrazionali nei confronti delle Compagnie, ovvero di forme di protezione che queste non sono in grado di fornire.

Anche le ingenti perdite economiche del mondo dei professionisti e delle piccole e medie imprese, non certo compensabili dagli attori del mondo assicurativo, hanno giocato un ruolo nel distanziamento tra questi ultimi e la clientela. Pure nel ramo Vita, il calo dei mercati finanziari ha avuto un effetto immediato sul risparmio e sta compromettendo gli sforzi per riorientare i premi raccolti verso i prodotti unit-linked.

Le società occidentali sono profondamente avverse al rischio, eppure l'assicurazione ha una funzione fondamentale per lo sviluppo dell'attività umana, rende il rischio sopportabile: la reale aspettativa del pubblico, però, è la soppressione del rischio ed è per tale motivo che si rivolge allo Stato e alla Compagnia di Assicurazione. È proprio in questa fase di emergenza che si può osservare fino a che punto le aspettative dei professionisti e delle PMI nei confronti delle Assicurazioni siano vicine a quelle che hanno nei confronti delle autorità pubbliche: protezione dell'attività e indennizzo delle perdite.

**Come ricucire questa frattura con la clientela?** Alcune iniziative sono state prese molto rapidamente: le Compagnie Danni focalizzate sul mercato Privati possono beneficiare dell'effetto a cascata che le misure restrittive determinano in termini di sinistrosità delle automobili; le Compagnie che si focalizzano sulla Salute e il Benessere offrono differimenti dei premi o sconti importanti; tutte contribuiscono a iniziative di solidarietà, rispondendo anche all'invito di IVASS ad interpretare con un po' di flessibilità le condizioni contrattuali delle polizze sulla salute.

**In realtà, ciò che questa crisi rivela è l'opacità e la mancanza di comprensione del mestiere dell'Assicurazione da parte dei clienti.** Sono anni che le indagini di mercato hanno evidenziato il problema e il regolatore è intervenuto con normative ancora in fase di attuazione: **la crisi attuale, quindi, conferma la necessità per le Compagnie di incrementare la semplificazione, la chiarezza e la trasparenza delle loro offerte.**

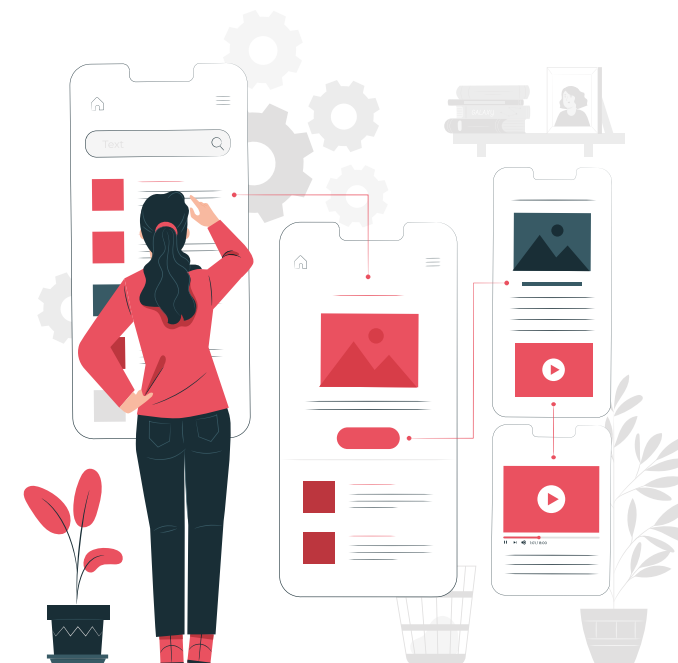
I consumatori richiedono allo stesso tempo che un'offerta sia tanto semplice (intuitiva), quanto personalizzata ("un'offerta su misura per me"). Ciò comporterà sia una revisione dei prodotti per renderli più intuitivi, più personalizzabili e adattabili, sia un lavoro sui processi per renderli comprensibili e trasparenti per i clienti. **La promessa al cliente deve essere leggibile e comprensibile.**

In ogni caso, la digitalizzazione dell'economia, l'arrivo dei consumatori della Generazione Y e degli odierni nativi digitali stanno trasformando i comportamenti e i modelli di consumo, creando nuovi standard e nuove esigenze per il settore assicurativo. I nuovi operatori del mercato (neo-broker, neo-assicuratori) hanno già dimostrato quanto tutto questo fosse possibile.

## LA NECESSITÀ DI INTEGRARE REALMENTE I SERVIZI NELLE OFFERTE DELLE COMPAGNIE

La vera sfida per le Compagnie è soddisfare le reali aspettative dei loro clienti, ovvero la riduzione dei rischi e la garanzia delle prestazioni! Questo richiede l'utilizzo di dati e modelli predittivi per anticipare e proporre ai clienti misure di prevenzione e premiare i comportamenti virtuosi. Le numerose partnership e le acquisizioni di start-up nei vari ecosistemi e il sostegno dell'IoT contribuiscono a questo obiettivo.

**Si tratta di posizionarsi come partner nella gestione del rischio per i propri clienti.** Per una Compagnia, questo è un profondo cambiamento culturale. Infatti, si passa da un modello "invertito" - in cui prima si incassano i premi o le commissioni da tutti i clienti e, poi, se ne ripagano alcuni - ad un modello di business più "industriale" - in cui si fornisce subito un servizio cercando di soddisfare il maggior numero possibile di persone. Di conseguenza, le riflessioni sull'offerta portano a proporre una garanzia sul risultato atteso dal cliente introducendo una gamma sempre più ampia di servizi (suggerimenti in viaggio, sentirsi più in forma, avere un reddito complementare al



momento del pensionamento, ecc.).

Questo percorso è stato avviato già da tempo da tutti gli attori del settore, tuttavia, **la crisi sanitaria ha evidenziato una certa fragilità del modello classico basato sulla costituzione e gestione di reti di fornitori di servizi.** Le Compagnie gestiscono linee di business "verticali", sia nell'auto (riparatori, servizi di soccorso stradale), nei danni alla proprietà (riparatori, installatori, ecc.), nella salute, sia nell'ambito di servizi offerti in modalità "fisica" e/o "digitale". Ma come poter mantenere una promessa di servizio quando i fornitori di servizi cessano o riducono fortemente la loro attività? È, inoltre, necessario riflettere sull'evoluzione dei nuovi servizi da offrire agli anziani.

Dunque, si dovrebbe assistere all'emergere di riflessioni e progetti per una **maggiore integrazione verticale tra Compagnie e fornitori di servizi**, con la creazione di veri e propri gruppi di servizi integrati multi-business, dalla prevenzione alla riparazione dei danni, passando dalla liquidazione dei sinistri. C'è da aspettarsi che le Compagnie spingeranno il piede sull'acceleratore da qui in avanti, ma occorre anche una soluzione agli aspetti normativi e di fiscalità che nascono dall'integrare coperture assicurative con servizi accessori in regime IVA.

## COME IMMAGINARE I PROSSIMI MESI E ANNI?

Si devono considerare diversi orizzonti temporali, ciascuno con diverse sfide per le Compagnie.

**A brevissimo termine, si tratta di organizzarsi per funzionare nel quadro della pandemia.** Il periodo di restrizioni ha costretto al lavoro a distanza la stragrande maggioranza dei dipendenti. Ad oggi si stanno affrontando gli scenari per uscire dalla fase di restrizione ed è molto probabile che non tutti ritornino al loro abituale posto di lavoro. Per poter preservare la salute dei propri collaboratori, le Compagnie creeranno team misti fra smart workers e presenza fisica (soprattutto per coloro a contatto con il pubblico). Questa riorganizzazione avrà probabilmente un impatto a lungo termine sulle modalità di lavoro in team, sugli stili di management, sulla configurazione dei luoghi di lavoro ma anche, probabilmente, in termini più ampi, sulla governance, sulla linea gerarchica, sui modelli di remunerazione variabile e di incentivazione in un ambiente economico diventato incerto.

**A breve e medio termine è necessario prepararsi ed anticipare lo shock economico previsto, shock che sarà differente a seconda dei rami assicurativi.**

Alcune attività riprenderanno dopo un periodo di calo (che continuerà fino a quando le restrizioni non saranno completamente abolite)

che non potrà essere recuperato, come nel caso dei sinistri Auto. Il calo determinerà un beneficio sui conti delle Compagnie nel breve termine ma, nel lungo, la crisi avrà un impatto sulla velocità di rinnovo dei parchi auto e, quindi, sul volume dei premi e sulla sinistrosità.

Le Compagnie che si occupano di Salute potrebbero attendersi un effetto "ad ondate": le prestazioni non urgenti sono state messe in stand by durante la fase di restrizioni ma verranno recuperate nella fase successiva. La crisi sta dimostrando la validità di un'offerta sanitaria che comprende una gamma di servizi, in particolare in termini di accesso alle cure: la crescita dei video-consulti, ad esempio, ne è la migliore dimostrazione. Si può anche immaginare che gli italiani, scossi dalle settimane appena trascorse e dalla presa di coscienza del rischio sanitario, si stiano rivolgendo verso formule di assicurazione sanitaria con una copertura più ampia e minore sensibilità al prezzo.

Le Compagnie Vita, invece, come tutti gli operatori nei servizi finanziari, affronteranno un periodo di grande incertezza nelle operazioni di nuova raccolta del risparmio: rispetto agli attori puramente finanziari, però, offrono una gamma di investimenti che ha orizzonti di più lungo termine, elemento che può dar loro un vantaggio. Dovranno, però, impegnarsi in uno sforzo di comunicazione e di educazione dei clienti tanto attuali quanto prospettici, tutti scossi dal crollo dei

mercati: solo così potranno sensibilizzarli maggiormente all'orizzonte temporale dei prodotti assicurativi.

Le previsioni economiche della fase post-restrizioni prevedono una recessione che avrà forti conseguenze di carattere sociale e i mercati assicurativi per PMI e professionisti ne risentiranno. Le stime dell'impatto in termini di fallimenti di imprese stanno già circolando fra gli addetti ai lavori e la crescita della disoccupazione è, purtroppo, una realtà con cui ci confrontiamo. Quanto sarà rilevante il calo dei premi legati al mondo del lavoro (previdenza, salute collettiva...)?

Infine, il dibattito sulla costituzione di un fondo di tipo Nat-Cat per far fronte al rischio di una pandemia in futuro e coprire, così, le perdite legate a questa tipologia di rischio è sostanzialmente una certezza in alcuni paesi europei. Potrebbe esserlo anche in Italia. D'altra parte questo comporterebbe, nel caso, un incremento dei premi assicurativi dovuti a questo nuovo tipo di copertura, incremento che in un contesto economico difficile richiederà alle Compagnie ancora una volta uno sforzo notevole tanto di comunicazione, quanto di educazione della clientela.



# IMPATTI DI COVID-19 PER CATEGORIE DI CLIENTI: QUAL È LA VISIONE A BREVE TERMINE E A 18 MESI?












6 > 8

**Nel mercato Privati**, a livello tecnico, la crisi da COVID-19 ha un forte impatto soprattutto sul risparmio mentre l'impatto sui prodotti sarà molto diversificato, ad esempio, le assicurazioni viaggi saranno di fatto azzerate. I rischi legati alla Previdenza (vita privata, morte e, in misura minore, credito) sono leggermente influenzati ma in una misura che può essere tecnicamente assorbita dagli assicuratori in considerazione del tasso di mortalità annuo complessivo del Paese. Gli oneri dei sinistri legati alle abitazioni dovrebbero diminuire durante il periodo di restrizioni perché, ad esempio, con la loro presenza nelle abitazioni, i clienti intervengono rapidamente in caso di incendio o di danni idraulici. Per il motivo inverso, i rischi Auto e Sanità subiscono un effetto positivo durante la fase di restrizioni.

Una volta superato il picco della crisi sanitaria ed entrati in una crisi economica in cui i clienti diventeranno più vulnerabili, ci aspettiamo impatti variabili: riduzione dei premi raccolti nel mondo Auto a causa dell'invecchiamento del parco veicoli, della scelta di formule con coperture meno ampie, della rinuncia all'acquisto di un nuovo veicolo; i rischi legati all'abitazione torneranno al loro andamento naturale, con una maggiore sensibilità ai rischi meteo; il mondo Credito seguirà la scia discendente - se confermata - del mercato immobiliare.
























I clienti privati e i lavoratori autonomi saranno più sensibili alla qualità delle coperture individuali Vita, Salute e Perdita del lavoro e si prevede che la domanda di polizze di questo tipo possa crescere in futuro. Permane un interrogativo sul mondo Salute nel caso in cui gli italiani debbano fare ricorso ad un massiccio programma di test, cosa che genererebbe una mole di richieste di rimborso che metterebbe sotto pressione le Compagnie.

Nel Risparmio, gli shock da assorbire sono numerosi: forte calo dei rendimenti, riduzione della fiducia da parte dei clienti, incremento del costo del capitale con impatti negativi sugli indici di solvibilità. I clienti tenderanno a spostarsi su prodotti più sicuri, come è avvenuto dopo la crisi dei subprime del 2008.

PRIVATI E LAVORATORI AUTONOMI	IMPATTI DELLE RESTRIZIONI SULLA SINISTROSITÀ	TREND 2020-2021	PROSPETTIVE DI FATTURATO O DI REDDITIVITÀ
 <b>AUTO</b>	Privati  Meno traffico (meno guasti, meno incidenti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ritorno dell'automobile e delle due ruote come mezzi di trasporto sicuri: timore dell'utilizzo del trasporto pubblico e della contaminazione</li> <li>Maggiore ricorso allo smart working</li> <li>Perseguimento della mobilità dolce in città: due ruote, monopattino, a piedi, ...</li> <li>Maggiore invecchiamento del parco veicoli: gli acquisti di mezzi nuovi rimarranno ridotti per due anni</li> <li>Maggiore sensibilità ai prezzi (diminuzione delle coperture)</li> <li>Maggiore importanza della dimensione ecologica e possibile incremento delle giornate senza auto</li> <li>Misure di stimolo come i bonus di rottamazione</li> </ul>	
 <b>ABITAZIONE</b>	Furto  Variazione del rischio a seconda delle zone	Con la diffusione del lavoro da casa ed eventuali nuovi periodi di restrizione, l'occupazione dell'abitazione sarà più frequente.	
	Danni da acqua e danni elettrici  Presenza in casa che riduce i sinistri costosi	Nessun impatto se non il rischio di un aumento di piccoli danni dovuti all'occupazione più intensa delle abitazioni. Scarsi impatti finanziari.	
 <b>VITA PRIVATA</b>	Legati all'occupazione della casa (incidenti quotidiani)	Possibile ritorno alla normalità nel Settembre 2020	
 <b>SCUOLA</b>	Assenza dei bambini a scuola	Possibile ritorno alla normalità nel Settembre 2020	
 <b>SALUTE</b>	Riduzione delle visite, rinvio delle cure costose (odontoiatriche, ottiche, audioprotesi, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rischio di spostamento del consumo di servizi legati alla salute ai prossimi mesi</li> <li>Rischio di doversi assumere il costo di una campagna di test sierologici su larga scala</li> <li>Sviluppo di nuovi servizi: utilizzo diffuso dei consulti a distanza su larga scala, di tecnologie di prevenzione e monitoraggio a distanza dei pazienti</li> </ul>	

 Impatto nullo o positivo     Impatto ridotto     Impatto rilevante



PRIVATI E LAVORATORI AUTONOMI	IMPATTI DELLE RESTRIZIONI SULLA SINISTROSITÀ	TREND 2020-2021	PROSPETTIVE DI FATTURATO O DI REDDITIVITÀ
 <b>CREDITO</b>	 Impatti ridotti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rallentamento del mercato immobiliare e della domanda di credito (riduzione temporanea della massa assicurabile)</li> <li>• Rischio di incremento della domanda di garanzie per la perdita di lavoro con relativa difficoltà di selezione dei richiedenti e di definizione della tariffa</li> </ul>	
 <b>MORTE</b>	 Impatti ridotti (assorbibili)	Maggiore consapevolezza del rischio da parte del pubblico: probabile aumento del mercato nei prossimi anni	
 <b>FUNERALI</b>			
 <b>LAVORO</b>	 Aumento delle interruzioni del lavoro	Lavoratori Autonomi che dovrebbero diventare più fragili nei prossimi mesi con la possibilità di prolungate interruzioni del lavoro	
 <b>RISPARMIO</b>	 Rischi finanziari, aumento del costo del capitale, rischio di immagine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo del capitale, liquidità e rischio d'immagine</li> <li>• Impatti del rallentamento dei mercati finanziari. Costo del capitale</li> <li>• Probabile avversione a lungo termine per gli investimenti più rischiosi/ Unit Linked</li> <li>• Reinvestimento per i clienti a fine anno in caso di mantenimento della flessione dei mercati</li> </ul>	 Clienti Mass Market
			 Clienti Premium
 <b>PROTEZIONE AFFITTO</b>	 Inquilini in difficoltà	Aumento della morosità nel lungo termine a causa della fragilità dell'economia ma richiesta da parte di coloro che sopportano il rischio	
 <b>ASSICURAZIONE DI VIAGGIO</b>	 Rimpatri forzati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento prevedibile dei premi dovuto alla possibilità di crisi sanitarie ricorrenti</li> <li>• Riduzione della massa assicurabile nell'arco di due anni per la contrazione dei volumi di traffico aereo</li> </ul>	
 <b>PROTEZIONE LEGALE</b>	 Logica di servizio	Appetito per questi prodotti in un contesto di crisi economica	





























**Nei mercati Professionisti, PMI e Imprese** la massa assicurabile si deteriorerà fortemente e per un lungo periodo di tempo, a causa dell'indebolimento dell'economia e dei fallimenti delle imprese in tempi di crisi: cessazione dell'attività, calo del fatturato, rinuncia a progetti di investimento.

I rischi professionali e industriali sono molto esposti a breve e medio termine e le Compagnie dovranno rimanere attente e prudenti nell'affrontare tali rischi. L'aumento dei contenziosi e delle frodi avrà probabilmente un ruolo in questo periodo di crisi economica mai visto dal dopoguerra in poi. Si prevede che il rischio informatico si diffonderà sempre di più man mano che le imprese si renderanno conto della loro dipendenza dalla tecnologia digitale e l'utilizzo della tecnologia continuerà ad aumentare in futuro. Allo stesso modo, l'assicurazione del credito sarà molto colpita da questa crisi. Ultimo, ma non meno rilevante, emergerà il tema della flessibilità dei prezzi che il settore assicurativo garantirà ai propri clienti.

Nell'assicurazione della persona assistiamo a un'esplosione di interruzioni del lavoro che metteranno a dura prova i livelli di franchigia ed esclusioni previsti. Ci aspettiamo una forte tensione sul mercato delle polizze collettive di Salute e Previdenza. Broker e manager vorranno negoziare al ribasso i contratti a causa dei minori consumi sanitari del 2020 ma vorranno anche porre attenzione ai rischi pandemici. Alla fine del 2020 potrebbe emergere una maggiore concorrenza su prezzi e tutele.

Infine, nei piani collettivi di risparmio, le società saranno indebolite e le nuove sottoscrizioni saranno ridotte, penalizzando la raccolta per i prossimi due anni.



PROFESSIONISTI, PMI E IMPRESE		IMPATTI DELLE RESTRIZIONI SULLA SINISTROSITÀ		TREND 2020-2021	PROSPETTIVE DI FATTURATO O DI REDDITIVITÀ	
 <b>AUTO</b>	Professionisti/ Imprese		Meno traffico (meno guasti, meno incidenti)	Ritorno alla normalità. Nessun impatto  • Clientela altamente esposta • Perdita di massa assicurabile a causa della crisi • Aumento della sinistrosità in tempi di crisi		
	 <b>MULTIRISCHI PROFESSIONISTI</b>	Responsabilità civile				Rischio di contenziosi
		Beni e locali				Aumento dei furti
	Perdite		Fondi di solidarietà, spese straordinarie			
 <b>CREDITO</b>			Incremento dei fallimenti	• Forte indebolimento del settore per diversi anni • Revisione della politica del rischio e delle offerte		
 <b>KEY MAN</b>			Nessun impatto	Maggiore consapevolezza del rischio da parte del pubblico: probabile aumento del mercato nei prossimi anni		
 <b>SALUTE COLLETTIVA</b>			Minori consumi	• Rinegoziazione e pressione sui prezzi alla fine del 2020 • Perdita di massa assicurabile legata all'aumento della disoccupazione e dei fallimenti di imprese • Evoluzione verso una logica di gestione preventiva del rischio nei luoghi aperti al pubblico: istituti di cura, aziende, esercizi commerciali...		
 <b>PREVIDENZA COLLETTIVA</b>			Aumento delle interruzioni del lavoro	Perdita di massa assicurabile a causa dell'aumento della disoccupazione e dei fallimenti di imprese		
 <b>RISPARMIO PENSIONISTICO</b>			Perdite finanziarie	Minore raccolta dal TFR		
 <b>RISCHI INDUSTRIALI</b>			Nessun impatto	Forte calo della massa assicurabile nei settori interessati (marittimo, aeronautico, alberghiero, automobilistico, ecc.)		
 <b>CYBER RISK</b>			Aumento degli attacchi informatici o dei furti di identità	• Maggiore presenza di questi rischi e delle esigenze assicurative • Maggiore dipendenza delle imprese dalle nuove tecnologie • La maggiore esposizione al telelavoro aumenta la vulnerabilità delle imprese • Rilevanza del rischio reputazionale		

 Impatto nullo o positivo     
  Impatto ridotto     
  Impatto rilevante



# COVID-19: LE PRINCIPALI AZIONI DA INTRAPRENDERE, FUNZIONE PER FUNZIONE 9 > 11



Exton ha individuato le misure da adottare da parte delle principali funzioni delle Compagnie durante il periodo di restrizioni e fino alla fine del 2021.

## MISURE DURANTE LA FASE DI RESTRIZIONE



### DIREZIONE GENERALE

- Conciliare la sicurezza dei dipendenti e dei clienti e la continuità del business
- Azioni di solidarietà verso i clienti
- Misura dell'impatto per ramo e per funzione e preparazione della ripresa del business
- Piani di equilibrio finanziario
- Comunicazione di crisi



### SVILUPPO E RETI COMMERCIALI

- Organizzazione del follow-up dei clienti "fragili": individui e PMI: chiamate di cortesia, azioni specifiche, ...
- Valutazione dell'impatto sul business plan in termini di fatturato e attrition
- Preparazione del piano di ripresa commerciale per i mercati Privati, Professionisti e Imprese
- Organizzazione delle soluzioni di smart working
- Contatto con clienti più rilevanti nelle agenzie prioritarie
- Assistenza telefonica per i clienti: adattamento delle coperture
- Attuazione di misure di flessibilità



### MARKETING CLIENTI

- Campagne di supporto alla clientela
- Valorizzazione delle garanzie attivabili in up-sell e down-sell (in particolare attraverso i dati)



### OFFERTE DI MARKETING

Valorizzazione delle offerte attuali e delle situazioni assicurabili per indennizzare ciò che può esserlo in modo trasparente, educativo ed esplicito per i clienti

## MISURE PER IL 2020-2021

- Revisione e aggiornamento dei piani strategici e scelta degli investimenti prioritari
- Riflessioni sul modello operativo target
- Organizzazione della ripresa per linea di business / ramo
- Accelerazione della digitalizzazione del modello di Compagnia
- Considerazione dell'evoluzione degli equilibri tecnici
- Riallocazione degli investimenti (progettuali e finanziari) anche a livello UE / EIOPA

- Introduzione di sistemi di feedback sulle aspettative e i comportamenti dei clienti e organizzazione di una business intelligence competitiva locale
- Adattamento dell'approccio commerciale e consulenziale alla situazione post-COVID-19
- Piani di rilancio delle vendite differenziati per linee di business e segmenti di clientela
- Riflessione sul futuro delle reti fisiche e sulla trasformazione delle reti a distanza
- Misurazione dell'impatto economico sulle reti fisiche, riorganizzazione delle reti con il rafforzamento delle relazioni a distanza

- Revisione degli obiettivi commerciali di Privati, Professionisti e PMI con la prospettiva della crisi: clienti ad alto potenziale, clienti fragili, clienti insolventi, ...
- Evidenziazione delle priorità dei clienti (famiglia, impresa, tutela della salute...)
- Valorizzazione del legame intergenerazionale

- Sviluppo dei contratti Salute e Previdenza (integrazione dei rischi sanitari, gestione della prevenzione, gestione del rischio ...)
- Sviluppo di contratti Danni Professionisti e Imprese
- Sviluppo di offerte di Risparmio e Previdenza "sicure" (in relazione all'Asset Management e all'Attuariato)
- Rafforzamento del cyber risk

## MISURE DURANTE LA FASE DI RESTRIZIONE

## MISURE PER IL 2020-2021



### COMUNICAZIONE

- Valorizzazione delle azioni di solidarietà e sostegno delle Compagnie: contributi finanziari a fondi di solidarietà, fondazioni, assistenza al personale sanitario e agli operatori in prima linea, sostegno alle persone fragili (monitoraggio, prevenzione, donazione di attrezzature agli anziani isolati, ecc.)
- Annullamento di tutti gli eventi che riuniscono fisicamente il pubblico

- Lavoro sul significato dell'assicurazione, sull'immagine di "cura", valorizzazione del ruolo di servizio della Compagnia nei confronti dei clienti
- Lavoro in profondità sul supporto a Professionisti e PMI: consulenza, anticipazione, misure preventive, misure di "flessibilità"



### DIGITALE E INNOVAZIONE

- Revisione dei portafogli di progetti per mantenere solo i progetti prioritari
- Implementazione di soluzioni temporanee che consentono l'elaborazione a distanza delle operazioni
- Comunicazione con i clienti: vicinanza e supporto sui canali digitali
- Analisi dei comportamenti digitali in tempi di crisi

- Organizzare in modo efficiente l'esplorazione di nuovi fattori di crescita: integrazione nell'ecosistema e integrazione dei servizi nell'offerta
- Sostenere le riflessioni sulla resilienza organizzativa (ridondanza, diversità, modularità, scalabilità, cautela, integrazione)
- Focalizzare la ricerca e gli investimenti per l'ottimizzazione dell'esperienza del cliente (trasparenza, semplicità, ...) e la riduzione dei costi
- Accelerazione delle innovazioni digitali che fanno parte dello stile di vita dei dipendenti e dei clienti: appuntamenti in video, video-consulenza, soluzioni di smart working, IoT, analisi dei dati, open insuring, digitalizzazione del processo assicurativo, ...
- Obiettivo "Zero Paper nel 2022"



### CALL CENTER

- Soluzioni di smart working
- Ricezione di chiamate prioritarie dei clienti
- Assistenza telefonica per i clienti: adeguamento della copertura
- Attuazione di misure di flessibilità

- Accelerazione della digitalizzazione e diffusione dello smart working
- Rilanci commerciali prioritari
- Tenere conto delle situazioni di opportunità rispetto a quelle di debolezza e adattare di conseguenza il piano e lo stile commerciale



### BACK OFFICE

- Soluzioni di smart working
- Gestione dei sinistri a distanza
- Risarcimento dei casi prioritari
- Adattamento delle garanzie
- Flessibilità nella riscossione

- Accelerazione della digitalizzazione e diffusione dello smart working
- Maggiore monitoraggio dei clienti più vulnerabili: Professionisti, PMI, ...
- Rafforzamento di un atteggiamento di servizio verso il cliente
- Follow-up della raccolta
- Perseguimento dell'obiettivo "paperless"



### TECNICA

- Misurazione degli impatti tecnici per ramo, dei comportamenti in fase di crisi (sovra/ sottoconsumo di garanzie, effetto protettivo vs effetto aggravante per zona, ecc.)
- Review dell'ORSA

- Evoluzione dei modelli di rischio: simulazione dei fallimenti aziendali e degli impatti sulla massa assicurabile e sulla sinistrosità
- Maggiore sorveglianza del portafoglio e delle misure di anticipazione sui clienti vulnerabili (Privati, Professionisti, PMI), in particolare attraverso i dati
- Approfondimento dei modelli tecnici (incluso sulle offerte a basso impatto: migliore conoscenza del rischio legato alla crisi: effetto dello scenario di stress test su scala reale)
- Nuove simulazioni di Solvency II
- Revisione della politica di sottoscrizione, in particolare su Professionisti e PMI
- Revisione degli accordi di riassicurazione

## MISURE DURANTE LA FASE DI RESTRIZIONE

## MISURE PER IL 2020-2021



### RISCHI

- Esecuzione del piano di business continuity e disaster recovery
- Review dell'ORSA

- Aggiornamento del piano di business continuity e disaster recovery a seguito della crisi. Identificazione e pre-attivazione degli ecosistemi necessari
- Revisione degli approcci al rischio
- Rafforzamento delle politiche di controllo: KYC / KYB, ...



### FINANZA

- Controllo degli incassi (impatti sulla vulnerabilità della clientela) e dei flussi in uscita (sulle filiali colpite) e monitoraggio delle misure di solidarietà e delle azioni di flessibilità
- Studio dell'impatto della crisi finanziaria sulla redditività della Compagnia a fine 2020 e proposta dei relativi adeguamenti
- Riesame dei progetti prioritari compatibili con una situazione post-COVID-19

- Monitoraggio degli incassi (impatto sulla vulnerabilità della clientela) e piano di recupero delle agevolazioni concesse ai clienti durante la fase acuta della crisi
- Studio dell'impatto della crisi finanziaria sulla redditività della Compagnia - alla fine del 2022 e misure di anticipazione
- Investimenti su progetti prioritari dovuti al contesto post-COVID-19
- Contabilità, analisi e trattamento tecnico delle misure COVID-19 (contributo ai fondi di solidarietà, flessibilità tecnica e tariffaria, ecc.)



### RISORSE UMANE

- Flessibilità dello smart working, consulenza ai dipendenti sulle misure da adottare
- Monitoraggio dell'assenteismo, dei congedi per malattia, della situazione dei dipendenti (persone fragili, ...)
- Diffusione di buone pratiche nella gestione a distanza e supporto ai collaboratori nell'acquisizione delle nuove competenze corrispondenti
- Mantenere un legame con il datore di lavoro
- Misurare gli impatti delle risorse umane

- Ampliamento dello smart working
- Adattamento delle modalità manageriali, organizzazione flessibile del lavoro, ampliamento delle modalità di animazione, follow-up degli obiettivi, ...
- Formazione dei manager su smart working, monitoraggio a distanza dei dipendenti, adattamento delle descrizioni delle mansioni, empowerment per il processo decisionale a distanza da parte dei dipendenti, ...
- Individuazione delle funzioni non ammissibili al telelavoro e organizzazione di soluzioni sostitutive per il piano di business continuity e disaster recovery
- Studio degli impatti di COVID-19: servizi interrotti, servizi digitalizzati e non, ...
- Studio dell'evoluzione delle posizioni/ funzioni a seguito della crisi
- Proseguimento della digitalizzazione della funzione HR (es. buste paga dematerializzate, ...)



### SISTEMI INFORMATIVI

- Implementazione accelerata del lavoro a distanza per l'IT e tutte le funzioni
- Distribuzione dell'hardware e fornitura di applicazioni remote (VPN, sicurezza, monitoraggio, ecc.)
- Arresto/ stabilizzazione degli sviluppi e priorità alla stabilità dei sistemi
- Arresto o riduzione della portata di progetti non critici o sviluppi difficili da gestire
- Esecuzione del piano di business continuity e disaster recovery
- Partecipazione alla task force di gestione della crisi
- Preparazione alla fase di riduzione delle restrizioni per la ripresa

- Proseguimento delle azioni di apertura e di API/ digitalizzazione dei Sistemi/ transizione al Cloud
- Revisione della roadmap di progetti secondo le priorità post-COVID-19 e il piano di risposta della Compagnia
- Rafforzamento dei livelli di sicurezza/ cyber risk
- Modernizzazione dei Sistemi per renderli operabili in remoto
- Adattamento dell'organizzazione dei progetti e della manutenzione per organizzare il lavoro a distanza
- Revisione critica e aggiornamento del piano di business continuity e disaster recovery
- Revisione dei siti principali, secondari e di back-up



### LOGISTICA

- Elaborazione e dematerializzazione della posta "residuale"
- Gestione della pulizia e della sicurezza dei locali
- Mantenimento delle funzioni non gestibili da remoto
- Esecuzione del piano di business continuity e disaster recovery

- Audit dei siti: review dell'infrastruttura tecnica in collaborazione con l'IT
- Organizzazione delle operazioni di pulizia in conformità con i requisiti sanitari
- Sviluppo del Flex Office / Telelavoro nei siti fisici
- Proseguimento dei lavori di dematerializzazione e di back-up
- Aggiornamento del piano di business continuity e disaster recovery



exton  
consulting

STRATEGY &  
MANAGEMENT

PARIS | MILAN | MUNICH | BARCELONE

[www.extonconsulting.com](http://www.extonconsulting.com)