

Generali Gruppe

Case

usual unusual

Uitdagingen

Generali Gruppe

Profiel Generali Gruppe

Verzekeringen – 16.000 medewerkers – 14 miljoen klanten – Omzet van €13.7 miljard
Merken: AachenMünchener, Generali Volksfürsorge, Cosmos, Central en AdvoCard

Uitdagingen

In 2002, bij aanstelling van de nieuwe CEO Walter Thießen, verkeert verzekeringsgroep Generali in een uitdagende situatie. In de markt is er sprake van een deregulering vanuit de overheid en de concurrentie neemt in rap tempo toe. Klantloyaliteit is een steeds minder vaststaand gegeven. Daarbovenop wordt de markt hevig wakker geschud door de ingetreden crisis op de kapitaalmarkt. Verzekeraars zien zich steeds meer gedwongen hun winst te halen uit de afzet van hun producten in plaats van uit de handel in aandelen.

Intern liggen ook een aantal uitdagingen. Medewerkers voelen weinig verbinding met de hun organisatie als gevolg van de vele fusies in het verleden. De Generali Gruppe is erg gefragmenteerd. De verschillende werkmaatschappijen werken weinig samen en de gedeelde holding heeft slechts een financiële functie. Elke werkmaatschappij kent haar eigen cultuur. Er is geen gezamenlijk doel en het is niet helder wat de toegevoegde waarde van de holding is. Het is duidelijk dat er iets moet veranderen.

Het geleden verlies van €235 miljoen in 2002, de afnemende klantloyaliteit en de interne verdeeldheid vormen een weinig aantrekkelijk startpunt om de Generali Gruppe toekomstklaar te maken. Het vraagt om een ambitieuze benadering om de neergaande koers van Generali Gruppe om te buigen. Waar het proces van het ontwikkelen van een gedeelde identiteit en gedeelde doelen een belangrijke plek inneemt.

Einheit in Vielfalt

Met het project “Einheit in Vielfalt” wordt een aantal resultaten beoogd. Generali Gruppe moet van een financiële holding veranderen in een management holding. Dit brengt een centralisatie van beslissingen en het management met zich mee. Einheit in Vielfalt aan de binnenkant van de organisatie betekent eenheid in gedeelde waarden en doelen en een gelijke structuur, maar een veelheid aan identiteiten onder de werkmaatschappijen. Aan de buitenkant staat Einheit in Vielfalt voor het op veelzijdige wijze aanspreken van de markt met een divers palet aan merken.

Om de veranderingen op de business kant te kunnen realiseren zal veel aandacht besteed moeten worden aan cultuur. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijk doel en waarden voor de hele organisatie vormen een voorwaarde voor succes. &samhoud is partner van de Generali Gruppe in het realiseren van de cultuurdoorbraak om succes op de business kant mogelijk te maken.

Inspanningen

Creëren van sense of urgency en excitement

- Bewustwording top-300 van de urgentie om te veranderen, confronterende workshop om de ogen te openen als het gaat om gebrek aan eenheid en samenwerking.
- Creëren van gezamenlijke energie om te veranderen bij met name de top-300 van de organisatie.

De leidende coalitie neemt eigenaarschap voor het proces

- In de eerste fase van het grootschalige project wordt er een leidende coalitie op de been gebracht. Deze groep is de drijvende kracht achter de verandering en ontvangt steun uit de gehele organisatie.
- Kwaliteit management wordt kritisch bekeken. Een aantal managementposities wordt opnieuw opgevuld met personen uit de leidende coalitie.



Herijken visie op groepsniveau

- De visie van de groep alsmede die van de werkmaatschappijen wordt geformuleerd. In totaal worden 1100 medewerkers betrokken.
- Werkmaatschappijen ontwikkelen hun eigen visie, binnen de kaders van de groepsvisie. Gemene deler zijn de grotendeels overlappende kernwaarden, en de gewaagde doelen van de werkmaatschappijen die in lijn zijn met het gewaagde doel op groepsniveau.

Vertaalslag en echte alignment

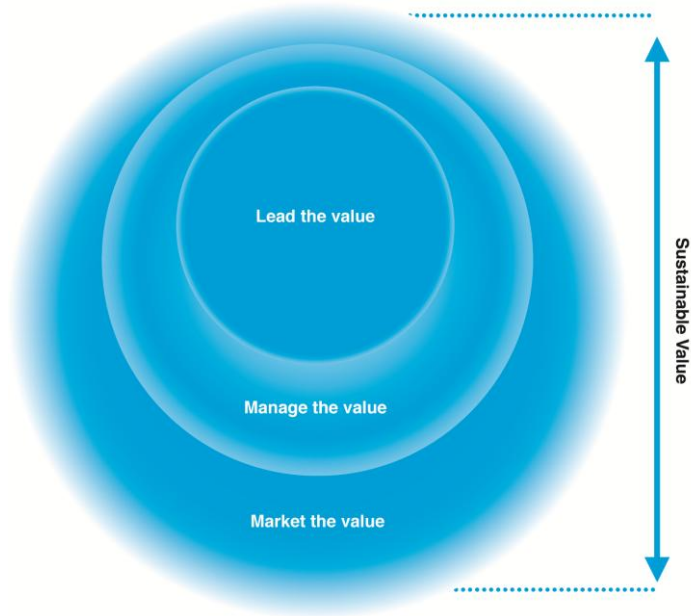
- De werkmaatschappijen werken zelfstandig hun eigen ontwikkelde visie en de strategie uit. Zij maken een vertaalslag naar concrete stappen om het gewaagde doel te realiseren.
- De visie en strategie worden doorvertaald in het aannamebeleid, de beoordelingssystematiek en de communicatie.

Inspireren van andere werkmaatschappijen

- Om de ingezette verandering te versterken, worden successen gedeeld en inspireren werkmaatschappijen elkaar onderling (bijv. door het publiceren van artikelen in het interne magazine om successen te delen).

Waardecreatie

Generali Gruppe



“You enabled the people to trust each other, enabled people to work better together, enabled to work together towards the Audacious Goal”
(CEO Walter Thießen)

Lead the value

- Medewerkers ervaren een sense of urgency en een sense of excitement
- De top toont eigenaarschap voor het veranderingsproces
- De visie is omarmd door de medewerkers
- Mensen weten hoe zij kunnen bijdragen aan de realisatie van de visie
- Leiders laten voorbeeldgedrag zien dat in lijn ligt met de visie
- De organisatie heeft de juiste cultuur om de organisatiedoelstellingen te realiseren
- Mensen voelen zich verbonden
- Het realiseren van een platform voor samenwerking en vertrouwen op groepsniveau en op het niveau van de werkmaatschappijen

Manage the value

- Doorvertaling visie en strategie in HR-instrumentarium
- Verhoogde efficiëntie door verbeterende samenwerking tussen de units

Market the value

- Publicatie artikelen in het interne magazine om successen te delen met andere werkmaatschappijen

Grootste doorbraken

- Ontstaan van een platform voor onderling samenwerken en vertrouwen

Usual unusual

Generali Gruppe

Beoordeling CEO op kernwaarden

Onderdeel van het formuleren van de visie is het formuleren van kernwaarden. Deze geven weer waar de organisatie voor staat. Het leven van de kernwaarden impliceert ander gedrag. En het leven van een visie vraagt om een cultuur waarin feedback gegeven wordt. CEO Walter Thießen maakt zich sterk voor meer openheid en transparantie in de organisatie. Hij beseft dat het in deze sterk hiërarchische organisatie van groot belang is zelf het goede voorbeeld te geven. Samen met de *Vorstand* laat hij zich tijdens een groot evenement publiekelijk beoordelen op de kernwaarden. Managers spreken hun lof uit over de sterktes van hun leider, maar scoren hem ook onvoldoende op een kernwaarde.

Deze dag is een mijlpaal voor de organisatie. De eerste stap naar het leven van de visie en meer openheid en transparantie is gezet. Meer medewerkers zullen volgen in het leven van de visie en het aanspreken van elkaar op de elementen van de visie.

